



## SustainChange-hankkeen Vastuullista muutosta-podcast, jakso 2: Ihmisistä kaikki lähtee

**Katja Viiliäinen-Tyni:** Tervetuloa taklaamaan esteet menestyksen tieltä. Tämä SustainChange-hankkeen podcastsarja pureutuu vastuullisuuskysymyksiin yritysten näkökulmasta.

**Hanna Tölli:** Tämän päivän jaksossa tarkastelemme työhyvinvointia, mitä se on ja minkälaisia hyviä käytänteitä työhyvinvoinnin rakentamiseen ja ylläpitämiseen yritykset voivat hyödyntää. Mun nimi on Hanna Tölli, oon Centria ammattikorkeakoululla TKI-asiantuntijana.

**Katja Viiliäinen-Tyni:** Ja minun nimi on Katja Viiliäinen-Tyni ja toimin tässä hankkeessa viestinnän asiantuntijana. Moikka minunkin puolesta kaikille. Vieraana meillä tänään on Lari Karjula Hälsalta. Tervetuloa Lari.

**Lari Karjula:** Kiitoksia kutsusta.

**Hanna Tölli:** Kerropa aluksi Lari, kuka olet ja mistä tuut ja mitä teet työkseesi?

**Lari Karjula:** Joo tosiaan Karjulan Lari ja mä oon itse valmentaja ja lääkäri. Oulusta tulen ja Hälsa on meidän yritys ja on yrittäjänä Hälsalla ja tarkemmin mitä roolia teen sitten Hälsalla, niin aika paljon siis lähinnä lähinnä teen niinku valmentajana töitä, mutta sitten semmoisia on johtoryhmässä ja sillä vastuualueena on kehittämistyöt ja sen semmoista perusarjen lisäksi. Mutta käytännössä mitä mä teen niin valmennan ihmisläheisempiä työyhteisöjä, työpaikkoja, ihmisläheisempää organisaatiokulttuuria meidän kumppaneille ja siinä työssä mä lähinnä valmennan niinku esihenkilöitä ja johtoryhmiä ryhminä ja yksilöinä. Mutta semmoista niinku paremman ihmisläheisemmän työelämän puolesta tehdään hommia ja sitten lisäksi mä teen kun on tuo lääkäri koulutus, niin pyrin kerran kuukaudessa käydä tekemässä ihan semmoista kliinistä työtä, että ei alkaisi liikaa maila puristamaan, kun tulee jotakin semmoisia lääkäri juttuja vastaan.

**Katja Viiliäinen-Tyni:** Hyvä, kiitos tästä esittelystä. Sitten päivän aiheesta, jos puhutaan muutama sana tässä aluksi niin tämä podcast sarjahan on siis osa yrityksille suunnattua vastuullisuuskoulutusta ja muutenkin vastuullisuus on toki päivän sana. Ja jos lähdetään liikkeelle siitä, että mitä Lari sinä ajattelet sanasta vastuullisuus, ja mitä se sinulle käytännössä on?

**Lari Karjula:** Joo vastuullisuus on kyllä nostanut päätään viime vuodet, on omankin työnkin kautta tosi paljon tullut se vastaan. Vastuullisuus, mitä mä ajattelen siitä mä ajattelen siitä, että tän päivän yhteiskunnassa vastuullisuus on nähty semmoisena niinku tosi vahvasti semmoisen oman brändin kiillottamisena ja semmoisena että tehdään vähän semmoisia temppuja, että näyttää hyvältä. Mä en näe sitä kovinkaan monesti hirveän aitona aitona juttuna. Ja miksi sillä tavalla niin, mulle vastuullisuus on ennen kaikkea sitä, että jos ajatellaan vaikka työyhteisöä, niin että me annetaan ihmisille edellytyksiä, voida hyvin ja elää tätä elämää mahdollisimman laadukkaasti. Ja mä jotenkin ajattelin, että tosi monissa organisaatioissa se vastuullisuus nähdään nimenomaan semmoisena et käytetään tiettyjä materiaaleja, toimitaan tietyllä tavalla, jonkun toimitusketjun varmistaminen, että tosi paljon vaikka ympäristöasiat korostuu. Mitä mä kuulen niinku vastuullisuudesta ja semmoisessa organisaatioissa missä ne on hoidettu tosi hyvin, saattaa olla, että ne ihmiset on vähän pahasti unohdettu. Ja tää on se niinku syy miksi mä ajattelen että siitä on tullut vähän semmoinen niinku brändin kiillottamiseen väline eikä sitä ole aitoa aitoa vastuullisuutta. Mä toivoisin että tää vastuullisuus

otettaisiin paljon enemmän sellain ihmisnäkökulmasta, että on vastuullista kantaa hyvää huolta ihmisistä, että heillä on edellytykset elää tää ainutkertainen elämä laadukkaasti ja hyvin.

**Hanna Tölli:** Hienoja ajatuksia just siitä, että se on niinku kokonaisuus tuo vastuullisuus, että se ei ole vaan joku osa-alue. Jos näin ehkä tiivistäisi tuota. Ja mitä ihmiset sitten on, että nehan voi olla niitä työpaikalla työskenteleviä tai niitä sun asiakkaita tai ketä ne nyt ikinä onkaan ne ihmiset siinä ympärillä tai siinä liiketoiminnassa mukana. Tänä meidän tarkoitus on puhua työhyvinvoinnista, joka mielletään osana tätä sosiaalista vastuuta, joka tuo hyvin kiteyttikin, tuossa alussa tuo edellinen puheenvuorosi siitä, että miten sä sen näet niin mitä sitten työhyvinvointi sun mielestä on, että miten se?

**Lari Karjula:** Joo tuo se on hyvä, että siitä sosiaalisesta vastuustakin puhutaan ja se on varmasti ehkä se on lähimpänä sitä mitä mä ajattelen, mistä olisi hyvä aloittaa kuitenkin se vastuullisuustyökin ja tota jos miettii mitä se työhyvinvointi mun mielestä on, mun on tosi vaikeaa erottaa semmoista hyvinvointia ja työhyvinvointia. Ehkä nää sen työhyvinvoinnin semmoisen hyvinvoinnin ilmentymäksi, johon voidaan vaikuttaa sillä työllä työyhteisöllä, organisaatiokulttuurilla ja johtamisella. Mun mielestä työhyvinvointi ei ole sitä, mitä myös näkee, että monesti käsitetään, että se on semmoista että tarjotaan maksimaalisesti, vaikka työterveyshuollon palveluita tai liikuntaseteleitä tarjotaan tosi hyvin ja niin poispäin, tosi monesti edelleen 2023 törmää siihen, että se työhyvinvointi nähdään semmoisena. Eniten mä näen sen semmoisena henkisenä, että ihmisellä on hyvä olla, levollinen mieli, ihminen tulee arvostetuksi, nähdyksi, kuulluksi. Että sellain kun perustarpeet ihmisellä tyydytty työssä hyvin, niin voidaan puhua mun mielestä työhyvinvoinnista.

**Katja Viiliäinen-Tyni:** Lyhyesti voisi sanoa, että työhyvinvointi on osa osa kokonaisvaltaista hyvinvointia, että niitä ei juurikaan oikeastaan voida erotella ehkä toisistaan niin.

**Lari Karjula:** Joo tuohon tuohon voisi ehkä tietyllä tavalla, sillä perspektiivillä erityisesti tällä hetkellä tulee puntaroitua, kun kirjoitin tuon kirjan, Ymmärrä uupunutta, johda uuvuttamatta ja kävin siinä läpi eri henkilöiden tilanteita ja uupumukseen johtaneita tekijöitä ja koitin nimenomaan päästä käsiksi, että mikä siellä taustalla vaikuttaa, miksi meistä jotkut uupuu? Jotkut ei uuvu vaikka kuinka kuinka kuormitettaisiin niin väistämättä, siinä tulee kuitenkin se, että se työ on vaan yks tekijä. Mutta mä näen enempi sen sellain, että työnantajien on hyvä ajatella se, että vaikka se on vain yksi tekijä, se työ konteksti mikä siihen vaikuttaa niin työpaikka työyhteisö on kuitenkin se, millä siihen kokonaisuuteenkin voidaan vaikuttaa positiivisesti eli semmoisella, aitoon aitoon hyvinvointiin tähtäävää tekemistä voidaan ruokkia työyhteisössä johtamisella, organisaatiokulttuurilla ja siten auttaa ihmisiä pois ehkä semmoisesta, no tänä päivänä näkee paljon sitä, että ihmiset ajattelee, että hyvinvointia on se kun pääsee riittävän aikaisin pois töistä ja on kuntosalikortti ja. Ehkä tuota noin vähän osaavaa ja sitä vähintään personal trainerin käytössä ja kesämökille voi lähteä kesällä käymään ja ottaa iisisti. Tavallaan se nähdään semmoisen niinku teknisinä ratkaisuinä eikä niinkään semmoista niinku henkisinä tunteina. Ja siihen mä näen, että myös siihen kokonaisuuteen voidaan työpaikalla vaikuttaa tosi positiivisesti.

**Katja Viiliäinen-Tyni:** Eli tuota. Nyt jos lähdetään sitten miettimään asiaa yrityksenkin näkökulmasta versus tähän sun sun ajatuksiin tästä kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, niin pystyykö yritys sitten millään tavalla sitä niin kun analysoimaan tai onko esimerkiksi mittaria tai mittaristoa, että jolloin yritys voi tietää tavallaan, että on tehnyt tarpeeksi. Vai voiko koskaan tehdä tarpeeksi?

**Lari Karjula:** Varmasti monella tapaakin voi mitata, että ehkä sillä perinteisiä mittareita on tietysti tämmöiset henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot on semmoisia yleismittareita mitkä on aivan päteviä semmoiseen jonkunlaisen kokonaiskuvan saamisen, mutta mä näen että tavallaan ne rivien välit mitä mitä voi tulkita on on yhtäläillä tärkeitä mittareita ja niitä mun mielestä organisaatioissa kannattaisi myös tietoisesti arvioida. Mä joskus sanoin että paljon vaikka itsekkin tykkään käyttää vaikka ihan henkilöstön

NPS:ää semmoisen pulssi mittarina työyhteisössä että hahmottaa että no mikä mikä se yleinen tunnetila siellä porukalla on, mutta sitten monissa keisseissä se tulee sanottuakin sitä ääneen, että ihan yhtä tärkeää kuin se, että mitä se ENPS lukema on, niin yhtä tärkeää on se, että mikä se vastausprosentti on. Eli tavallaan tarkoitan rivien väleillä just sitä, että annetaanko palautetta, uskalletaanko sitä antaa jos ollaan yhteisesti koolla. Kertooko ihmiset omia tuntemuksiaan? Kertooko ne että mikä on hyvin? Kertooko että mitä olisi hyvä kehittää? Että semmoista yleistä aistimista. Mä näen, että siellä on paljon semmoista tietoa mitä kannattaisi mistä tavallaan yritysjohton kannattaisi olla tietoinen, että näitä aistimalla me pystytään tunnistamaan, että mennäänkö me oikeaan suuntaan, onko asiat hyvin ja sitten toki jos tuommoisia jos mieltii ihan konkreettisia työkaluja joku henkilöstön NPS, ENPS on hyvä ja sitten kyllä mä sanoisin, että johtamisen osalta esimerkiksi tällaisen 360- arvioiden käyttö, jossa pääsee ihmiset antamaan vaikka esihenkilölle palautetta. Alaiset, tiimiläiset, esihenkilön esihenkilö, tavallaan että se tulee monipuolista palautetta niin kyllä mä näen että semmoiset konkreettiset työkalut olisi varmasti tosi monille, kaikille organisaatioille oikeasti tosi hyödyllisiä. Ja kuitenkin että jotakin tehdään säännöllisesti, se on aika oleellinen juttu, koska silloin kun tehdään säännöllisesti, niin todennäköisin myös ollaan sitoutuneita siihen, että hommaa kehitetään. Mittaamista mittaamisen vuoksi ei kannata tehdä. Se on hyvin turhauttavaa vastaajille, että jos mitataan ja arvioidaan ja sitten koskaan ei kuitenkaan tehdä mitään toimenpiteitä. Elikkä no tuossa kysyit että voiko koskaan tehdä tarpeeksi niin ehdottomasti voi. Ei missään nimessä ole tarkoitus, että se on semmoinen loputon suo, vaan enempi se on sitä, että organisaatiolla toivottavasti on joku strategia. Toivottavasti strategiassa on joku ajatus, miten ihmisten kanssa toimitaan, miten ihmisiä kohdellaan. Sitten kun se on toteutettu, niin silloin on riittävä. Tietysti sitten organisaation tavallaan tehtäväksi jää arvioida, että oliko se tavoiteasettelu oikein? Mutta ei ole mikään semmoinen, että tehdään tehdään loputtomiin töitä ja tuota ikinä ei voi olla tyytyväinen. Ei missään nimessä.

**Hanna Tölli:** Miten sitten puhut tuosta tavoitteista ja niiden asettamisesta, niin voi olla sitäkin näkökulmaa, että työntekijä tulee ja johto on asettanut tavoitteet. Mutta onko se näin, että onko se pelkästään johdon tehtävää vai? Miten sitä rakennettaisiin? Ehkä niin että se olisi koko työyhteisön tehtävä tai miten se missio saataisiin siihen tai ne tavoitteet, että koko työyhteisö osallistuisi sen rakentamiseen.

**Lari Karjula:** Joo toi on tosi hyvä näkökulma, että aika paljon muutenkin työhyvinvoinnin lisäksi organisaatiossa varmasti asioita mitkä koetaan, että ne aika lailla tulee niin sanotusti ylhäältä käsin ja sitten ihmiset ei oikein edes sitten jotenkin osaa sitoutua siihen yhteiseen päämäärään. Että siinä mielessä osallistava osallistava tyyli on varmasti semmoinen perustarpeita tyydyttävä, kun tuossa aiemmin mainittiin sitä, että silloin kun perustarpeet tyydyttyy, niin silloin silloin ollaan jo ihan hyvällä tasolla, että semmoinen, pitäis pystyy aktivoimaan ihmiset mukaan ja ihmiset kokemaan sen niin että tää on tosissaan yhteinen juttu. Siinä on niitä hyvän työyhteisön elementtejä ja hyvin alulla. On myös se myönnettävä, että joskus tai voi olla useinkin semmoinen tilanne, että ei ei työntekijä hahmota mitä he tarvitsee, samalla tavalla, kun ihminen aika usein osaa sanoa mitä hän haluaa, mutta ei tiedä tai ei osaa sanoa ottaa sitä mitä hän todellisuudessa tarvitsee, niin sekin on hyvä muistaa, että ehkä semmoinen esimerkki mihin on törmännyt aika monesti on tällainen, itseohjautuvat organisaatiot ja voi olla että se alkaa se työntekijöiden halut alkaa ohjaamaan sitä, että mitä organisaatiossa tehdään. Ja siellä unohtuu se, että mitä se organisaatio tarvitsee, niin silloin se on johdon tehtäväohjata ohjata oikea suuntaa. Sitten jos nähdään että meillä on jotkut muut tavoitteet ja nää ehkä sieltä, vaikka henkilöstöstä nousseet toiveet ja halut ei vastaa sitä, niin siksi tarvitaan mun mielestä johtamista.

**Katja Viiliäinen-Tyni:** No joo eli tota jos puhutaan tuosta työhyvinvoinnin suunnittelusta vielä muutama sana, että olisiko sulla antaa esimerkiksi joku konkreettinen esimerkki, että työhyvinvoinnin suunnittelu on ollut onnistunutta.

**Lari Karjula:** No joo siis mä näen tavallaan sen työhyvinvoinnin suunnittelun, tai riippuu tosi paljon semmoista organisaation koosta, että mekin työskennellään pääsääntöisesti tommoisten 50-500 työllistävien organisaatioiden kanssa. Niin sitten tietysti todella paljon Suomessa organisaatioita jotka sitten taas sitä pienempiä, mutta se peruseriaate että työhyvinvointia toivottavasti ei nähdä mitenkään semmoista erillisenä juttuna vaan just vaikka se strategian riittävä ymmärtäminen sopivalla tasolla on osa työhyvinvointia. Tai se että ihmisillä on mahdollisuus vaikuttaa, miten päästään sinne organisaatiolle asetettuihin tavoitteisiin, niin se on osa työhyvin. Mutta ehkä se peruspoinniti jos miettii sen suunnittelua, niin se että riittävän aikaisessa vaiheessa otetaan mukaan ihmisiä, annetaan heidän vaikuttaa asioihin, jotka koskettaa heitä. Johdon tehtävä on sitten pitää huoli, että mennään kohti niitä tavoitteita mitkä organisaatiolle on asetettu. Myös sitten sen että rajataan ja raamitetaan se, että missä raameissa me voidaan löytää niitä ratkaisuita. Vaikka siihen työhyvinvoinnin kysymyksiin, että ei tehdä sillain, että kysellään ettei tule semmoinen niinku mikkihiiri kysely olo että kysymyksiä tulee ja sitten lopputulema on kuitenkin jotakin ihan eriä mitä on sitten keskusteltu, niin se on semmoinen mun mielestä se suunnittelun näkökulmasta se tosi tosi tärkeä juttu. Että annetaan ne raamit, että hei, tässä on pelimerkit näissä raameissa me voidaan voidaan yhdessä suunnitella miten mitä me tehdään, miten me saadaan se aikaiseksi ja mitä sen jälkeen sitten. Se osallistaminen.

**Hanna Tölli:** Sitten kuitenkin aina on ne tietyt raamit on myös, vaikka budjetin osalta voi olla niin, mutta se ei ehkä saa liikaa ohjata kuitenkaan sitä tai syödä sitä työhyvinvointia.

**Lari Karjula:** No jep ja sitten kun tunnistaa sen, että kyllähän joku vaikka jos puhutaan työhyvinvoinnista ja miten se nähdään niin se joku toimiala vaikka määrittää ihan jäätävän paljon sitä, että miten siihen asiaan voidaan suhtautua. Että siinä missä, jos sanotaan vaikka joku asiantuntijaorganisaatio toimihenkilöitä 50 kappaletta, tehdään liiketoimintaa, jossa liikevaihto on aika kolmekymmentämiljoonaa niin ihan yksistään se, että tavallaan se henkilön tuottama euromäärä, se on niin paljon isompi kuin sitten taas jos mennään jonnekin yksityiseen päivähoitoon joka on kuitenkin semmoista todella tiukan budjetin tekemistä fakta tilanne mitä itsekin kuullut niin se että siellä muutamat 1000 € vuodessa käytettävissä siihen, että sinne hommataan ne lasten lelut ja vessapaperit ja samalla pitäisi jotakin vaikka koulutustoimintaa organisoida. Niin se semmoinen realiteetit, ihan mitä toimialaa ja mitä se ehkä se niinku liiketoiminnan tilanne tuo, niin ne pitäisi kohdata mun mielestä rehellisesti ja ylipäättään organisaatiossa mun mielestä. Ja oma havainto on, että aika usein puuttuu semmoista rohkeutta olla jotakin. Eli siinä mielessä semmoinen niinku kumartelu joka suuntaan tekee vähän tekemisestä kädenlämpöistä ja sitten myös ihmiset saattaa olla että ne ei oikein edes hahmota että hei mikä tää meidän organisaatio on? Ja se organisaatiolla se identiteetti hukassa, että ei tavallaan tietoisesti tunnisteta, että minkälaisia minkälainen organisaatio me halutaan olla. Tämmöiset isot kysymykset mun mielestä siellä taustalla niistä olisi hyvä olla perillä että pystyy sitten myös ehkä sanoittamaan porukalle, että onko se sitten että jos joku sanoo että me me halutaan noita hieronta lahjakortteja ja liikuntaseteleitä niin pystyy sanomaan että no me ei nähdä näitä työntekijöille mitenkään erityisen tärkeäksi, että vaikka se tuntuisi mukavalta, niin meidän organisaatiossa halutaan vaikka panostaa, että meillä on vähän pienemmät tiimit ja me investoidaan parempaan johtamiseen, koska me uskotaan siihen, että hyvä ihmisläheinen johtaminen on se joka auttaa teitä voimaan paremmin kuin se että saa sen 400 € ja pystyy sellaisen salikortin vuodeksi ostamaan että semmoista uskallusta sanoittaa, sitä mä itse kaipaisin organisaatiosta vielä lisää ja se ehkä mistä aloitin niin on sitä että työyhteisölle ja johtamisella organisaatiokulttuuria on tosi hieno mahdollisuus myös vaikuttaa positiivisesti ihmisten elämään.

**Hanna Tölli :** Jotenkin mulla heräsi semmoinen ajatus tuossa, että kun me puhutaan tästä koulutuksessa läpi kaikkien näiden vastuullisuusosa-alueiden ja rehellisyydestä, niin se koskettaa myös tätä. Miten tota, mä vielä tähän loppuun niin. Tosiaan mainitsikin tuossa, että viime vuoden puolella sulta ilmestyi tää kirja Ymmärrä uupunutta johda uuvuttamatta, ja siinä pohdit muun muassa tätä inhimillistä johtamista, niin tähän loppuun tämmöinen mainos, että kenelle se kirja on tarkoitettu ja kenen se kannattaa lukea.

**Lari Karjula:** No joo mä sain tuohon kirjaan kimmokkeen joskus 2020 loppupuolella kun jotenkin heräsin siihen, että ihmisiä uupuu aika paljon ja sitten taas johdolla esihenkilöillä jotka ei ole uupunut ja ei ehkä välttämättä ole siihen niin isoja riskejäkään, niin otenkin tuntuu, että he hahmottaa sitä aika heikosti. Ja silloin lähti siis idea tuosta kirjasta ja viime vuoden puolella tuo valmistui. Toi kirja käy aika syvällisesti läpi uupumuksen taustoja ja kolme osaa tässä kirjassa ja eka on, että tiedätkö mitä uupuminen on ja sitten Ymmärrä uupunutta ja uupumusta ja sit uupumus yksilöstä lähtevänä haasteena ja uupumus työstä lähtevänä ongelmana ja sitten kolmas osa, että miten johdetaan uuvuttamatta. Siellä sitten ihan tämmöiset että miten organisaation perusta saadaan tukemaan jaksamista ja miten tiimi ja yhteisöllisyys saadaan tukemaan jaksamista ja sitten se ihan se lähijohtaminen esihenkilötyö, miten se oma johtaminen tukis sitä jaksamista. Toi kirja on ennen kaikkea esihenkilöille, jotka ei ole ite uupunut, jotta pystyy hahmottamaan ymmärtämään, että mistä on ilmiönä kyse ja mitä voi omalla johtamisella tehdä, mutta oon kuullut myös paljon palautetta uupumuksen kokeneilta esihenkilöiltä, että on ollut avartava, hoksauttava, oivalluttava kirja ja moni on kehunut sitten noita mulla tosi paljon semmoisia sparraavia kysymyksiä täällä aina kappaleiden lomassa, että tota täällä on vaikka toi, kun puhutaan omasta tavallaan henkilön kun se ihan fyysisen kuormituksesta, että millaiseksi arvioit omaa arjen intensiteettiä asteikolla nolla kymppiin, millainen kuormitustaso tiimilläisillä se on ollut viime kuukausina tai ihan mitään mahdollisia ristiriitoja tunnista teidän rekrymarkkinoinnissa, millaista osaamista tiimisi tehtävissä tarvitaan? Täällä on vähän hoksauttavia kysymyksiä, aina kappaleen päätteeksi, että miten siellä arjessa? Mutta siis mä toivon, että mahdollisimman moni johtaja ja esihenkilö ymmärtäisi sen että se ihmisten jaksamisesta huolehtiminen, sen johtaminen, on arvokasta työtä. Se on organisaatiolle hyödyllistä työtä, se on inhimillisesti ihan äärettömän arvostettavaa työtä ja loppujen lopuksi se on aika lailla yksi oleellisimmista haasteista tän yhteiskunnan osalta ja tän päivän työelämässä.

**Hanna Tölli:**

Kyllä. Kirjaa jo selaillut ja sieltä täältä lukuun, ja tässä meillä hankkeessa on Keskipohjanmaa ja Pietarsaaren alueen yrityksiä kuulolla. Niin tuo kirja löytyy muun muassa täältä Centrian kirjastosta jo nykyään voi sieltäkin käydä lainaamassa. No niin tässä podcastissa vieraana oli:

**Lari Karjula:** Lari Karjula.

**Hanna Tölli:** Ja minä olen Hanna Tölli.

**Katja Viiliäinen-Tyni:** Ja minä Katja Viiliäinen-Tyni. Ja kiitos Larille, että saatiin sinut vieraaksi.

**Lari Karjula:** Oli mukava olla vieraana ja jokaiselle organisaatiolle tsemppiä siihen vastuullisuustyöhön ja toivoisin että että katsotte jokainen rehellisesti sitä omaa organisaation vastuullisuustyötä. Että onko se semmoista brändin kiillotusta vai onko se semmoista aitoa huolehtimista ja välittämistä joka toivottavasti lähtee sieltä omien ihmisten kautta.

**Katja Viiliäinen-Tyni:** Siinä loppuun tämmöinen hyvä kiteytys siitä, että mitä työhyvinvointi oikeastaan on. Kiitos tästä.

**Hanna Tölli:** Ja tämä podcast on tuotettu SustainChange-hankkeen aikana, jonka rahoittajana toimivat Euroopan sosiaalirahasto, Keski-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus ja Kokkolan kaupunki. React-EU hankkeet rahoitetaan osana Euroopan unionin covid-19 pandemian johdosta toteuttamia toimia. Yrittäjä, liity edelläkävijöiden joukkoon!