



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Asiantuntijaorganisaatioiden johtamiskoulutus -modulin kehittäminen tulevaisuuden työelämän tarpeet huomioiden

Lesonen, Sini

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiantuntijaorganisaatioiden johtamiskoulutus -modulin
kehittäminen tulevaisuuden työelämän tarpeet huomioiden

Sini Lesonen
Yrityksen kasvuun johtaminen
Opinnäytetyö, YAMK
Marraskuu, 2017

Sini Lesonen

Asiantuntijaorganisaatioiden johtamiskoulutus -modulin kehittäminen tulevaisuuden työelämän tarpeet huomioiden

Vuosi 2017

Sivumäärä 81

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yritysten ja liike-elämän tulevaisuuden tarpeita Laurean ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen asiantuntijaorganisaatioiden johtamiskoulutuksen opintotarjonnan kehittämiseen työelämä lähtöisesti. Tutkimusmenetelmä on laadullinen tutkimus, ja tutkimusaineisto kerättiin eDelfoi-kyselyn avulla. Tietoperustassa perehdytään tulevaisuuden tutkimuksiin ja julkaisuihin tulevaisuuden työelämän ja organisaatioiden näkökulmasta, ja siinä käsitellään aineistoista nousseisiin johtamisen tämän hetkisiin teorioihin.

Tulevaisuuden organisaatioiden muutosnopeus ja teknologian tuomat muutokset nykyisiin työtehtäviin muuttavat nykyisiä johtamisoppeja. Esimiehen ja johdon tehtävä muuttuu teknologian seurauksena, monia nykyisiä johtajien tehtäviä on mahdollista automatisoida ja tulevaisuuden johtajilta vaaditaan uusia taitoja. Sukupolven muutos työelämässä tuo todennäköisesti muutoksia, kun nuorten arvot ja asenteet työtä kohtaan poikkeavat monilta osin verraten aikaisempiin sukupolviin. Lisäksi työura käsite saattaa muuttua, ja nykyinen pysyvä työsuhde muuttuu lyhyemmiksi eri toimeksiantajille tehtäviksi projekteiksi, jolloin tarvitaan uudenlaista osaamista niin työntekijöille kuin myös johtajille. Muutos on tullut pysyväksi tilaksi, ja muutoksen hallinnan sekä johtamisen erilaisia taitoja tarvitaan tulevaisuudessakin.

Tuloksena todettiin nykyisen opintokokonaisuuden rakenteen vastaavan hyvin myös tulevaisuuden tarpeita, mutta kurssien sisällön muutostarve vaihtelee, ja tulevaisuudessa on huomioitava teknologian aiheuttamat muutokset sekä mahdollisesti organisaatioiden rakenteiden muutostarve monitasoisista organisaatioista ketterämmiksi ja muutoksiin nopeammin reagoiviksi ja litteämmiksi organisaatioiksi. Tulevaisuuden työ muuttuu projektitöiksi globaaleissa ja kompleksisissa verkostoissa, jolloin johtaja tarvitsee verkostojen johtamisen lisäksi myös etä-, virtuaalitiimien, projektien ja eri kulttuurien johtamisen kompetensseja. Tulevaisuuden johtaja tietää, että kilpailukyky mitataan kyvyssä sopeutua. Tulevaisuudessa valmentava johtaja tukee ja seuraa - mahdollistaa kehittymisen ja itseohjautuvuuden. Tulevaisuuden johtajan työ on todennäköisesti valmentamista, vaikuttamista ja vaikutusvallan käyttöä lukuisissa verkostoissa.

Tulevaisuudessa työnantaja ja työntekijä suhde saattaa muuttua - osaamista jaetaan verkostoissa sekä työt ovat projektimaisia jaksoja. Jos muutos toteutuu julkaistujen skenaarioiden ja tutkimusaineiston mukaisesti, tulee työelämässä tapahtumaan valtava muutos. Jos nykyinen työura käsite muuttuu ja tulevaisuudessa työnantajan sijaan puhutaan työntarjoajista, tulee se myös muuttamaan nykyisiä johtamiskäsitteitä ja -oppeja. Perinteisen johtamisen muutos ja johtamisen muuttuminen itseorganisoituvaan suuntaan vaatii johtajilta ja työntekijöiltä uutta osaamista - itsensä johtamisen taidot tulevat korostumaan. Visionääristä johtamista tarvitaan tulevaisuuden ennakointiin. Organisaatioiden tulee osata ennakoida tulevaa sekä organisaation on kyettävä tekemään valintoja ja tulkintoja siten, että ennakoitua jatkuvasti uusien osaamisten ja resurssien tarvetta. Koulutuksen tulisi vastata tähän muutokseen ja ennakoida tulevaa muutosta - koulutus tulisi nähdä uutta luovana ja innoittivisena.

Asiasanat: Johtaminen, asiantuntijaorganisaatio, koulutus

Sini Lesonen

Developing the Management of Expert Organizations Education From the Perspective of the Business Life of the Future

Year	2017	Pages	81
------	------	-------	----

The ordering party of this master's thesis is Laurea University of Applied Sciences. The aim of this master's thesis is to study the future needs of business life, and find out what kind of development the management of expert organizations education requires in the future and what the change drivers of the future are. The research method was qualitative research and the research material was collected using the eDelfoi questionnaire. The theory will focus on published research reports and publications from the perspective of the business life of the future and current theories on management.

The organizations' rate of change and new technologies will change current ways of working and existing management and the management levels in organizations. New technology will change the manager's role, and parts of the manager's work will be automated. The managers and employees both need new skills. Younger generations will most likely change business life, because their values and attitudes towards working are different compared to earlier generations. In addition, the concept of career may change. The current permanent employment relationship will become fixed-term projects and employees work on projects with multiple different clients. The change is permanent, and therefore new management skills will be required in the future.

As a result of this thesis, the current structure of the Management of Expert Organizations education needs changing, because future technologies will have to be taken into account and technology will change the business life and management of the future. In the future, organization structure will change from multilevel and hierarchy organization model into more agile, faster responding and flatter organization models. In the future, working life will be transformed into projects in global and complex networks, where managers will need new skills in management and management competences of virtual teams, projects and different cultures. The manager of the future knows that competitiveness is measured in the ability to adapt. In the future, the manager will be a coach who will support the employees, and everyone will have an important role in monitoring the business environment. Furthermore, management will change towards self-guidance. In the future, the manager's work is likely to include coaching, influencing and empowering in numerous networks.

The relationship between the employer and the employee may change. Skills will be shared in networks, and work will include more projects. If the scenarios of the published research reports will happen in the future, this will be a major change in business life and management. This will change existing concepts and theories of management. The transformation of traditional management will move towards self-organizing direction. Visionary leadership is needed to anticipate the future. Organizations have to anticipate the future and make choices and interpretations in a way that forecast the needs for new skills and resources. Education should respond to this change and predict the future changes. Education should be seen as innovative and inventive.

Keywords: Management, expert organization, education

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön aihe ja rajaus	7
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	8
2	Työelämän tulevaisuuden näkymät ja muutosajurit.....	9
2.1	Työn muutokset tulevaisuudessa	10
2.2	Ikäpolvien vaikutukset työelämään	12
2.3	Digitalisaatio ja työnkuvan muutokset	13
2.4	Robotit ja työnkuvan muuttuminen.....	14
3	Johtamisessa huomioitavat muutokset ja ihmisten johtaminen.....	16
3.1	Jaettu johtajuus.....	22
3.2	Itseohjautuvat tiimit ja niiden johtaminen.....	23
3.3	Etäjohtaminen	25
4	Muutosjohtaminen	26
4.1	Vuorovaikutus ja muutostahto	28
4.2	Muutos ja muutosvastarinta	29
5	Itsensä johtaminen	30
5.1	Itsensä johtaminen muutostilanteessa	31
5.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	32
6	Verkostojen johtaminen	33
6.1	Johtajan rooli verkostojen johtamisessa.....	34
6.2	Vuorovaikutus verkostossa.....	35
7	Yhteenveto viitekehyksestä	36
7.1	Johtajuuden jakaminen ja itsensä johtaminen	38
7.2	Verkostot ja verkostoituminen.....	40
7.3	Muutosjohtaminen	41
8	Tutkimusmenetelmä.....	41
8.1	Delfoi -menetelmä	42
8.2	Delfoin vahvuudet ja tutkimusmenetelmän valintaan johtaneet perustelut ..	43
8.3	Delfoi-menetelmän heikkoudet.....	43
9	Tutkimuksen toteutus	44
9.1	Delfoi-paneelin valinta	46
9.2	Skenaariot ja tutkimuksen kysymysten asettelu.....	46
9.3	Ensimmäisen kierroksen skenaariot ja kysymysasettelujen perustelut.....	47
9.3.1	Skenaario: työura vuonna 2035	47
9.3.2	Skenaario: työelämän muutos ja johtaminen 2035	48
9.3.3	Skenaario: työelämän taidot vuonna 2035.....	48
9.3.4	Skenaario: organisaatorakenne vuonna 2035	49

9.3.5	Skenaario: johtajuus- ja alaistaidot vuonna 2035	49
9.3.6	Skenaario: työkuulttuuri ja johtaminen kilpailuetuna vuonna 2035	50
9.4	Toisen kierroksen skenaariot ja kysymystenasettelun perustelut	50
9.4.1	Skenaario: Johtaminen ja työelämäntaidot 2035.....	51
9.4.2	Skenaario: Työmarkkinoiden muutos	51
9.4.3	Skenaario: Johtajan rooli 2035	52
10	Tutkimustulokset.....	52
10.1	Ensimmäisen kierroksen tulokset.....	55
10.2	Toisen kierroksen tulokset.....	58
11	Johtopäätökset	61
11.1	Koulutus ja osaaminen tulevaisuudessa	62
11.2	Nykyisen opintokokonaisuuden kehittämisessä huomioitavat asiat	63
11.3	Tulevaisuuden työelämän taidot ja vaatimukset koulutukselle.....	64
11.4	Kehitysehdotus	66
11.5	Kehittämistyön arviointi ja hyödynnettävyys	69
	Lähteet	70
	Kuviot..	74
	Liitteet.....	75

1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää tulevaisuuden tarpeita Laurea ylemmän ammattikorkeakoulun yrityksen kasvuun johtaminen tutkinnon asiantuntijaorganisaatioiden johtamisen -modulin kehittämiseen. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten koulutusohjelma ennakoisi ja tarjoaisi johtamiskoulutusta, jossa on huomioitu tulevaisuuden työelämän tarpeet nopeasti muuttuvassa digitalisoituvassa ja globalisoituvassa työelämässä.

Yhteiskunta ei ole yksilölle enää paikallisyhteisö vaan globaali verkostojen verkosto. Yksilön, yhteiskunnan ja näiden välisen suhteen muutos kytkeytyy vahvasti johtamisen muutokseen. Johtamistyöstä on tullut yksi verkko, joka kutoo yhteen yksilön toisiin yksilöihin ja yhteiskuntaan. Se on samanaikaisesti sekä yhteiskunnallinen instituutio että yksilölle ammatillinen professio. Muutokset yhteiskunnassa, yhteisöissä ja yksilöissä muodostavat johtamistyön ja johtajana kehittymisen toimintaympäristön. (Salminen 2001, 26.)

Yrityksen kasvuun johtaminen opintokokonaisuudessa tavoitteena on kehittää opiskelijan yleisiä kasvuun johtamisen liiketoimintataitoja ja kriittistä kasvudynamiikan ymmärrystä, sekä siinä painotetaan opiskelijoiden henkilökohtaisen johtajuuden ja johtamisen kehittämiseen. Yrityksen kannalta kasvu tarkoittaa taloudellista kasvua ja parempaa kannattavuutta, kun taas julkisella puolella kasvu viittaa yhteiskunnallisten vaikutuksien tuottamiseen ja tehokkuuteen. Kasvua ei voi kehittää suoraan, ja kasvu ei ole pelkästään liikevaihdon kasvua tai tuotteiden, palveluiden, työntekijöiden ja asiakkaiden lukumääräistä kasvua, vaan myös kompleksisuuden kasvua, jonka hallitseminen vaatii organisaatioiden kyvykkyyksien kasvua. Kasvua tavoittelevan yrityksen on huomioitava, että työhyvinvoinnilla on merkittävä korrelaatio organisaatioiden menestymiseen, johon voidaan vaikuttaa hyvällä johtamisella. (Opetussuunnitelma liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto 2017, 3; Juutilainen, Laamanen & Räsänen 2016, 15-18.)

Opinnäytetyössä käsitellään tutkimustuloksia ja raportteja tulevaisuuden työelämän muutoksista sekä tulevaisuuden muutostarpeista ja -ajureista. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on laadullinen tutkimus ja tutkimus toteutettiin eDelfoi-kyselyn avulla, jossa asiantuntijapaneeli kommentoi ja keskusteli anonyymisti ennalta laadittujen skenaarioiden pohjalta.

1.1 Opinnäytetyön aihe ja rajaus

Laurea-ammattikorkeakoulu tarjoaa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon täydentävien opintojen tarjonnassa asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen -modulissa neljä kurssia: muutoksen johtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen modernissa organisaatiossa,

verkostojen johtaminen ja yhteiskuntavastuullinen johtaminen. Työelämä ja yhteiskunta muuttuu nopeaan tahtiin digitalisoitumisen sekä tiedon saatavuuden ja liikkumisen johdosta, mikä aiheuttaa myös nopeaa muutosta kaikilla alueilla. Opinnäytetyössä selvitetään työelämälähtöisesti tulevaisuuden asiantuntijaorganisaatioiden johtamiskoulutuksen teoriaopetuksen tarpeita, sekä etsitään tehtyjen tutkimusten ja julkaisujen pohjalta tietoa tulevaisuuden työelämän muutossuunnasta ja -ajureista.

Tulevaisuusajattelun avulla voidaan ennakoida tulevaisuutta. Kysymyksessä on ennakointi, ei ennustaminen. Ennakoinnissa on kysymys tunnustamisesta, että emme pysty ennustamaan tulevaisuuden muutoksia, mutta meillä on kuitenkin mahdollisuus pohtia erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja ja varautua niihin. Tulevaisuuksien ennakoinnissa haasteena on arvioida muutosnopeuksia, muutoksen suunnan vaihtumista ja niitä asioita, jotka eivät muutu mihinkään. (Hiltunen 2012, 16-18.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Laurean ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon asiantuntijaorganisaatioiden kurssien koulutustarjontaa vastaamaan tulevaisuuden työelämän tarpeita, ja selvittämään minkälaista johtamisen koulutustarjontaa tulevaisuuden organisaatiot tarvitsevat.

Toimintaympäristön muutostahti on kiihtyvää ja tulevaisuus yhä yllätyksellisempää - digitaalisen ja toimintaympäristön muutoksen seurauksena yrityksen ja yksilön toimintatavat, arvot ja suhteemme työhön ovat murroksessa. Tulevaisuuden johtajan on ymmärrettävä, miten nykyinen aika ja uusi toimintaympäristö muuttavat työtä ja johtamista. Aiemmin koettua normaaliutta ei ole enää - muutos ja yllätyksellisyys on uusi normaali tila ja kilpailukykyämme mitataan kyvyssä sopeutua. Asiantuntijuuden ja verkostomaisen toimintatavan korostuessa muuttuu myös johtajuus. Johtaminen asiantuntijaorganisaatioissa on yhteistyötä, ja johtaja on usein sisältö asioissa vähemmän asiantuntija kuin työntekijät. Muutos on asia, joka pysyy myös tulevaisuudessa - kokoajan yhä kriittisemmäksi muodostuu se, miten kykenemme uudistumaan osana arkea ketterästi ja ennakoivasti. (Hänninen 2014, 98-108.)

Kestävä menestys ei synny sattumalta ja asiat tapahtuvat joka tapauksessa jollakin tavalla, mutta johtajuus on sitä, että ne tapahtuvat eri tavalla. Johtajuus on vaikuttamista, muutoksen johtamista, muutosten aikaansaamista, uudistamista ja uudistumisen edellytysten luomista. Kompleksisuuden kasvu tuo haasteita organisaatioiden johtamiseen ja toimintaan. Tietotekniikan kehittyminen, uudet teknologiat, monikulttuurisuus, ympäristöasiat, ihmisten käyttäytymisen muutos, globalisaatio, kilpailu, koulutustason nousu, yhteiskunnan pirstaloituminen ja äärioliikkeet tuovat omat haasteensa tulevaisuuden organisaatioiden

johtamiseen. Päätöksenteon tueksi tarvitaan tietoa liiketoimintaympäristöstä, kuten kilpailutilanteesta, uusista teknologioista ja yhteiskunnallisen kehittymisen trendeistä. Mitä monimutkaisemmaksi organisaation liiketoiminta, prosessit ja palvelut kehittyvät, sitä enemmän menestys riippuu erikoistuneesta osaamisesta. Organisaation menestys ja kilpailuetu perustuu inhimilliseen osaamiseen. (Juutilainen, Laamanen & Räsänen 2016, 284-285 & 289-291.)

Opinnäytetyön tarkoitus on auttaa Lauren asiantuntijaorganisaatioiden johtamiskoulutuksen modulin kehittämisessä, jotta se vastaisi myös tulevaisuudessa työelämän tarpeita. Tämä opinnäytetyö etsii työelämän muutossignaaleja, ja tavoitteena on antaa Laurealle selvitys tulevaisuuden mahdollisista johtamiskoulutuksen ja työelämän tarpeista.

2 Työelämän tulevaisuuden näkymät ja muutosajurit

Ajatus työurasta on poistumassa ja tilalle on syntymässä ajatus töiden ketjusta, johon saattaa kuulua vaihtelevia töitä, opiskelujaksoja, sapattivapaita ja projekteja. Ura on suoraviivainen katkeamaton työsuoritteiden liukuhihna, ja uudenlainen työelämäntarina voi koostua useiden työyhteisöjen ja roolien sekoituksesta. Ura-ajattelu korvautuu työsuhdekokoelmalla ja oman työkokemusportfolion johtamisella. Tulevaisuudessa työ muuttuu osaksi vapaa-aikaa ja sekoittunut siihen, ja tämän takia työelämän on alettava ymmärtää ihmisten vapaa-aikaa sekä hyvän elämän kuvaa ja sopeutettava käytäntöjään siihen. Työelämän on kyettävä tunnistamaan luonnottomat ja epäaidot käytäntönsä sekä toimintamallinsa saadakseen kiinnostusta, innostusta, sitoutumista ja luovuuspanoksia osakseen. Suhtautuminen työsuhteeseen on muuttunut sekä työntekijän että työnantajan perspektiiveistä. Työsuhde ei ole enää elämän kestävä suhde, vaan lyhyempi ja vähemmän sitova. Sitoutumisen puute on työelämän uusi ongelma, joka tarkoittaa yrityksille työntekijöiden vaihtuvuutta - ja tämän seurauksena koulutus- ja sisäänajopanoksen hinta nousee työntekijästä saatavaan hyötyyn nähden. Työntekijän kannalta jatkuva työsuhde- ja tehtävämuutos tarkoittaa sopeutumisen aiheuttamaa stressiä, muuttuvia työmatkoja ja -aikoja sekä vaihtuvia työyhteisöjä. (Halava & Pantzar 2010, 24-30.)

Työmarkkinoiden tärkeimpiä kehitystrendejä ovat tällä hetkellä ammatti- ja tehtävärakenteiden polarisoituminen. Polarisaatiokehitys ei koske kaikkia eri palkkaryhmiin sijoittuvia tehtäviä samalla tavoin, ja yksittäisten tehtävien ja tehtäväryhmien kohdalla kehitys vaihtelee. Automatisaation ja robotiikan yleistymisen etenee eri aloilla eri tahtiin. Muutos on asteittaista ja monin paikoin hidasta. Muutos ei ole katkos, vaan orgaanista kehittymistä. Useissa tulevaisuuden skenaarioissa keinoäly ja robotiikka vie ihmisiltä työt, kun taas teknologinen kehitys on tähän mennessä luonut lisää työtä, ja koneille siityneet työt näyttävät todennäköisesti tulevaisuudessa ikäviltä rutiinitöiltä. Uudet teknologiat ja

työkalut vähentävät matalasti koulutetun työvoiman tarvetta, mutta lisäävät huippuosajien tarvetta. (Asplund, Kauhanen & Vanhala 2015, 8; Komonen 2017, 30-32.)

Tammikuussa 2017 julkaistussa Työ 2040 -skenaarioreportissa esitellään työryhmissä syntyneitä tulevaisuuden skenaarioita työn muutoksista. Ryhmätyöskentelyn tavoitteena oli tutkia työn muutosta ja skenaariotutkimuksen kumppaneita oli Sitra, Varma, Tieto Oyj, Verohallinto ja Ammattiliitto Pro. Työn muutosta on ajoittain vaikea huomata, sillä työn käsitteet ja sanastot ovat syntyneet teollisen työn aikakaudella. Työ hakee uusia muotoja - työn automatisaatiota ja nopeutuvaa digitalisaatiota pidetään toisaalta tulevaisuuden yhteiskunnan pelastajana ja toisaalta ihmiset syrjäyttävänä voimana. Tulevaisuus näyttää näkykö kehitys yksittäisten työntekijöiden kohdalla vai lisääntykö työpaikattomuus koko yhteiskunnassa. Nykyiset johtamisjärjestelmät, työnjako ja palkkatyö ovat syntyneet massatuotannon aikana. Tuotanto ei enää tulevaisuudessa voi nojata uusiutumattomaan halpaan energiaan, loputtomilta tuntuviin raaka-ainelähteisiin sekä kasvavaan työvoimaan ja ostovoimaan, siksi massatuotannon järjestelmä on korvattava uudella arvonmuodostuksen tavalla. Tulevaisuuden työssä arvo ei muodostu samoin kuin massatuotannon aikana. Palvelut ovat jo pitkään kasvattaneet merkitystään ja digitalisaation mahdollistama rajaton jakelu on muuttanut pysyvästi markkinoita, hinnoittelua ja lopulta se muuttaa työtä. Tällä hetkellä työ luo elämään sisältöä ja kiinnittää yksilöt yhteiskuntaan. Jos työpaikan tai ansiotyön painoarvo ihmisen elämässä vähenee tulevaisuudessa, ansiotyön rinnalle tulee lisää ja laajemmin muita yhteisöllisyyden muotoja ja tapoja kiinnittyä yhteiskuntaan. (Työ 2040, 5-13.)

Pelimäiset, reaktiiviset, älykkäät ja hajautettujen järjestelmien ongelmanratkaisumenetelmistä kumpuavat johtamisjärjestelmät tulevat olemaan oleellinen osa yritysten IT-järjestelmiä. Teknologia voi mahdollistaa monien johtamisen osa-alueiden osittaisen automatisoimisen - digitalouden organisaatiot alkavat muistuttaa toimintansa dynamiikan ja ongelmanratkaisun kannalta neuroverkoilta ja hajautetun tekoälyn tutkimuskohteilta. Tulevaisuuden digitaalitalouden johtajat voivat saada mobiililaitteistaan seikkaperäisiä, aikaan ja yksilöön sidottuja toimintaohjeita ja muistutuksia erilaisten vuosikellojen tai kertaluonteisten haastavien johtamistilanteiden avuksi. Digitalouden johtamista voidaan kehittää systemaattisesti eteenpäin ihmisten ehdoilla, mutta teknologian tukemana. (Hynynen 2014, 172-173.)

2.1 Työn muutokset tulevaisuudessa

Grattonin mukaan voimme valmistua tulevaan ymmärtämällä viiden voiman vaikutuksen, jotka tulevat muuttamaan nykyisen maailmamme. Nämä viisi voimaa ovat teknologia, globalisaatio, väestön ja ikärakenteen kehitys (pitkäikäisyys), yhteisö sekä energiavarat. Teknologia vaikuttaa siihen, miten teemme työtä ja organisoidumme. Teknologinen kapasiteetti ja teknologioiden käytettävyys kasvaa eksponentiaalisesti - ainakin 5 miljardia

ihmistä tulee verkottumaan ja kytkeytymään internetin sekä verkostotalouden piiriin. Virtuaalityö yleistyy ja työelämässä tullaan hyödyntämään kognitioassistentteja ja avartareja. Teknologiatekniikka muuttaa robotisoinnin johdosta työtä ja tekee jotkin työtehtävät tarpeettomiksi. Globalisaatio on merkittävä muutosvoima ja moniulotteinen ilmiö. Maailma muuttuu globalisaation myötä urbaaniksi - kaupungistumiseen on liittynyt reaaliaikaisten 24/7-yhteiskuntien synty ja tähän taas on vaikuttanut internetin kehitys. Y-sukupolven astuminen vastuuseen työelämässä 2025 jälkeen tulee muuttamaan työelämää, sillä sukupolvi haluaa tasapainoista työ ja vapaa-aika -suhdetta. Tämän jälkeen työelämän pelisääntöihin tulee todennäköisesti muutoksia. Lisäksi muutoksia tuo ihmisten keski-ikä kasvu ja kasvava yli 60-vuotiaiden joukko, joka haluaa jatkaa aktiivisina työelämässä. Tulevaisuudessa ihmiset ovat itsetietoisempia ja ultraindividualismi tulee yleistymään. Naisten koulutustason nousu ja työelämään aktiivinen osallistuminen lisäävät naisten vaikutusvaltaa - naisten asema yrityksissä, politiikassa ja elinkeinoelämässä voimistuu, joka tulee vaikuttamaan työelämän pelisääntöihin. Energian hinnan nousu ja ilmastonmuutoksen eteneminen tulevat vaikuttamaan siihen, miten teemme työtä tai vietämme vapaa-aikaa tulevaisuudessa. Nämä viisi muutoksen voimaa toistuvat useissa tulevaisuuden skenaarioissa eri muodoissa ja niiden vaikutusten ennakointi on hyvä keino varautua tulevaisuuteen. (Sydänmaanlakka 2014, 28-30.)

Työ 2040 -skenaarioraportin mukaan tulevaisuudessa odotettavia muutoksia tulee työaikaan ja tapaan tehdä työtä sekä työehdot ovat työ- ja elinkeinoministeriön tilaaman tulevaisuusraportin mukaan 2030-luvulla huomattavasti yksilöllisempiä kuin 2010-luvulla. Teknologia mahdollistaa työn yksilöllisyyden, ja tämän seurauksena ihmisten arvot ja elämäntyyli eriytyvät. Vuonna 2030 työn organisoinnissa on siirrytty rationaalisista organisaatioista entistä enemmän hyödyntämään organisaation kulttuurisia piirteitä ja ihmisten erilaisuutta. Työelämää tarkastellaan talouden lisäksi entistä enemmän inhimillisen, sosiaalisen ja ekologisen kestävyuden näkökulmista. Työn merkitys syntyy tulevaisuudessa verkostomaisessa vuorovaikutuksessa. Tulevaisuuden työssä tarvitaan erityisesti niin sanottuja metataitoja, kuten kykyä oppia uutta, hallita omaa ajankäyttöä, tunnistaa oleellinen ja ajatella kriittisesti. Monien nykyisten taitojen tarve vähenee. Algoritmisesti ohjeistetut työtehtävät, tekoälyassistentit ja tietotekninen kuratointi siirtävät päätösvaltaa järjestelmien suunnittelijoille tai koneoppiville sovelluksille. (Työ 2040, 13-14 & 105.)

Ihmisten tekemä työ on vuonna 2040 yhä tärkeää ihmisten toimeentulon sekä oleellista yhteiskunnan tuottavuuden kannalta. Vuonna 2040 työelämän hyvinvoinnista pidetään huolta toimeentulon, sukupuolten välisen tasa-arvon ja omaan työhön liittyvän päätäntävällän avulla. Tulevaisuudessa itsejohtaminen ja siihen liittyvät taidot yleistyvät positiivisena ilmiönä. Vuonna 2040 työllisyyden ja työttömyyden välinen ero on liukuva: yksilöiden työllistyminen on helpottunut, mutta kokopäiväinen palkkatyö on vähentynyt. Toimeentulo

muodostuu monista lähteistä, mutta siitä huolimatta oman toimeentulon ennakoiminen on mahdollista. (Työ 2040, 19.)

Suomeen tarvitaan tulevaisuudessa enemmän yrittäjiä, sillä suurten yritysten mahdollisuudet työllistää vähenevät edelleen tulevina vuosina. Kahden viime vuosikymmenen aikana uusia työpaikkoja on syntynyt eniten pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Suomessa on myönteinen suhtautuminen yrittäjyyteen, mutta kääntöpuolena on tutkimusten mukaan kasvuhaluttomuus sekä henkilön yksilölliset valmiudet yrittäjyyteen. Yrittäjyyden syvin olemus on systeemiajattelussa, sillä yrittäjän on pakko oppia virheistään ja nopeasti, tai yritystoiminta lakkaa. Organisaation kasvaessa ja vakaammaksi tullessa, unohtuu uuden luominen ja virheitä aletaan pelätä, silloin tarvitaan johtajuutta. Organisaation menestys tai tappio aiheutuu enemmän sisäisistä kuin ulkoisista tekijöistä - kaikki lähtee johtamisesta. (Wilenius 2015, 134-135 & 145-147.)

2.2 Ikäpolvien vaikutukset työelämään

Ihmisen elämässä on noin kymmenen vuoden välein toistuvia kriisejä, jotka koettelevat voimakkaasti ihmisten voimavaroja. Nuorena unelmoidaan alasta ja ammatista, mutta työelämään siirryttäessä saattaa arjen todellisuus kohdata karullakin tavalla nuoren ihmisen, ja hän saattaa joutua pohtimaan onko sittenkään tehnyt oikean ratkaisun. Omaksuttujen ihanteiden ja arjen välinen ristiriita kulminoituu noin 30 ikävuoden tienoilla ja omia arvoja joudutaan työstämään uudelleen. Uudet ihanteet kantavat yleensä melko pitkään, kun taas keski-ikäinen pohtii, mitä hän jälkeensä jättää. Elämä ja työ näyttäytyvät tämän jälkeen erilaisina kuin ennen, ja oma kunnianhimo on kiinnittynyt entistä tarkemmin siihen, mitä ihminen haluaa itseltään ja ympäristöltään. Esimiehen tulisi kyetä tunnistamaan ihmisen eri elämän vaiheet ja kriisit, jotta hän kykenee kannustamaan jokaista sopivalla tavalla. Esimiehen tehtävä on tukea ja auttaa jokaista niin, että arvot, päämäärät ja keinot koetaan myönteisesti. Esimiehen tehtävä on ihmisten elämän tukemista siten, että siinä syntyisi hyviä onnistumiseen johtavia kierteitä sekä huonojen kierteiden katkaiseminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Esimiehenä kasvu on samaa kuin ihmisenä kasvu, ja siksi esimiehen olisi hyvä tiedostaa oma kehitystasonsa ja työstää itseään ihmisenä entistä kypsemmäksi. Esimiehen on myös tunnistettava oma kasvatustehtävänsä - nostaa ihmisten parhaat puolet esille niin, etteivät heidän heikommat puolensa pääse haittaamaan heidän työskentelyään, ja saada jokainen ihminen kukoistamaan työssään. (Juuti 2016, 30-37.)

Trendiasiantuntijan Komosen mielestä on ongelmallista, että nuorten työelämäkäsitykset tulevat suurinmiltä osin vanhemmiltaan tai lähipiiriltään, minkä vuoksi käsitykset voivat olla vanhanaikaisia. Myöskään opettajien ja opinto-ohjaajienkaan käsitykset eivät ole välttämättä ajantasalla. Tulevaisuuden tutkija Linturi arvioi, että kaikilla nuorilla on edessään uudelleen kouluttautuminen, sillä muutos on jatkuvaa ja se kiihtyy kokoajan. Linturi arvioi,

että on hyvin vähän taitoja, joissa työvälitteet eivät muuttuisi olennaisesti 2030-lukuun mennessä. Tulevaisuudessa tarvitaan erilaisia metataitoja, kuten esimerkiksi luovuutta ja vuorovaikutustaitoja. (Helsingin Sanomat 17.7.2017)

Yhteiskunnan tarjoamia nuorten työllistymistä edesauttavia tukitoimia tulisi suunnata myös seniorikansalaisille työpaikkojen luomiseen. Työssä olevan väestön elämänrytmi kiihtyy työvoiman vähetessä ja suurten ikäluokkien siirtyessä hiljalleen eläkkeelle, samaan aikaan hitaan talouden kiinnostavuus synnyttää kokonaan uudenlaista tarjontaa. Nuoret ikäluokat ja varsinkin y-sukupolvi tulee muuttamaan työelämän pelisääntöjä enemmän kuin aiemmat suuria ikäluokkia seuranneet sukupolvet. Nuoret ikäpolvet eivät ole valmiita uhraamaan työlle kohtuuttomasti ja työ ei ole vahvasti kytketty identiteettiin. Nuorten ikäpolvien elämäntapa ei ole enää sidoksissa vakinaiseen työpaikkaan. Yhtenäiskulttuuriin tottuneet esimiehet ovat uusien haasteiden edessä, sillä aiemmat sukupolvet ovat toteuttaneet itseään ja hyvää kansalaisuutta vahvasti töissä, kun taas nuorilla asenteet ja odotukset työtä kohtaan poikkeavat aikaisemmasta. Nuoret toteuttavat itseään pääsääntöisesti muualla kuin töissä, ja esimiesten on opeteltava ymmärtämään nuorten motivaatorakenteita. Identiteetin kiintopisteet eivät ole työpaikalla, ja siksi yritysjohto on kyettävä luomaan kiinnostavampia ja parempia puitteita työlle saadakseen omistautuneita työpanoksia. Y-sukupolven työntekijöiden muuttaminen ei onnistu, vaan työyhteisöjen muutospainetta kasvaa nopeasti. (Halava & Pantzar 2010, 34-36.)

Vuonna 2010 tehdyssä raportissa Halava ja Pantzar esittävät, että silloisista 60-vuotiaista kolmannes jatkaa työuraansa niin pitkään kuin se on fyysisesti mahdollista ja toinen kolmannes ei jatka missään tapauksessa. Suurin uhka työelämälle on ikäluokassa 40-50 -vuotiaat, joista kolmannes pyrkii työelämästä pois ennen 55 vuoden ikää vaurastuttuaan riittävästi. Jos edellä mainittu toteutuu, tulee työelämään johtajavaje, sillä kyseessä on ammatillisesti pätevin kolmannes ikäluokasta. Työnteko ja työpaikat eivät näytä vetovoimaisilta työkäisen väestön silmissä suuria ikäluokkia lukuun ottamatta. Työn sankarit eivät mahdu 2010-luvun sankarikuvastoon. Esimies joutuu vastaisuudessa toteuttamaan rooliaan täysimittaisesti eikä säästy kritiikiltä. Luonnollisen auktoriteetin arvostus ja käyttö lisääntyvät sekä kiinnostuspohjaisen tiimiorganisoitumisen käyttö kasvaa. (Halava & Pantzar 2010, 40.)

2.3 Digitalisaatio ja työnkuvan muutokset

Digitalisaatio on digitekniikan integrointia osaksi työelämän jokapäiväisiä toimintoja, ja digitoinnin hyödyntämistä. Digitointi tarkoittaa mm. kuvana, tekstinä tai äänenä olevan analogisen tiedon muuttamista digitaaliseen muotoon siten, että tietoa voidaan käsitellä, varastoida ja siirtää digitaalipiirien sekä digitaalisten laitteiden ja tietoverkkojen avulla. Digitalisaatio on yhteiskunnallinen prosessi, jossa hyödynnetään teknologisen kehityksen uusia

mahdollisuuksia. Kehittyvän robottiteknologian avulla voidaan jatkossa automatisoida yhä enemmän myös monipuolista aistihavaintokykyä ja kädentaitoa vaativaa manuaalista työtä. Merkittävä muutos sisältyy ns. isoon dataan eli isoihin, järjestelemättömiin tietomassoihin, jotka ovat koottavissa verkon kautta. Tietomassoja kokoamalla, organisoimalla ja analysoimalla voidaan paljastaa kompleksisten ilmiöiden säännönmukaisuuksia, lisätä niiden ennakoitavuutta ja ennustettavuutta sekä auttaa ymmärtämään tällaisia ilmiöitä sekä ottaa niitä entistä paremmin haltuun korvaamalla samalla asiantuntijoiden hiljaista tietoa. Digitaalitekniikan avulla voidaan automatisoida myös sellaista ei-rutiinimaista asiantuntijatyötä, joka on aiemmin ollut suojassa teknologiselta kehitykseltä. Teknologisen kehityksen työtä syrjäyttävät vaikutukset riippuvat monenlaisista taloudellisista, sosiaalisista ja kulttuurisista tekijöistä. Yritykset joutuvat miettimään mm. miksi ne investoisivat uusiin teknologioihin, milloin teknologiset innovaatiot olisivat taloudellisesti kannattavia, onko niillä riittävä osaamista tai voiko innovaatioihin sisältyä muita riskejä. (Työvoimapolitiittinen aikakauskirja 2/2015, 26-28.)

Tietoa luodaan, kaapataan ja monistetaan digitaaliseen muotoon, ja siksi digitaalisuus kasvaa nopeasti. Digitaaliseen maailmaan siirtyminen tulee muuttamaan työpaikkoja niin yksilön kuin yritysten kannalta. Digitaalista tietoa jaetaan internetissä mm. sosiaalisessa mediassa ja blogeissa niin yrityksen kuin yksilöiden toimesta tulevaisuudessa enenemässä määrin. Digitaalisen sisällön kasvu vaikuttaa kaikkiin yritystoiminnan osa-alueisiin - miten työntekijät tuottavat uutta tietoa sekä kommunikoivat sisäisesti ja ulkoisesti, huomioiden yrityksen toimintatavat ja ohjeistukset. (Meister & Willyerd 2010, 24-26.)

2.4 Robotit ja työnkuvan muuttuminen

Tulevaisuuden näkymissä nykyisten rutiinitöiden automatisointi ja ihmistyövoiman osittainen korvaaminen tai täydentäminen robotein tulee muuttamaan jokaisen työnkuvaa tulevaisuudessa. Pelkoon ei silti ole aihetta, sillä jos asiaa peilataan historiaan, on esimerkiksi maataloudessa tapahtunut vastaavaa kehitystä, kun koneet ja tuotannon automatisaatio ovat korvanneet ihmistyötä. Tästä on seurannut se, että työnkuvat ovat muuttuneet ja ihmiset ovat siirtyneet kokonaan uusille aloille. Nykyiset työt ja yritykset kohtaavat automatisaation ja robotiikan tuomat muutokset tulevaisuudessa nykyisten rutiinitöiden osalta, ja menestyminen vaatii niin yrityksiltä kuin myös yksilöiltä muutoksia. (Bess 2016, 65-66.)

Tutkimusten mukaan robottien yleistyminen ei johda massatyöttömyyteen ja arviolta 2016 vuoden työpaikoista 7 prosenttia voidaan korvata Suomessa automatisaatiolla 20 vuoden kuluessa. Tutkimusten mukaan automatisaatio ja robotiikka ei vähennä työtä, vaan tilalle tulee uusia hyödykkeitä ja työvoiman kysyntä kasvaa. Robotiikka synnyttää uudenlaisia töitä ja ihmisen vahvuudet tulevaisuudessakin ovat työtehtävät, joissa tarvitaan kykyä ongelmanratkaisuun ja monimutkaiseen viestintään. Robotit syrjäyttävät ihmisen rutiinitöistä

ja lähes kaikkien ammattien sisältö muuttuu, kun työtehtävät suorittaa osin robotti ja ihminen. Tulevaisuudessakaan ihmisen työpanosta ei kannata jättää hyödyntämättä ja korvata ihmisiä kokonaan robotiikalla, koska se alentaisi kokonaistuotantoa. Työnjakoa robotiikan ja ihmisen välillä voidaan sujuvoittaa aikuiskoulutuksella sekä tehostamalla uudelleentyöllistymistä. Robotisoituminen tulee viemään ihmisiltä nykyisiä rutiinitöitä, se muuttaa ihmisten nykyisiä työtehtäviä ja synnyttää ihmisille täysin uusia töitä. Tulevaisuudessa tarvitaan työntekijöille ja johdolle tukea muutoksen läpi viemiseen. Robotiikalla voitaisiin korvata monia työtehtäviä, mutta massatyöttömyyden vaaraa hidastaa se, että uusien teknologioiden hyödyntäminen etenee hitaasti, työntekijöiden tehtävänkuvia voidaan muokata toisenlaisiksi sekä teknologinen kehitys synnyttää uusia työtehtäviä ja myös lisää työtä. Taloushistoriassa teknologinen kehitys on tähän mennessä synnyttänyt enemmän työpaikkoja kuin tuhonnut niitä. Teknologinen kehitys ja innovaatiot synnyttävät ja tuhoavat työpaikkoja, mutta ne eivät tuhoa työtä, sillä työntekijät siirtyvät uusiin yrityksiin ja uusille aloille, kun uusi teknologia muuttaa työtehtäviä. (Kauhanen 2017, 10-14.)

Robotiikka ja automatisaatio vaikuttavat eri tehtäväluokkiin eri tavoin, sillä tietokoneet suorittavat nopeasti, tarkasti ja halvasti tehtäviä, jotka voidaan määritellä deterministisillä säännöillä, eli ohjelmilla. Esimerkiksi manuaaliset rutiinitehtävät, jotka toistuvat samankaltaisina, voidaan korvata roboteilla. Robotit ovat korvanneet ihmisiä teollisuudessa ja tulevaisuudessa tulevat korvaamaan ihmisiä ainakin palvelualoilla. Roboteilla voidaan korvata ihmisiä aloilla, joilla on pulaa työntekijöistä tai saavutetaan kustannussäästöjä. Tulevaisuudessa vastaanottovirkailijan tilalla voi olla ihmisen näköinen robotti tai Helsingissä konttoria siivoava Intiasta etänä kauko-ohjattava robotti. (Asplund, Kauhanen & Vanhala 2015, 9; Hiltunen & Hiltunen 2014, 177-178 & 183.)

Robotiikka muuttaa eniten suuria asiantuntijoiden tiimeihin perustuvia organisaatioita, joissa on paljon keskijohtoa ja hallinnollista esimiestoimintaa, jota voidaan korvata roboteilla. Ennusteiden ja skenaarioiden mukaan hallinnollinen johtaminen robotisoituu, koska koneet tekevät saman työn tehokkaammin ja halvemmalla sekä työntekijät ovat tulevaisuudessa itseohjautuvampia. Itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että työntekijä tai tiimi päättää itsenäisesti työnsä tavoitteista, aikatauluista, voimavarojen kohdentumisesta ja keskinäisestä jakamisesta. Edistyneen teknologian avulla työntekijä voi toimia oman työnsä järjestäjänä tehokkaammin ja hoitaa itse asioita. Organisaatioiden on samanaikaisesti optimoitava perinteistä liiketoimintaansa ja innovoitava uutta. Murrosvaiheen osaamishaasteena on olemassa olevan 'knowhow:n' rinnalle uuden osaamisen aktiivinen kartuttaminen. Huomioiden tämän päivän muutosvauhdin ja -varmuuden pitkälle tulevaisuuteen, on organisaatioiden varauduttava henkilöstönsä kehittämistarpeisiin uudella tavalla ja jatkuvalla kehittämisellä. Yksilön vastuu ja itseohjautuvuus kasvavat, ja oppimisprosessista tulee koko elämän mittainen jatkuva prosessi, jossa jokainen proaktiivisesti kartuttaa osaamistaan.

Tulevaisuuden tärkeää osaamista on verkostoitumisen taito sekä se, miten hyvin osaa navigoida verkostoissa siten, että se tukee yhteisöään oppimaan ja menestymään. (Työ 2040, 86-87.)

Mitä rutiininomaisempi työtehtävä on, sitä todennäköisemmin sen tehtävän hoitaa tulevaisuudessa robotti. Rutiini perustuu sääntöihin ja rutiininomainen työtehtävä on pilkottavissa sääntöjen sarjaksi. Kaikki tehtävät, joiden säännöt voidaan määritellä, voidaan suorittaa ihmistä luotettavammin, tarkemmin, nopeammin ja todennäköisesti halvemmin koneilla. Robottien yleistyminen johtaa työtehtävien uudelleen jakamiseen ja siirtymävaiheessa työtehtävät voivat muuttua yksipuolisemmiksi. Monet työtehtävät ovat jatkuvan teknisen tehostumisen seurauksena muuttuneet yksipuolisemmiksi ja tehokkuuden nimissä työtehtävistä on karsittu pois monia työn ulottuvuuksia, jotka on aikaisemmin tehnyt työtehtävistä mielekkään. Tällainen prosessien tekninen tehostaminen on heikentänyt työntekijöiden motivaatiota ja toiminnan tehokkuutta. Työntekijä, joka kokee vahvaa merkitystä omalle työlleen, on valmis ottamaan täyden vastuun työnsä laadusta, yhteistyöstä muiden kanssa sekä oman osaamisen ja oman työn kehittamisestä. (Kauhanen 2017, 14-15; Salminen 2014, 323-324.)

Robotit ja rutiinitehtävien automatisointi muuttaa työelämää ja nykyistä palkkatyön käsitystä. Työt muuttuvat suorittavista töistä sellaisiksi töiksi, joissa tarvitaan empatiaa, luovuutta, ihmisen kompleksista ajattelukykyä sekä esimerkiksi ihmiskosketusta. Ihmisen etuina verraten ohjelmoituihin robotteihin voidaan pitää mielen joustavuutta ja mielikuvitusta. Mieleemme toimii eri tavoin ongelmanratkaisussa, sillä mieleemme ei noudata annettua ohjeiden joukkoa. Työtehtävän rutiininomaisuuden raja muuttuu jatkuvasti tietotekniikan kehityksen myötä ja pidemmällä aikavälillä keinoälyn kehitys tekee yhä useammasta työtehtävästä rutiininomaista. Parhaimmillaan sovellukset auttavat arkipäivän elämää, sovellukset voivat korvata työntekijän tai toimia hänen avustajana ns. digitaalisenä assistenttinaan. Auttavia algoritmeja ns. digiassistentteja on jo olemassa, ja ne voivat lähettää lomamatkalaisen sähköpostista automaattisen poissaoloilmoituksen tai lähettää muistutusviestin kirjaston kirjojen laina-ajan umpeutumisesta. Tietotekniikasta on tullut iso osa jokapäiväistä elämäämme ja se muuttuu ihmisille yhä näkymättömämmäksi sekä jokapäiväisemmäksi - joka paikan tietotekniikaksi eli ubiikiksi tietotekniikaksi. (Bess 2016, 67-68; Silver 2014, 271; Kauhanen 2017, 14-15; Hiltunen & Hiltunen 2014, 188 & 209-215.)

3 Johtamisessa huomioitavat muutokset ja ihmisten johtaminen

Johtamista ohjaavat tänä päivänä vuosikymmeniä sitten syntyneet johtamisen perusajatukset, vaikka maailma on aivan toinen. Johtajuus ajattelulla ja -teorioilla on vahvat traditiot ja näitä on vaikea murtaa, vaikka ne eivät olisikaan enää riittäviä tai toimivia. Yhteiskunta on siirtynyt vahvasti palveluihin ja tietointensiivisiin organisaatioihin, mutta johtamista ohjaa

teollisen ajan tulosohjaus. Johtajuus kognitiivisena taitona on kuin geometrista kauneutta - rationaalista, lineaarista, hierarkista ja harmoonista. Geometristä järjestystä kuvaavat tyypillisesti strategiat, organisaatiomallit ja budjetit. Säännöt, koodit, perinteet, hyväksytyt kulttuuriset tavat ja tilat laittavat kehollisen ja tuntevan ja aisteilla kokeman ihmisen järjestykseen, jotta äly saa tehdä työtä rauhassa. Johtajat ja johdettavat ovat konkreettisia, kehollisia olentoja - eivät henkisiä avatar-hahmoja. Jotta ihminen voi käyttää monipuolisesti taitojaan ja osaamistaan työpaikalla, tulee ihminen huomioida kokevana ja sosiaalisena. Tulevaisuuden johtajuusosaaminen vaatii läsnäoloa, herkkyyttä aistia tuntemuksia, mutta myös särmien sietokykyä. (Ropo 2012, 17-23.)

Tulevaisuudessa johtamisessa olisi huomioitava globaali ajattelutapa, yrityksen vastuullisen sosiaalisen maineen vahvistaminen, verkostoituminen, työntekijöiden yksilöllisen kokemuksen kehittäminen ja hyödyntäminen, asiakaslähtöisten innovaatioiden mahdollistaminen, avoimen yrityskulttuurin luominen ja säilyttäminen, muuttuvan toimintaympäristön huomioiminen eri organisaatiotasolla osaamisen kehittämisessä, hierarkkisesta johtamisesta itseohjautuvaan työympäristöön siirtyminen, systeemiajattelu sekä osallistavan työympäristön luominen. Tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisessa tarvitaan rohkeita innovaatioita, joiden avulla hyödynnetään uutta ja edistyksellistä teknologiaa sekä lähestymistapoja työntekijöiden sitouttamiseksi yritykseen. Tulevaisuudessa yritykset viestivät niin sisäisesti kuin ulkoisesti useissa eri sähköisissä kanavissa, ja tulevaisuuden työntekijöiden sekä johdon uusia taitoja ovat blogitekstien kirjoittaminen, videoiden tekeminen, erilaiset nopeat uudet viestien välityskanavat ja viestintä sosiaalisessa mediassa. (Meister & Willyerd 2010, 236-251.)

Tekoäly ja muut älykkäät järjestelmät mahdollistavat mm. työvuorolistojen tekemisen, raportoinnin, prosessien ja muun kapeasti määritellyn toiminnan johtamisen, työntekijöiden suoriutumisen arvioinnin, läsnäolo ja työajan seurannan, työntekijöiden rutiininomaisen ohjeistamisen, toiminnan budjetoinnin ja liiketoimintasuunnitelmien tekemisen. Tekoäly pystyy suunnittelemaan resurssien käytön ja priorisoimaan sen ihmistä paremmin. Työntekijöiden itseohjautuvuus yleistyy, josta seuraa se, että hallinnollista johtamista automatisoidaan. Edistyneen teknologian avulla jokainen työntekijä pystyy toimimaan oman työnsä järjestäjänä ja toimimaan itsenäisesti, mikä taas tarkoittaa muutosta moniportaisesta asiantuntijaorganisaatiosta organisaation, johon jäävät lähinnä etulinjan työntekijät, asiantuntijat sekä ylin johto - tämä tarkoittaa organisaatiomallin litistymistä. Robotiikan seurauksena voi tulevaisuudessa valtaosa nykyisistä organisaatio- ja johtamismalleista tulla tarpeettomiksi. Robotiikan hyödyntäminen edellyttää organisaatioiden muutosta vuorovaikutuksessa. Perinteiset matriisi- ja linjaorganisaatiot ovat kokoonpanolta liian jäykkiä ja hierarkisia - ja tulevaisuudessa matriisi- ja linjaorganisaatioiden on pilkkouduttava pienempiin omatoimisiin osiin. Muutos voi olla työelämän tasolla valtava, sillä nykyisistä

maailman organisaatioista 80 prosenttia jäsentää toimintansa jäykkiin matriiseihin tai funktionaalisiin siloihin. (Tikka 2016, 62-65.)

Liiketoiminnan ymmärtäminen inhimillisestä näkökulmasta johtaa täysin erilaiseen käsitykseen inhimillisen pääoman roolista organisaatiossa - inhimillinen pääoma kaipaa älykäästä johtamista ja ihmisten motiiveja ymmärtävää johtamista. Elämänmittaiset työsuhteet alkavat väistyä ja tilalle tulee uudenlainen liikkuvampi työntekijä, joka heijastaa omat arvonsa yrityksen arvoja vasten ja haluaa nähdä niissä samankaltaisuutta. Vanhat opit hierarkiamalleista on kumottu, ja tilalle on syntyvässä uusi johtamisajattelu, jossa hierarkiat on minimoitu sekä vastuuta ja valtaa jaetaan työntekijöille mahdollisimman paljon. Vastuu lepää tiimeillä, joissa päätökset tehdään yhdessä. Ylimmän johdon tehtävänä on toimia ulkoisten kumppanien sidoksena ulospäin, vallan ja vastuun toteutumisen seuraaminen sekä hankkia yritykselle mahdollisimman hyviä ja yrityksen arvot tunnustavia työntekijöitä. Organisaatio- ja tietojohdamisen tutkimuksessa itseorganisoituminen nähdään organisoitumisen korkeimpana muotona. (Wilenius 2015, 150-151.)

Työkulttuurin tietoinen johtaminen on 2010-luvun yksi uusista johtamisen alueista. Työkulttuurilla tarkoitetaan työyhteisön kokonaisuutta, joka rakentuu kollektiivisista ja kirjoittamattomista oikean ja väärän, sankaruuden ja antisankaruuden, oman terminologian, yhteisten juhlien ja perinteiden, artefaktien, symboleiden sekä arvotulkintojen kokemuksista, mikä siirtyy uusille työntekijöille ja työntekijäsukupolville ilman erityisiä toimenpiteitä. Voimakkain työntekijöitä kollektiivisesti ohjaava voima on työkulttuuri. Strategian ja työkulttuurin ollessa ristiriidassa, noudatetaan työkulttuuria ja strategia jää toteutumatta. Suomalaisten esimiesten työkalupakeista puuttuu työkulttuurin johtaminen, koska sitä pidetään liian monimutkaisena asiana johdettavaksi. (Halava & Pantzar 2010, 40-41.)

Työkulttuurin voi muuttaa vasta silloin, jos organisaatio ja sen johto alkavat käyttäytyä eri tavalla. Työntekijöiltä tarvitaan itsenäistä ja vastuullista otetta, joka heille pitää myös sallia. Johdon tulee keskittyä organisaation kokonaisjohtajuuteen ja työntekijöiden tukemiseen tavoitteiden saavuttamisessa. Johtamisen tulee olla valmentavaa, sallivaa ja kehitykseen kutsuvaa. Työkulttuuri rakentuu arvojen ja käytettyjen toimintamallien pohjalle. Johtajan tehtävä on auttaa työntekijöitä olemaan selvillä niistä arvoista ja valinnoista, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Arvot ovat erityisen tärkeitä kompleksisessa toimintaympäristössä, sillä organisaatio tarvitsee periaatteet. Työkulttuuri on kilpailuetuna arvokas, koska sitä ei voida kopioida. Tulevina vuosikymmeninä hyvän johtajan ominaisuuksia ovat suoruus, delegointikyky ja kannustavuus. (Willenius 2015, 158-161.)

Tulevaisuuden nykyistä tietovaltaisemmassa, verkostoituneemmassa ja aineettomammassa taloudessa ihmisten johtamisosaaminen on entistä tärkeämpi kilpailuedun lähde

organisaatioille. Suomessa rationaalisen johtamisajattelun perinne on näkynyt vahvana asia-, tehtävä-, tulos- ja prosessijohtamisen osaamisena. Vuonna 2030 Suomen talous on erilainen kuin tänä päivänä ja se on palvelujen tuotannosta elävä palvelutalous, ylikansallisiin verkostoihin kytkeytynyt verkostotalous, radikaaleihin kokeiluihin rohkaiseva kokeilutalous sekä jatkuvasti uutta osaamista luomaan pyrkivä oppiva talous. Jatkossa ihmisten johtamisessa tulee huomioida toimiminen osana monimutkaisia ja jatkuvasti liikkeessä olevia verkostoja. Tulevaisuudessa organisaatioiden tulee pohtia, kuinka tuetaan ihmisten kykyä ja mahdollisuutta tuottaa lisäarvoa organisaatiolle sekä kuinka houkutellessa osaavaa työvoimaa ja pidetään heistä kiinni. Organisaatiot joutuvat vahvistamaan normatiivista johtamisosaamistaan, mikä tarkoittaa kykyä ymmärtää johtamisen kohde arvoyhteisöksi, jonka jäseniä motivoidaan hyviin suorituksiin taloudellisten palkkioiden ohella myös erilaisten työtä ja työyhteisöä koskevien sosiaalisten, kulttuuristen ja arvosidonnaisiin ominaisuuksiin. Johtamisen kohteena on vuonna 2030 monista ja monenlaisista toimijoista sekä arvoyhteisöistä koostuva verkosto, minkä rajat voivat elää nopeaan tahtiin. Perinteisen johtamisajatteluun perustuva arvojen, päämäärien ja strategian jalkauttaminen ylhäältä alas ei monimutkaisessa ja nopealiikkeisessä verkostossa enää toimi. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 12-13.)

Hofsteden kehittämä PDI-indeksi (Power Distance Index) osoittaa, että Pohjoismaissa on matalammat hierarkiat kuin muualla maailmassa. Tämä osoittaa, että Pohjoismaat ovat individualistisempia ja ihmiset luottavat toisiinsa, mikä vähentää valvonnan tarvetta. Jyrkimmät hierarkiat löytyvät nousevista talouksista ja köyhistä maista. Tilastollisesti näyttää että asukaskohtainen BKT:n kasvu vähentää hierarkkisuutta, ja jos tämä tulkinta pitää paikkaansa tulee nousevissa talouksissa hierarkkisuus vähenemään kasvavan vaurauden myötä. (Aaltonen & Jensen 2012, 52.)

Johtaminen on jaettu asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. MIFin tekemien johtajuuden arviointien eli 360 asteen arviointien tuloksien mukaan suomalaisista esimiehistä vain 10 % painottavat ihmisten johtamista esimiestyössään, ja loput 90 % painottavat joko pelkästään asioiden johtamista tai sekä asioiden että ihmisten johtamista. Osa esimiehistä kuvittelee käyttävänsä paljon ihmiskeskeisempiä johtamismenetelmiä kuin todellisuudessa käyttävät. Ihmisten johtaminen on vaikeampaa kuin asioiden johtaminen. Ihmisten johtaminen koostuu monista psyykkisistä ja sosiaalisista tekijöistä; siihen vaikuttavat mm. mielikuvat, tunteet, ihmisten välinen vuorovaikutus, ihmissuhteet ja kulttuuri sekä lisäksi sosiaalisen ja psyykkisen tason logiikka poikkeaa talouden ja tekniikan tason logiikasta. Ihmisten johtaminen vaatii esimieheltä empatiaa sekä kykyä asettua toisen asemaan. Maailma on muuttunut ja muuttuu monimutkaisemmaksi sekä ympäristö yllätyksellisemmäksi, ja siksi johtamista on kehitettävä kohti ihmisten itseohjautuvuutta. Organisoituneen toiminnan ja itseohjautuvan toiminnan välistä asemaa kutsutaan etulyöntiasemaksi (edge), jolloin

johtamista on kohdennettava kohti luovempia ratkaisuja, mikäli organisoituminen on liian järjestelmällistä, ja mikäli organisoituminen on liian kaoottista, on johtamista suunnattava järjestelmällisempään suuntaan. Esimies voi vaikuttaa omien toimenpiteidensä avulla sopivan tasapainopisteen löytämiseen kolmella eri tavalla: järjestyksen ja kaaoksen tasapainottamiseen; menneen, nykyisen ja tulevan toiminnan arvostamisen tasapainottamiseen sekä vastakkaisten tekijöiden, kuten yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden välisen tasapainon löytämiseen. Etulyöntiaseman tasapainopiste vaihtelee toimialoittain. (Juuti 2016, 47-58 & 60-63.)

Johtaminen muuttuu jaetuksi ja hajautetuksi toiminnaksi, joka on väljemmin sidoksissa muodolliseen asemaan organisaatiossa. Detaljiohjauksen sijasta esimiesten tulee vuorovaikutteisen ja valmentavan roolinsa kautta keskittyä tarjoamaan työntekijöille riittävät resurssit tähän, riittävä kannustus ja innostus sekä riittävä informaatio ja ymmärrys organisaation toimintaympäristöstä ja kehityshaasteista. Esimiesten ja johtajien mahdollisuudet suunnitella ja hallita työn organisointia vähenevät, ja tilalle tarvitaan uusia yhteisen kommunikaation ja ymmärryksen prosesseja, sekä keskinäistä sopimista ja yhteistä ongelmanratkaisua. Työn jatkuva uudelleen organisoiminen saattaa aiheuttaa aiempaa suuremman tilan työtehtävien ja työmäärien epätasaiselle jakautumiselle, kun esimies ei kykene hallitsemaan tilannetta ja työntekijän pitäisi itse neuvotella tehtävistään ja rajata niitä. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 17.)

Johtaminen on perustunut teollistumisen alkua ajoista lähtien hierarkkisille organisaatioille, joissa oman työn johtaminen tapahtuu johdon määräämien raamien sisällä. Organisaatiokulttuuri muuttuu merkittävästi, ja se muuttaa myös johtamiskoulutusta sekä valmentamista oman työn johtamiseen. Työ 2040 skenaarion mukaan johtamiskoulutuksesta valmistuu vuorovaikutusvalmentajia, ja esimiehiä on puolet vähemmän vuonna 2040 kuin 2017. Itsensä johtaminen ja työn autonomian takaaminen varmistetaan arvioinnilla ja monipuolisella itsensä johtamisen opettamisella eri koulutusasteissa. Työntilaaaja luottaa työntekijän johtamistaitoihin. Verkostoissa työtehtävät muuttuvat jatkuvasti. Työntekijä-työnantaja-jako menettää merkitystään. Välillä työntekijä työskentelee toiselle verkostonsa jäsenelle, välillä taas ostaa työtä toiselta. Tämä johtaa siihen, että yksilöt tarvitsevat autonomisen työnteon ja johtamisen taitoja. Työntekijän autonomia ja omistajuus työssä ovat vahvoja. Tekoälyn kehitys tukee tätä, sillä tekoäly voi auttaa yksilöä päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa, eli työntekijät voivat koneen avulla olla itsenäisempiä. Skenaarioiden mukaan tulevaisuuden johtaminen on ensisijaisesti tehtävien tehokasta jakamista. Johtaminen voi perustua tehtävien kuvauksiin tai laajaan vapauteen sekä autonomiaan työssä että kouluttautumisessa. Johtamisessa korostuu sekä yksilöiden tarve johtaa omaa toimintaansa entistä tehokkaammin sekä tiimien ja pienten verkostojen johtaminen. (Työ 2040, 103-104.)

Harwardin koulutuksen ja taloustieteen professorin Demingin näkemyksen mukaan pehmeiden taitojen merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Tulevaisuuden organisaatioissa tilanteet, roolit ja projektit vaihtelevat jatkuvasti, mikä vaatii yhteistyötaitoja ja kykyä tarkastella asioita eri ihmisten näkökulmista. Asioiden tuottamisesta on siirryttävä ajatteluun, miten arvoa syntyy vuorovaikutuksessa. Tulevaisuuden työntekijällä on yhdistelmä matemaattisia taitoja ja vuorovaikutustaitoja. Maailman talousfoorumin 2016 julkaisemassa raportissa esitetään asiantuntijoiden arvioissa, että tärkeimmät työn muutosajurit ovat joustavien työtapojen lisääntyminen sekä mobiili- ja pilviteknologiat lähes kaikilla aloilla - ei vain tietotyössä. Valtionneuvoston kanslian tutkijat esittävät tulevaisuuden osaamistarpeiksi jatkuvan osaamisenkehittämisen, yhteisön osaamisen sekä ajattelu-, vuorovaikutus- ja pärjäämistaitojen oppimisen. Tulevaisuuden tuomassa muutoksessa tulisi huomioida poisoppimisen tärkeys, sillä uusien taitojen lisäksi tulisi mahdollistaa myös vanhoista tavoista poisoppiminen. (Komonen 2017, 34-36.)

Tulevaisuudessa robotiikalla voidaan korvata yrityksen keskijohtoa, sillä tekoäly hoitaa tulevaisuudessa tehokkaammin työvuorolistat, suoriutumisen arvioinnit ja työntekijöiden rutiininomaisen ohjeistamisen. Teknologia tukee työntekijöiden autonomiaa ja itseohjautuvuus kasvaa sekä työnteon painopiste muuttuu - aikaa käytetään enemmän harkintaan ja päätöksiin, mitä tehdään ja miksi. Johtajuudessa keskitytään organisaation arvojen luomiseen ja kulttuurin määrittelyyn, siten itseohjautuvat työntekijät voivat tavoitella kohti yhteistä päämäärää. Edistyneen teknologian hyödyntäminen vaatii matriisi- ja linjaorganisaatioiden jakautumista pienempiin osiin, ja organisaatiot kehittyvät kohti perhemäisiä ja elävän organismin kaltaisia malleja. Tulevaisuudessa johtajan kyky luoda supertuottavuudenkulttuuri erottaa johtajan huonommista. Kontrolloitu johtaminen korvautuu valmentavalla johtajuudella ja tavoitteelliseen vuorovaikutukseen perustuva johtaminen koostuu arvostamisesta, luottamisesta, innostamisesta sekä yhteisestä oppimisesta. Vuonna 2040 hyvä esimies on vuorovaikutuksen asiantuntija, joka kehittää ja koordinoi osaamista sen sijaan, että hän autoritäärisesti delegoi tehtäviä alaisilleen. Digitalisaatio, tekoäly ja automatisaatio muuttavat työnkuvia, tulevaisuuden työssä korostuu ihmisen kyky johtaa itseään ja ratkaista ongelmia luovasti. Jo nyt nähdään, että työssä on suorastaan pakko oppia uutta ja kommunikoida. (Tikka 2017, 58; Työ 2040, 105.)

Tulevaisuudessa asiantuntijaorganisaatioissa korostuu ihmisten sisäisen motivaation ruokkiminen. Hierarkiat vähenevät ja teknologiset ratkaisut mahdollistavat joustavamman työn organisoitumisen, mutta asettaa vaatimuksia työn jakamiselle ja organisoitumiselle. Työ 2040 raportissa asiantuntijatehtävät nähtiin tehtävävetoisena eikä organisaatiovetoisena, verkostoihin hajaantuvana asiantuntijuutena, ja tekoälyn auttaminen asiantuntijatyössä sekä asiantuntijuus keskittyy pienemmälle huippuosaaajien joukolle. Skenaarioissa esitettiin, että

asiantuntijoiden tukena olisi tekoälyassistentteja ja tekoäly auttaa asiantuntijoita ongelman ratkaisussa sekä etsimään osaamiselleen kysyntää. (Työ 2040, 103.)

Luovuuden johtamisen haasteet tulevat tärkeämmiksi, koska automatisointi vie rutiinityöt roboteille, mutta luova työ jää ihmiselle. Luovuuden johtajia tarvitaan tulevaisuudessa - johtajan tulee johtaa työyhteisöä luovasti, innostavasti ja joustavasti. Tulevaisuudessa työ muuttuu projektimuotoisemmaksi ja työsuhteet voivat muuttua määräaikaisiksi sopimuksiksi. Johtamistyyli ei voi tällöin olla pakottavaa, sillä työn muutos lisää henkilöstön liikkumavapautta sekä riippumattomuutta. Käskeminen vie innon, kontrollointi on nopeassa muutoksessa mahdotonta ja korjaamiseen ei ole aikaa. Tulevaisuuden johtaminen perustuu entistä enemmän sisäisen motivaation synnyttämiselle ja yhteisen innostavan merkityksen luomiselle sekä sen eteen yhdessä työskentelemiselle. (Rahkamo 2014, 122.)

3.1 Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus tarkoittaa perinteisen johtamisen vähenemistä tai korvaantumista - madaltuvaa organisaatiota, jossa valtaa ja vastuuta jaetaan. Jaettu johtajuus on jaettua vastuunjakoa. Se on tila, jolloin työyhteisössä jokainen sen jäsen on sisäistänyt työyhteisön normit ja jäsenet toimivat järjestäytyneesti. Esimies luopuu liiallisesta johtamisesta ja antaa valtaa sekä vastuuta työyhteisön jäsenille, jolloin hän pyrkii valtuuttamaan työyhteisön jäseniä ja antaa heille mahdollisuuksia omatoimisuuden hyväksikäyttämiseen. Valtuuttavalla johtamistavalla tavoitellaan yksilöllisen että yhteisöllisen energian vapauttamista työyhteisön päämäärien tavoitteluun. Jaetun johtajuuden keskiössä on yhteisön toiminnan perustehtävä. Kun työyhteisön jäsenet alkavat kiinnittää huomiota perustehtävään, he alkavat käyttää sekä omia että toistensa taitoja ja tietoja mahdollisimman hyvin hyväksi työssään. Esimies, joka kuuntelee vastuualueellaan olevia ihmisiä ja pyrkii tukemaan heitä heidän huolissaan ja murheissaan, saa aikaan luottamusta. Sitoutuminen, innostuminen ja hyvä joukkuehenki ovat seurausta luottamuksen syntymisestä ja molemminpuolisesta arvostuksesta. Vahvassa kulttuurissa ja hyvässä ilmapiirissä on jokaisen helppo työskennellä, sillä silloin kaikki tietävät mitä pitää tehdä ja samalla voi luottaa muiden tukeen. Jaetun johtamisen mallissa annetaan tilaa itseltä ja toisilta oppimiselle sekä laadukkaan työskentelyn mahdollistavalle kulttuurille. Osallistuvan ja demokraattisen johtamistavan on katsottu edistävän ryhmän sitoutumista ja luovuutta. (Juuti 2016, 81-85; Karkulehto & Virta 2006, 153.)

Jaetussa johtajuudessa hyödynnetään jokaisen työyhteisön jäsenen osaamista, intoa ja asiantuntemusta yhteisten päämäärien tavoittelemiseksi ja hyvien asiakaskokemusten aikaansaamiseksi, jolloin jokainen alkaa käyttää valtaansa että asiantuntemustaan toimien samalla muiden kanssa hyvässä yhteistyössä. Jaetun johtajuuden onnistumisen edellytyksenä on jokaisen työyhteisön jäsenen kokemus omasta arvokkuudesta ja ainutlaatuisuudesta omassa työssään sekä tunne tasa-arvoisesta kohtelusta ja yhteisöön kuulumisesta. Jaetulle

johtajuudelle rakentuvassa organisaatiossa kaikki toiminta tähtää korkeatasoiseen ja päämäärähakuiseen yhteistoimintaan, joka synnyttää sujuvaa ja tarkoituksen mukaista toimintaa, joka taas tuottaa hyviä asiakaskokemuksia. Jaetun johtajuuden tason saavuttaminen on vaikeaa, ja se edellyttää esimiehiltä ja ryhmän jäseniltä paljon, lisäksi sen ylläpitämiseen on jatkuvasti panostettava. Kaikkien työyhteisössä olevien tulee olla työhönsä ja organisaatioonsa sitoutuneita, sekä heidän tulee jatkuvasti opetella työhönsä liittyviä asioita ja käytettävä luovuutta esiintyvien ongelmien ratkaisemiseksi. Jokaisen on oltava innostunut työstään sekä arvostettava toisten asiantuntemusta että näkemyksiä. (Juuti 2016, 10-19.)

Johtajuus näyttäytyy erilaisten tavoitteiden ja arvojen kanssa ponnisteluna. Johtajuus voidaan jakaa ihmisten (leadership) ja asioiden (management) johtamiseen, ja kompleksisessa toimintaympäristössä toimiessa tarvitaan molempia. Johtajuus ymmärretään perinteisesti johtajan ja johdettavien välisenä vaikuttamisena. Johtaminen on neljän tekijän välinen prosessi: esimiehen, työntekijän, tilanteiden eli kontekstin sekä tavoitellun päämäärän. Uuden aallon johtajuusteoriat korostavat visionäärisyyttä ja muutosjohtajuutta. Jaettu johtajuus kyseenalaistaa perinteisen subjekti-objekti-suhteen ja korostaa vastavuoroista läsnäoloa, kanssakäymistä ja neuvottelua. (Ropo 2012, 17-19; Juuti 2013, 13-14.)

3.2 Itseohjautuvat tiimit ja niiden johtaminen

Itseohjautuvuutta tukevan organisaation johtaminen edellyttää johtajalta aivan erilaisia taitoja ja asenteita kuin perinteisen organisaation johtaminen. Mitä syvempää itseohjautuvuus on, sitä vähemmän esimies ja johto johtavat ja ohjaavat työtä. Hierarkkisissa organisaatioissa voi olla vaikea oppia pois käytänteistä ja vanhoista asenteista. Itseohjautuvassa organisaatiossa johdon tulee olla enemmän läsnä ja ohjailun sijaan tukea työntekijöiden työn tekemistä. Johtaja vastaa, että itseohjautuvat ihmiset tietävät tekemiselleen suunnan ja merkityksen. Perinteisessä organisaatiossa vain johtoporras kykenee tekemään kokonaisuuden kannalta parhaita päätöksiä, koska vain johtoportaalalla on riittävä käsitys kokonaisuudesta. Kun työntekijät halutaan tekemään enemmän päätöksiä itsenäisesti, on elintärkeää, että heillä on riittävä tietämys kokonaisuudesta, jotta he pystyvät tekemään laadukkaita päätöksiä. Itseohjautuvassa organisaatiossa on oltava sitoutumisen arvoinen päämäärää ja mielekäs tekemisen tapa. Organisaatiossa on oltava yhteinen suunta tai visio, jonka ihmiset kokevat kiehtovaksi, arvokkaaksi ja tavoittelemisen arvoiseksi. Kun organisaatio pystyy tarjoamaan ihmiselle kokemuksen siitä, että yhdessä pystymme tavoittelemaan jotakin suurempaa - jotakin sellaista arvoa, johon yksin olisi mahdoton päästä - on mahdollista saavuttaa vahva sitoutuminen organisaation tavoitteisiin ja yhteiseen suuntaan. (Jarenko & Martela 2017, 114, 167 & 314.)

Johtajuus muuttuu yksilökeskeisestä johtamisesta yhä kollektiivisemmaksi ja autonomian taso lisääntyy, jolloin vastuu jakautuu organisaatiossa yhä laajemmalle. Johdon tehtävä on pitää huoli fokuksesta ja suunnasta, uudistumisen ja tehokkuuden välisestä tasapainosta. Byrokraattisessa yrityksessä työntekijän liikkumatila on kapea, kun taas itseorganisoituvassa yrityksessä työntekijä voi tehdä enemmän päätöksiä. Työntekijä on oman työnsä asiantuntija ja johtaja näyttää vain suunnan. Itseohjautuvuus on tulevaisuuden mahdollisuus ja välttämättömyys, jäykkä byrokraatia ei ole riittävän nopea vastaamaan nykyiseen muutostahtiin. Muutosajureita on globalisaatio, älyteknologia ja robotisaatio. Yritysten tasolla itse ohjautuvuus on välttämätöntä siksi, että on kyettävä vastaamaan kilpailuun. Työntekijöiden tasolla siksi, että yksinkertaiset ja automatisoitavat työt menevät roboteille. Tästä seuraa se, että hallinnon ja keskijohdon on mietittävä mitä hyötyä heistä olisi sen lisäksi, että he toimivat päätösten leimasimina. (Hänninen 2014, 108; Jarenko & Martela 2017)

Itseorganisoituissa organisaatioissa ylimmällä johdolla ei ole samanlaista valtaa ennakoita tai mahdollisuutta kontrolloida yrityksen taloutta kuin keskusjohtoisessa mallissa. On luotettava, että alemmilla tasoilla tehdyt päätökset ovat organisaation kokonaisedun kannalta järkeviä. Toimivan työnjaon ja keskinäisen koordinaation osalta avainasemaan nousee kyky jakaa relevanttia informaatiota organisaation eri osien välillä. Vahva läpinäkyvyys kaiken päätöksenteon taustalla olevan tiedon osalta sekä tehokkaat formaalit ja epäformaalit kanavat, joiden avulla ihmiset pystyvät kommunikoimaan relevanttien tahojen kanssa, ovat elintärkeitä. Näiden ansioista jokainen organisaation jäsen kykenee tekemään oman työnsä kokonaisuuden edun kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. (Jarenko & Martela 2017, 144 & 168.)

Itseohjautuvuutta voidaan lisätä organisaatioissa mallintamisella, verbaalisella valmentamisella ja hyvin kehittyneellä yrityskulttuurilla. Mitä paremmin nämä strategiset askeleet on toteutettu, sitä paremmin työntekijä pystyy ne omaksumaankin. Epäselvät ohjeet ja odotukset johtavat epäonnistuneeseen itsensä johtamiseen. Esimiesten taholta tulevat lyhyen tähtäimen odotukset heikentävät työntekijöiden itseohjautuvuutta. Lyhyen tähtäimen tavoitteet tulisi olla riittävän vaatimattomia ja työntekijälle tulisi tarjota mahdollisuus oppia virheistään, jotta asetetut tavoitteet tukisivat itseohjautuvaa ajattelutapaa. Itseohjautuvassa organisaatiossa ylin johto toimii valmentajina, mentoreina, mahdollistajina, coacheina ja tiennäyttäjinä. Johtamisen valtaa ei ole tieto samalla tavalla kuin aikaisemmin - vaan vaikutusvalta ja arvonanto aikaansaadaan kommunikoinnin ja verkostoitumisen sekä siihen liittyvän epäsuoran vaikuttamisen avulla. Management 3.0 -konseptin mukaisessa ketterän johtamisen mallissa korostuvat kolme perustetta I3-periaate (innostu, innosta ja innovoi), itseorganisoituvat tiimit ja niiden välinen vuoropuhelu sekä jatkuvaan muutokseen sopeutuminen. (Malo 2012, 24; Hynynen 2013, 171.)

Eliönkaltaisessa itseohjautuvassa organisaatiossa johtaja keskittyy siihen, että kaikilla on mahdollisuus tavoitella kohti yhteistä päämäärää, joka on merkittävämpi kuin yksikään organisaation jäsenistä. Voimaannuttamisessa on kyse siitä, että työntekijä voi itseohjautuvasti tehdä parhaansa ja enemmänkin, jotta yhteinen tavoite saavutetaan. Edistyneen teknologian maailmassa yksittäisen työntekijän työllä voi olla merkittävä vaikutus koko organisaation tuottavuuteen ja kykyyn tuottaa tuloksia. Uusissa organisaatioissa työntekijöitä ei ohjata kannustimilla, sanktioilla, tarkalla suunnittelulla ja raportoinnilla, vaan johtamisen huomio keskittyy ihmisiin sekä koko organisaation kulttuuriin, ilmapiiriin ja siihen systeemiseen kokonaisuuteen, missä organisaatio toimii. (Tikka 2016, 65-68.)

3.3 Etäjohtaminen

Etäjohtaminen ja virtuaalisesti toimivat tiimit ovat yleistyneet, mutta vain harvoissa organisaatioissa on määritelty, minkälaista osaamista etäjohtaja tarvitsee. Etäjohtamisen kannalta tärkeiden ominaisuuksien ja taitojen määrittäminen ei riitä, vaan on osattava joustaa tilanteen ja uuden digitaalisen ympäristön mukaan, sekä kehitettävä puuttuvaa osaamista. Etäjohtamisen taitoja tarvitaan nykypäivänä enenemässä määrin, ja sen voidaan sanoa olevan sellaista ydinosaamista, jota esimiehillä on oltava tulevaisuudessa, sillä organisation menestymisen kannalta voi olla oleellista esimiehen kyvykyys johtaa virtuaalista työtä, ja se mahdollistaa tiimin kokoamisen parhaista osaajista riippumatta heidän fyysisestä sijainnista. Parhaista asiantuntijoista koostuvalle tiimille uusien innovaatioiden kehittäminen ja muuttuneisiin markkinatilanteisiin sopeutuminen on helpompaa kuin tiimille, jonka muodostumisen edellytyksenä on ollut sama fyysinen sijainti. Verkostojen johtamisessa pätevät monet samat asiat kuin etäjohtamisessa, ihmisten motivoinnilla ja sitouttamisella sekä yhteisen tavoitteen kommunikoinnilla on enemmän painoarvoa kuin kontrollilla ja asioiden johtamisella. Teknologia mahdollistaa monipuolisen yhteydenpidon, tiedon jakamisen ja hyödyntämisen, mutta etäjohtamisessa on huomioitava, että samat käytännöt eivät toimi työntekijöiden toimiessa hajautetusti. Etäjohtamisessa tarvitaan keskustelua ja yhteisiä sopimuksia siitä, miten eri teknologioita hyödynnetään ja miten yhteistyötä tehdään. (Vilkman 2016, 20-23.)

Virtuaalisessa työympäristössä hyvä johtajuus perustuu luottamukseen, arvostukseen, avoimuuteen, toimiviin pelisääntöihin, avoimeen vuorovaikutukseen ja yhteisöllisyyteen. Etätyön perustana on luottamus ja suurin haaste on esimiehen kontrollin menettämisen pelko. Täysin virtuaalisessa ympäristössä luottamuksen rakentamiseen menee neljä kertaa enemmän aikaa kuin perinteisessä. Luottamus on tunnetila ja alitajuisesti tunnemme luottamuksen tai epäluottamuksen. Arvostus on etäjohtamisen peruspilari ja ilman sitä yhteistyö ei suju. Arvostus näkyy työyhteisössä mm. ystävällisyytenä, empatiana, mahdollisuutena vaikuttaa asioihin ja läsnä olemisena. Avoimuus vaikuttaa vuorovaikutukseen ja sen laatuun, ja onkin siksi tärkeää etäjohtamisen kannalta. Ilman avoimuutta yhteisöllisyys kärsii ja ihmisten

sitoutuminen organisaatioon vähenee, lisäksi avoimuuden puute hankaloittaa työtä ja kokemus työssä viihtymisestä laskee, mikä vaikuttaa motivaatioon. Avoimuus on läpinäkyvyyttä kaikessa toiminnassa: avointa kommunikointia, yhteistyötä ja päätöksentekoa. Avoimella kulttuurilla synnytetään luottamusta. Virtuaalituossa yhteisöllisyyden tunne vaatii erityishuomiota, sillä yhteisöllisyys syntyy huonommin tai se lähtee murenemaan ihmisten kohdatessa harvemmin. Yhteisöllisyyden ylläpitäminen on etäjohtamisen yksi haaste, koska vähäinen vuorovaikutus johtaa helposti eristyneisyyden kokemiseen. Yhteisöllisyyden puuttuminen vähentää vuorovaikutusta, heikentää työntekijöiden moraalialia ja sitoutumista organisaatioon sekä vähentää tiimin yhtenäisyyttä. (Vilkman 2016, 25-41.)

Etäjohtaminen voi olla hyvin kuormittavaa esimiehille, jos tiimin jäsenet työskentelevät ympäri maailmaa eri aikavyöhykkeillä ja erilaisissa kulttuureissa. Hienoinkaan kommunikaatioteknologia ei korvaa kasvokkain kohtaamista. Nuoret sukupolvet käyttävät taitavasti uutta kommunikointitekniologiaa, mutta tarvitsevat paljon henkilökohtaista tukea, palautetta ja läsnäoloa. Etenkin keskijohto kohtaa paineita ja odotuksia ylhäältä ja alhaalta, ja heiltä odotetaan korkeaa johtamisen tasoa. Virtuaalinen tavoitettavuus ei korvaa läsnäoloa. (Saarinen 2016, 126-129.)

Etäjohtamisen haasteita on virtuaalisessa ympäristössä johtajan läsnäolo, eli miten johtaja on tavoitettavissa. Aidon luottamuksen saavuttaminen voi olla myös haasteena, ja luottamus saattaa olla pinnallista ja häilyvää. Esimiehen kannalta voi olla vaikeaa motivoida, osallistaa, valmentaa etänä henkilöstöä, sekä henkilöstön riittävä huomioiminen. Suurin este virtuaalituon paremmalle hyödyntämiselle on perinteiset johtamismallit ja kontrollin tarve. Etäjohtamisessa on huomioitava se, ettei joustavassa työssä esimiestyötä voida hoitaa enää sivussa muiden töiden ohessa, vaan ihmisten johtamiselle on löydyttävä aikaa. Etäjohtajan tärkeitä ominaisuuksia ja taitoja ovat sosiaalinen taitavuus, avoin vuorovaikuttaminen, hyvät delegointitaidot, kyky innostaa ja motivoida, proaktiivisuus, päätöksentekokyky, hyvät suunnittelu- ja organisointitaidot, joustavuus sekä tavoitekeskeisyys. (Vilkman 2016, 135-145.)

4 Muutosjohtaminen

Menneisyyteen takertuminen on kannattamaton selviytymiskeino. Nopeasti muuttuvassa maailmassa on opeteltava selviytymään muutoksista, kehittämään johtajuustaitoaan ja auttamaan organisaatioita uudistumisprosesseissa. Ihmiset jotka pyrkivät suuntautumaan tulevaisuuteen ja kehittymään, sopeutumaan muutokseen sekä kehittämään johtamistaitojaan, selviävät paremmin muuttumassa maailmassa. Johtamisessa tämä on toisten rohkaisemista hyppäämään tulevaisuuteen ja auttamaan pelkojen voittamisessa. (Kotter 1996, 161.)

Johtaminen on toimintaa eli havaittavia tekoja ja työtä, kun taas johtajuus on sosiaalinen prosessi. Johtaminen on aktiviteetteja, joiden avulla johtaja saa aikaan muutoksia ihmisten ja organisaation tuotoksissa ja edistää muutoksia työyhteisön jäsenten ajattelussa, minäkäsityksissä, motivaatiossa, emootioissa ja toimintastrategioissa. Johtajuus on sosiaalinen prosessi, jota säätelemällä johtaja vaikuttaa ihmisten ja organisaation tuotoksiin sekä työyhteisön jäsenten kognitioon ja tunne-elämään. (Ruohotie 2006, 114.)

Organisaatioissa olisi hyvä välillä pysähtyä miettimään ovatko organisaation totuudet aivan oikeita totuuksia vai ovatko ne syntyneet ryhmän tai johtajan painostuksesta.

Organisaatiokulttuuri on positiivinen asia, mutta saattaa kääntyä kollektiivisokeudeksi. Jos muutos on ajatusmaailmamme vastainen, se kielletään ja tulkitsemme selvät merkit ajatusmaailmaamme paremmin sopiviksi. Vaikka muutoksen merkit huomataan, voimme viimeiseen asti pyrkiä selittämään ne meille edullisella tavalla. Joukon paine voi myös vaikuttaa siihen, että vaikka huomaamme muutoksen, emme tee sen suhteen mitään. Jos muutos tapahtuu hitaasti emme huomaa sitä, vaan sopeudumme hitaaseen muutokseen. Oletamme helposti, että huomina on tämän päivän kaltainen. Saatamme olla lyhytnäköisiä suhteessamme tulevaisuuteen ja unohdamme helposti tarkastella kokonaisuutta. Jumiudumme helposti omiin ajatuksiimme ja asenteisiimme. (Hiltunen 2012, 65-73.)

Nykyisessä nopeasti muuttuvassa ja organisaatioilta joustavuutta odottavassa maailmassa, asiakas toivoo joustavaa ja hänen tarpeisiinsa paneutumista, eikä asiakkaalle ole merkityksellistä millaisella tavalla työyhteisö on organisoitunut. Jotta organisaatio voi vastata asiakkaiden tarpeisiin, on perinteisten organisaatioiden opittava pois vanhasta, joka vaatii muutosjohtajuutta. Joustavan organisaation ylläpitäminen vaatii runsaiden keskusteluiden käymistä, sillä muuten organisaatiossa ei muodostu tilannekuvaa, ja tämä vaatii organisaatiolta keskustelemaa kulttuuria. (Juuti & Rovio 2010, 133.)

Muutos ei ole lähtökohtaisesti kielteinen asia mahdollisista uhkista huolimatta.

Muutostilanteeseen sisältyy aina myös uusia mahdollisuuksia, joita on osattava hyödyntää. Teknisiä muutoksia voidaan toteuttaa nopeastikin, mutta ihmisten tullessa mukaan siirrytään inhimillisten muutosprosessien alueelle, jotka ovat teknisiä muutoshankkeita vaativampia. Aina muutoksen koskiessa ihmisiä kohdataan ilmiöitä kuten motivaatio, innostus, pelko, valtapyrkimykset, oman mukavuusalueen suojeleminen ja muutosvastarinta - vaikeasti tunnistettavissa ja ymmärrettävissä olevien asioiden, siksi niiden johtaminen vaatii taitoa. Muutos ei ole kielteinen ilmiö, mutta huonosti johdetut muutoshankkeet ovat, sillä ne aiheuttavat organisaatiossa hämmennystä, sähläystä ja tehottomuutta, mikä heikentää työntekijöiden suorituskykyä, motivaatiota ja työhyvinvointia. Muutos on tänä päivänä organisaation luonnollinen tila. (Salminen 2014, 305-306.)

Tunteet ohjaavat ihmisen toimintaa ja muutoshankkeissa tulisi puhua tunteista sekä vedota tunteisiin. Tunteet syntyvät kokemuksista ja niiden tulkinnasta. Ihmiset kohtaavat muutokset eri tavoin - toiset innostuvat muutosmahdollisuudesta, kun taas turvallisuushakuiset laittavat vastaan. Muutoshankkeessa persoonallisuus, ajattelutyyli ja rooli vaikuttavat suhtautumiseen. Muutoksilla on hyvät että huonot puolet, ja muutoshankkeessa on tärkeää saada aikaan arvostava dialogi. Ajavina voimina ovat uhkat, hyödyt ja muutoksen halu, kun taas esteenä ovat pelot, pätemättömyyden tunne, turvattomuus ja uuden heikkoudet. Ihmiset haluavat toimia vastuullisella ja luottamusta herättävällä tavalla omia ryhmiänsä kohtaan, jotka he tunnustavat auktoriteeteiksi. Johtajat ja esimiehet voivat joko estää tai edistää muutosta, ja enemmistön paine ohjaa asenneilmastoa. Muutos on oppimisprosessi, jonka ytimessä on yksilön toimintatavan ja käyttäytymisen muutos - kun pääsee vaikuttamaan muuttuu objektista subjektiksi. (Juutilainen, Laamanen & Räsänen 2016, 176-177.)

4.1 Vuorovaikutus ja muutostahto

Organisaation muutosvalmiutta johdettaessa tulisi päivittäisten tavoitteiden pysyä muutoksen keskellä selkeinä, sillä mitä selkeämpiä päivittäiset tavoitteet ovat, sen vähemmän sekaannusta muutoksesta aiheutuu, ja sitä vähemmän aikaa jää muutoksen sekä sen vaikutusten ihmettelyyn ja tuskailuun. Muutoksessa keskinäinen tiedonkulku ja vuorovaikutus sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti ovat tärkeitä. Erinomaisessa viestinnässä ei ole kysymys pelkästään viestin lähettämisestä ja vastaanottamisesta. Erinomainen tiedottaminen ei ole koneellista käsittelemättömän tiedonvälittämistä. Erinomainen tiedottaminen on mennyt hukkaan, jos kukaan ei kuuntele. Viestintä työyhteisössä merkitsee sitoutumista yhteisiin pelisääntöihin ja yhteiseen kulttuuriin. Tiedon välittäminen on eettinen kysymys. Erinomainen tiedonvälittäminen merkitsee ihmisten kunnioittamista. Epäselvä kielenkäyttö merkitsee yleensä hämärää tai keskeneräistä ajattelua. Silloin kun viestinnän selkeys on löydetty vuoropuhelun avulla, sitä pidetään itsestäänselvyytenä. Johtaminen heijastuu organisaatioissa toimivien ihmisten elämään ja työsuorituksiin hyvin moniulotteisesti. Vuorovaikutukseen liittyvät myös tunteet, joiden merkitystä ei ehkä vielä ole riittävästi oivallettu motivaatioon, toimintastrategioihin ja osaamisen kehittymiseen vaikuttavina tekijöinä. (Salminen 2014, 318; Pitkänen 2006, 38 & 99; Kolari 2010, 12.)

Ketään ei voi pakottaa muuttumaan, vaan muutostahto lähtee jokaisesta meistä itsestämme. Jos ihminen kokee, että hänen työllään on merkitystä, hän voi tehdä sitä ilman uhkia ja hänen taidoillaan on käyttöä - silloin hän sitoutuu tekemäänsä paremmin. Jos henkilö vapaaehtoisesti muuttaa käyttäytymistään, se lisää hänen hyvinvointiaan, joka taas lisää myönteistä näkemystä muutoksesta ja lisää muutostahtoa. Aito muutostahto syntyy eri organisaatiotasolla toimivien ihmisten suorasta vaikutuksesta toisiinsa. Nämä henkilöt käyttävät strategiaa, joka vetoaa sydämiin ja mieleen, tunteisiin ja järkeen. Tosi muutostahto on harvinainen ilmiö. Useimmat organisaatiot kompastuvat jo prosessin

ensimmäisessä vaiheessa. Eteväkin johto saattaa laittaa väärän tiimin vetämään uutta hanketta. Joskus muutosvision jokin avainkohta on pahasti pielessä. Välillä taas syyllistytään alikommunikointiin heidän suhteensa, joiden sitoutuminen olisi olennaista. Tai unohdetaan raivata esteet käytännön toteuttajien tieltä. Joskus muutos ei synnytä tarpeeksi hyviä lyhyen ajanjakson tuloksia, jotta hankkeeseen alettaisiin todella uskoa, ja jotta sen liikevoima vahvistuisi, ja luovutetaan ennen kuin työt on tehty. Aina ei tehdä edes oikeita asioita, jotta muutos saataisi kiintymään ja vakiintumaan. Kotter kiteyttää, että muutostahto on ensimmäinen vaihe toimenpideketjussa, jota tarvitaan menestymisessä muuttuvassa maailmassa. (Kotter 2009, 7-10; Ponteva 2010. 18-19.)

Liiketoimintajännitteet ovat ristiriitoja, mitkä syntyvät organisaatiossa toimivien henkilöiden erilaisesta ajattelusta koskien asioiden johtamista, toiminnan järjestämistä ja työnjakoa. Liiketoiminta jännitteet syntyvät tavasta ajatella liiketoimintaa ja tavasta toimia. Yritysfuusioiden yhteydessä liiketoimintaa puhuttelevat synergia, organisointi ja strategiset valinnat suhteessa toimintaympäristöön. Kontrollin muoto ja aste ovat keskeisiä toimintatapoihin liittyviä tekijöitä, mitkä aiheuttavat jännitteitä, samoin kuin bisnesajattelu ja tehokkuusajattelu, mitkä ohjaavat liiketoimintaan liittyviä valintoja. Johtamisessa erotetaan kaksi puolta: asiat ja ihmiset. Muutoksen näkökulmasta niillä on kuitenkin suuri ero: ihmiset osaavat vastustaa muutosta - asiat eivät. Liiketoimintajännitteet syntyvät asioiden johtamisen myötä. Muutostekijöiden hallitsemattomuus ja epätietoisuus tuottavat usein ristiriitatilanteita, epävarmuutta ja ahdistusta. Mitä suurempi ristiriita haasteiden ja omien vaikutusmahdollisuuksien ja hallinnan välillä on, sitä vaikeampaa on muutokseen sopeutuminen. (Pitkänen 2006, 38; Kolari 2010, 20.)

4.2 Muutos ja muutosvastarinta

Muutokset koetaan usein asioina, joita täytyy hallita ja johtaa. Työntekijän ja organisaatioiden tulee tulevaisuudessa olla enemmän muutoksen mahdollistajia, käynnistäjiä, innovoijia sekä ennakoijia. Tulevaisuuden muutosten virrassa tarvitaan koneisto kohtaamaan mahdollisuuksia ja yllätyksiä. Verkostoissa ja projekteissa työskentely tulee olemaan tulevaisuutta - samoin kun se on jo myös tätä päivää. Nykyisen kaltaiset organisaatorakenteet todennäköisesti hämärtyvät ja tieto dokumentoituu ja välittyy yhä automaattisemmin, mikä vapauttaa aikaa esimiehiltä ja asiantuntijoilta. Hyvän ja merkityksellisen johtajuuden sisältö korostuu ja muuttuu. Tulevaisuuden menestyvä ja jatkuvasti uudistuva organisaatio tuntee oman perimänsä, tietää millaisessa tilanteessa elää ja missä on vahva. Johtamiskyvykkyyksissä painotetaan systeemistä, syys-seuraussuhteita hahmottavaa ajattelua ja kykyä vuorovaikutukseen. (Hänninen 2014, 108-109.)

Uuteen tapaan toimia ei sitouduta, jollei tiedetä miksi muutokseen ja uuden oppimiseen on ryhdyttävä. Päätös muutokseen sitoutumiseen on pohjimmiltaan tunneperäinen. Muutoksen

merkityksen kokemus ja välttämättömyyden tunne laimenevat nopeasti ilman jatkuvaa asian esillä pitämistä. Työhön ja työpaikkaan suhtaudutaan tunnevaltaisesti. Jos organisaatioon liittymisen halu on suuri, siitä on hyötyä niin työntekijälle kuin työnantajalle. Silloin taas, kun tunne on päinvastainen, se aiheuttaa ongelmia. Kun työntekijä tietää, minkälaisessa organisaatiossa hän on töissä ja hän innostuu työstään, työnantaja saa vastineeksi organisaatioon sitoutuneen ja motivoituneen henkilön. Silloin hänen työnsä sujuu ja erilaiset muutokset on helpompi hyväksyä. Mitä paremmin työntekijä tietää tehtävänsä, tuntee organisaation, pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä ja näkee sen osana suurempaa kokonaisuutta, sitä varmemmin hän haluaa olla osa organisaatiota. Jos työntekijä on innostunut ja ylpeä organisaatiostaan sekä työstään, hän tekee mielellään työtään sekä itseään että organisaatiota varten. Yhdessä muiden työntekijöiden kanssa tehty työ, joka on selkeästi osa jotain kokonaisuutta, motivoi ja tuottaa lisäarvoa myös organisaatiolle. (Ponteva 2010, 33-34; Juutilainen, Laamanen & Räsänen 2016, 37.)

Työntekijöiltä, esimiehiltä ja yrityksiltä vaaditaan jatkuvaa sopeutumista ja työelämä on nykyisin jatkuvaa muutosta. Jatkuvassa muutoksessa on myös riskinä se, että organisaatio ja työntekijä alkavat erkaantua toisistaan ja työntekijä ei enää samaistu organisaatioon. Joskus pelkkä halu olla osa organisaatiota ei riitä, vaan etäännyminen voi alkaa esimerkiksi tilanteessa, jossa erilaisten muutosten jälkeen työntekijän tehtävänkuva voi muuttua työntekijälle tuntemattomaksi. Työntekijöiden näkymätön vastarinta saattaa näyttäytyä kyynisyyden ja ironian lisäksi välinpitämättömyytenä tai jopa humoristisena suhtautumisena esimerkiksi organisaation arvoihin. Välinpitämättömyys voi olla jopa selviytymiskeino. Tilanteessa, jossa työntekijät vastustavat organisaation määrittämää identiteettiä, he hakevat samalla oikeutusta omalle identiteetilleen. (Ponteva 2010, 34 & 50.)

Vastarinnan muodostumista voi johtamisessa parhaiten ehkäistä välttämällä käytäntöjä, mitkä ovat omiaan heikentämään luottamuksen ja tulevaisuuden odotusten perustaa. Tällaisia ovat nopeasti toimeenpantavat, ennakoimattomat ja yksisuuntaiset julkiset ja kätkeyty toiminnan muodot sekä avointa neuvottelua välttävät strategiat ja taktiikat. Nämä ovat toisaalta usein lyhyellä aikavälillä muutoksen aikaansaamisen kannalta tuloksellisimpia etenemistapoja, ja siksi houkutus organisaatioilla niihin turvautumiseen on suuri. Muutoksen myyminen henkilöstölle ei yksin riitä, vaan samalla tarvitaan ennakoivaa ja pitkäjänteistä luottamusta rakentavaa toimintaa. Sen aikana eri osapuolten tavoitteet halutaan aidosti ymmärtää ja ne parhaimmillaan onnistutaan myös sovittamaan yhteen. (Mattila 2006, 234.)

5 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen taito on oman elämän hallintaa, oman työkyvyn ylläpitoa sekä oman ajankäytön suunnittelun ja kiireen hallinnan taitoa. Itsensä johtamista voi kehittää - on uskallettava kyseenalaistaa ajatus- ja toimintatapoja sekä muutettava niitä silloin, kun ne

eivät johda haluttuun tulokseen. Hyvin suunniteltu toiminta onnistuu sekavaa ja suunnittelematonta toimintaa todennäköisesti paremmin. Ihmiselämää ei voi käsikirjoittaa ja ennakoita, mutta itsensä johtamisella voi valmistua tarttumaan mahdollisuuksiin, joita eteen tulee ja jotka avaavat mahdollisuuksia liikkua tavoittemme suuntaan. Omilla teoilla ja valinnoilla voidaan edistää tavoitteiden toteutumista. Maailmassa, jossa kaikki muuttuu ja kehittyy - pitää juosta, jotta pysyy paikallaan - on huolehdittava omasta kehittymisestään ja markkina-arvostaan työelämässä. (Salminen 2014, 353-358.)

Toimintaympäristömme on monessa mielessä kaoottinen, lisäksi se on täynnä kilpailevia arvoja ja tavoitteita sekä jatkuvaa kiirettä. Organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa ja työnantaja ei pysty lupaamaan elinikäistä työpaikkaa, jonka seurauksena työntekijän todellinen työsuhteturva on oma osaaminen ja sen ylläpitäminen. Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa ja se kytkeytyy työhön. Perinteinen koulutus vähenee suhteellisesti ja monimuotoinen työssä oppiminen lisääntyy, älykäs työn tekeminen ja osaamisen kehittäminen tapahtuvat yhdessä. Tiedot ja taidot eivät riitä yksistään, jos motivaatio ja sitoutuminen puuttuvat. Hyvällä itsensä johtamisella on mahdollisuus tehdä itsestään mestari, joka nauttii tekemisestään. Viisas itsensä johtaja elää todellisuudessa ja kykenee toteuttamaan visionsa rohkeudella ja eettisyydellään. Älykäs itsensä johtaminen koostuu seitsemästä periaatteesta joita ovat merkitys, keskittyminen, aitous, uudistuminen, itsekuri, herkkyys ja nöyryys. Nämä voidaan nähdä askelina kohti mielenrauhaa. (Sydänmaanlakka 2017, 228-234 & 286-287.)

5.1 Itsensä johtaminen muutostilanteessa

Postmodernissa toimintaympäristössä johtamistyölle on ominaista johdettavien asioiden ja asiayhteyksien monimutkaistuminen, tiedon määrän kasvu, päätöksenteon nopeutuminen sekä intuition merkityksen kasvu. Johtajan rooli muuttuu tukijaksi ja valmentajaksi, päätösten teko hajautuu, tiedon ja informaation johtamisesta tulee keskeistä, jolloin viestinnän merkitys korostuu. Johtamistyössä on keskeistä henkilöstön sisäinen motivointi ja työhyvinvointi sekä luovuus, innovaatiot ja sosiaaliset taidot. Postmodernin ajan johtamistyö on monitasoista ja vaikeusasteiltaan helpoimmasta haastavimpaan: itsensä johtaminen, lähiesimiestyö, operatiivinen johtaminen, strategioilla johtaminen ja visioilla johtaminen. (Salminen 2001, 35-40, 208.)

Itsensä johtaminen kuvaa prosessia, jonka avulla yksilö voi toimia itsenäisesti suorituskykyään parantaen. Itsensä johtamista voidaan oppia ja johtaa. Luonnolliset palkitsemisjärjestelmät sisältävät kaksi näkökulmaa, joita on miellyttävien piirteiden lisääminen työhön tai tehtävään siten, että tehtävä itsessään on palkitseva sekä yksilön itsensä käsityksen muokkaaminen keskittymällä tehtävän palkitseviin ominaisuuksiin. Molemmat ovat kaksi tärkeintä sisäisen motivaation mekanismeja, ja ne lisäävät kompetenssin tunnetta ja määrätietoisuutta. Erilaisten asteittain haasteellisempien välitavoitteiden asettaminen ja niihin pääseminen

lisäävät yksilön tunnetta pätevyydestä, ja sitä kautta lisäävät motivaatiota tehtävää kohtaan. Motivaatio on osin sisäsyntyistä ja siihen vaikuttavat persoonallisuuden piirteiden lisäksi erilaiset sosiaalisista ympäristöistä juontuvat tekijät. Toisaalta sisäistä motivaatiota voidaan myös lisätä erilaisilla keinoilla, esimerkiksi yksilön autonomiaa tukemalla, joka tutkimusten mukaan lisää itsensä johtamisen tehokkuutta. (Malo 2012, 17-18 & 75-76; Houghton & Yoho 2005, 67.)

Dutton, Dukerich ja Harquail ovat tutkineet yksilön samaistumista organisaatioon ja lähestyvät asiaa yksilön omasta organisaatiostaan muodostamien mielikuvien avulla. Yksilön samaistuminen organisaatioon on vahvaa, jos organisaation identiteetti innostaa häntä, silloin hän pystyy määrittelemään itsensä osaksi organisaatiota, koska organisaatio on hänestä poikkeuksellinen, organisatorinen mielikuva vahvistaa hänen itseluottamustaan, hänellä on paljon yhteyksiä organisaatioon, hän pitää organisaation julkisuuteen antamasta mielikuvasta, hänen yhteytensä organisaatioon on näkyvä ja hänellä on vahva suhde ymmärtämäänsä organisaatioiden identiteettiin, hänen yhteytensä organisaatioon on näkyvä ja hänellä on vahva suhde tulkitsemaansa julkiseen mielikuvaan organisaatiosta. Samaistuminen on sitä vahvempaa, mitä enemmän yksilöt arvioivat ymmärtävänsä organisaation identiteettiä, mitä useammin yksilöt etsivät yhteyksiä organisaatioon, mitä enemmän yksilöt ovat tekemisissä toistensa kanssa, mitä paremmin yksilöt ovat tietoisia organisaation ulkopuolisten jäsenten käyttäytymisestä ja mitä useammin yksilöt osoittavat organisaatioon kuuluvan henkilön eli ns. organisaatiokansalaisten käyttäytymistä. (Ponteva 2009, 34-35.)

Organisaation johdon, esimiesten ja henkilöstöihmisten kannattaa tehdä töitä uusien käytäntöjen saamiseksi osaksi organisaatiota. Jos kyseenalaistaminen ja uuden luominen ovat tasapainossa, organisaation jäsenet samaistuvat positiivisella tavalla organisaatioonsa. Jos jommassakummassa epäonnistutaan, yksilöt eivät samaistu organisaatioon, vaan he vieraantuvat siitä kokonaan tai he jäävät epäselvään tilaan. Organisatorisessa samaistamisessa on kyse yksilön ja organisaation identiteettien yhteydestä. Samaistuminen perustuu yksilön ja organisaation väliseen aktiiviseen ja positiiviseen yhteyteen. Samaistumattomuus on taas yksilön ja organisaation identiteetin aktiivinen irtaantuminen toisistaan eli niiden välinen yhteys on negatiivinen. Epäselvä samaistumisen tila syntyy, kun yksilö samanaikaisesti sekä samaistuu että ei samaistu organisaation identiteettiin. Neutraalia samaistumista voi kuvata yksilön organisatorisen samaistumisen ja samaistumattomuuden puutteella. (Ponteva 2010, 15.)

5.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Motivaatio on syy siihen mitä teemme. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoisia syitä toiminnallemme voivat olla esimerkiksi raha, maine, arvostus, ystävyysuhteiden säilyttäminen, tottelevaisuus, vastuuntuntoisuus kanssaihmiä kohtaan ja

rangaistuksen välttäminen. Sisäisiä syitä toiminnallemme voivat olla esimerkiksi uteliaisuus, itsensä toteuttaminen, uuden oppiminen, mielenrauha, hallinnantunteen ylläpito, auttamisen halu, merkityksellisyyden kokeminen, uuden luominen, mielihyvän hakeminen ja mielipahan välttäminen. Sisäsyntyinen motivaatio johtaa varmemmin pysyvään innostukseen ja intohimoon, koska tekeminen itsessään on nautinnollista. Työelämässä tavoitteet ovat ulkoa annettuja ja emme voi elää vain itsellemme ja omista lähtökohdistamme käsin, vaan huomioimme myös ulkoisia tekijöitä ja toimimme niiden perusteella. Ulkoa ohjattu motivaatio ei ole yhtä kestävää kuin sisäinen motivaatio. Motivaatio innostaa työhön ja innostuksella sekä työn imulla on myönteinen vaikutus työyhteisössä. Työntekijän henkilökohtaisella tasolla innostus tuo energiaa, tarmokkuutta, intohimoa ja elämäniloa. Innostus tarttuu työyhteisössä ja innostunut ilmapiiri edistää avointa tiedonkulkua, luottamusta, luovuutta ja sinnikkyyttä, voittaa pienet esteet sekä vie kohti sujuvaa yhteistyötä ja yhteisiä tavoitteita. (Juutilainen, Laamanen & Räsänen 2016, 70.)

Motivaatiotutkijoiden mukaan ihmisiä motivoi ulkoisia motivaatiotekijöitä vahvemmin sisäiset tekijät, joita ovat merkityksellisyys, taituruuden kokeminen ja itsenäisyys. Ulkoisilla pakotteilla tai pakottamalla ei saavuteta luovuutta, vaan luovuus saadaan esiin sisäisillä motivaatiotekijöillä. Tämä tarkoittaa tilan, arvostuksen ja yhteenkuuluvuuden vahvistamista, yhteisen merkityksen etsimistä ja itseluottamuksen kasvattamista. Kannustus, uskonluominen ja onnistumisten esiintuominen lisäävät henkistä vahvuutta. Rohkeuden ja riskinoton lisääminen sekä epävarmuuden poistaminen auttavat voittamaan sisäisiä esteitä, kuten epävarmuutta ja epäonnistumisen pelkäämistä. (Rahkamo 2014, 177-178.)

6 Verkostojen johtaminen

Liiketoimintaverkosto on tietoisesti ja tavoitehakuisesti muodostettu toimijoiden joukko, jonka yhteiset liiketoiminnalliset päämäärät ohjaavat sen toimintaa. Liiketoimintaverkostoilla tavoitellaan joustoa ja monimuotoisuutta. Moniverkostoympäristössä yritysten käytännön haaste on useiden rinnakkaisten verkostoitumisen suuntien ja muotojen hallinta. Useimmat liiketoimintaverkostot ovat hybridejä, eikä jako vertikaaliseen ja horisontaaliseen suuntaan ole yksiselitteinen. Lähtökohtana verkostoissa toimimiseen tulisi yrityksillä olla omien strategisten tavoitteiden ja oman verkostoasemansa jäsentämisessä. Verkostoituminen on helpompaa kuin aikaisemmin, mutta haasteena on moniverkostoympäristössä päätösten nopea tekeminen ja tavoitteiden muuttuminen yhä nopeammin. (Apilo, Kaunisto, Koskela, Rajala, Salminen & Valkokari 2014, 15-17.)

Yritysten ja julkisten organisaatioiden ansaintalogiikka on muuttumassa verkostomaisempaan suuntaan. Tämän johdosta verkostojen johtaminen tulisi saada osaksi laaja-alaista yhteiskunnallista keskustelua ja se tulisi integroida syvälle asiantuntijuuden ja johtamisosaamisen rakenteisiin. Verkosto-osaaminen rakentuu verkoston jäsenten

viestintäkykyjen varaan, ja toimiva verkosto edellyttää jäseniltään jatkuvaa yhteydenpitoa, aktiivista viestintää sekä vuorovaikutusta. Organisaatioiden on kyettävä toimimaan joustavasti muuttuvassa toimintaympäristössä sekä lisäksi ennakoivasti vaikuttamaan toimintaympäristön kehittymiseen. Verkostoissa toimivat organisaatiot eivät aina ymmärrä toistensa lähtökohtia, tavoitteita ja strategioita, jolloin verkostoissa toimivien organisaatioiden omat konfliktit ja taloudelliset haasteet saattavat mennä verkostojen yhteisten haasteiden ohi, joka saattaa tehdä yhteistoiminnan tulokset pahimmillaan merkityksettömiksi. Verkoston organisaatioiden keskinäistä valtatasapainoa saattaa vääristää yksittäisen organisaation toiminta, ja yksittäisillä organisaatioilla on usein monia eri verkostoja, joiden välissä ne tasapainottelevat kehittämisen ja edunvalvonnan välimaastossa. Yksittäisen organisaation ylimmän johdon näkökulmasta verkosto voi olla ratkaisu yksittäiseen ongelmaan tai mahdollistaa muutokset, mutta se ei kuitenkaan aina johda pitkäjänteiseen sitoutumiseen odotuksista huolimatta. Ongelmaksi voi muodostua tilanteet, jossa verkostoihin kuuluvat organisaatiot ajavat opportunistisesti omaa etuaan, joka taas kasvattaa organisaatioiden ja asiantuntijoiden välistä keskinäistä epäluottamusta ja heikentää toiminnan eettisyyttä. (Hautamäki 2015, 207-208; Korkala 2010, 14.)

6.1 Johtajan rooli verkostojen johtamisessa

Verkostojen johtamisella tulisi vähentää jännitteitä, jotka syntyvät samanaikaisista pyrkimyksistä joustavuuteen ja kontrolliin, verkostoihin ja hierarkiaan sekä yhteisöllisyyteen ja yksilöllisyyteen kuin myös prosesseihin ja rakenteisiin. Kehittäjäverkostot voivat muodostua keinotekoisiksi verkostoiksi, jolloin yhteistoiminta on itsearvoista yhteistyötä itsensä vuoksi ja verkosto ei takaa yhteistyön tuloksellisuutta. Tämä edellyttää verkostojen ylimmillä johtajilta pysähtymistä ja kehittäjäverkoston kriittistä reflektiota yhteistoiminnan perusymmärryksen luomiseksi, joka on käytännössä sitoutumista ymmärtämään paikallista, aitoa, ihmisten aidossa tilanteessa kokema yhteistoiminnan todellisuutta. Johdon etäisyys verkoston substanssiasiantuntijoiden ylläpitämistä kehittämisprosesseista, solmuista ja moniammatillisista käytäntöyhteisöistä voi muodostua todellinen pullonkaula verkostojen yhteistoimintaan, joka johtaa siihen ettei ylimmillä johdolla ole kokonaiskuvaa yksittäisten kehitysteemojen taustalla olevasta kehitysjatkumosta, ja siihen liittyvä tulevaisuuden skenaario on sumea ja häilyvä. Organisaatioiden johdolla on tärkeä rooli verkostojen oppimisen mahdollistamisessa, oppimisessa että kehittämisen tavoitteen asettelussa. Verkoston johtamisessa vuorovaikutuksella tuotetaan itseymmärrystä, arvoja ja tavoitteita diskursiivisesti. (Hautamäki 2015, 208-209.)

Matalat, verkostomaiset, joustavat ja tilapäiset organisaatiot tarvitsevat erilaisia taitoja johtajalta, jossa johtaminen on muuttunut tilapäiseksi. Johtaminen liittyy hankkeisiin ja niitä voivat johtaa eri henkilöt, sekä johtaminen voi jakautua hankkeen eri vaiheiden osalta eri henkilöille. Joustavuus edellyttää jaettua johtajuutta ja jokaisen hankkeeseen osallistuvan on

otettava joustavasti vastuuta hankkeesta tarpeen mukaan. Aito vuorovaikutus ja dialogi parantavat olennaisen tiedon virtaamista verkostoissa, ja näin parantavat päätöksentekoon liittyvän tiedon koontia ja jalostumista. (Juuti & Rovio 2010, 132; Hänninen 2014, 109.)

Verkostojen johtajuus on hajaantunutta ja näyttäytyy monissa eri muodoissa, ja tästä syystä sen havainnointi ja hallinta voi olla hankalaa. Valtasuhteiden sijaan työskentelyssä painottuu asiantuntijaosaaminen, ja todellinen vaikuttaminen voi tapahtua muidenkin kuin virallisten johtajien toimesta. Johtamisen kannalta on keskeistä ymmärtää ja havaita verkostovaikuttajien solmukohtia, joihin kasaantuu paljon tietoa ja valtaa. Vallan hajaantuessa vastuusuhteet hämärtyvät, mikä parhaimmillaan johtaa aitoon vaikuttamiseen sekä tilanteeseen, jossa kukaan ei tosiasiallisesti huolehdi asioiden loppuunsaattamisesta. Erityisesti asiantuntijaverkostoissa osaamisen ja tietämyksen jakaminen yli oman ammattikunnan on vaikeaa, mikä aiheuttaa helposti jännitteitä, tai voi johtaa tehottomaan ja epätarkoituksenmukaiseen toimintaan. Peruslähtökohta onnistuneelle verkostotyöskentelylle onkin luottamuksellisen ilmapiirin ja keskinäisen kunnioituksen rakentaminen. (Kyllönen 2011, 86.)

6.2 Vuorovaikutus verkostossa

Verkosto-osaaminen rakentuu pitkälti verkoston jäsenten viestintäkykyjen varaan. Toimiva verkosto edellyttää jäseniltään jatkuvaa yhteydenpitoa, aktiivista viestintää sekä vuorovaikutusta, sillä organisaatioiden pitää kyetä toimimaan joustavasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja lisäksi vaikuttamaan toimintaympäristön kehittymiseen proaktiivisesti. Verkostotoiminnalla aktivoidaan ja kehitetään yritysten ja organisaatioiden keskinäistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Paikallisverkostojen tarjoamat koulutukset, työpajat, ohjausryhmien kokoukset sekä muut tilaisuudet ovat vakiintuneet fyysisiksi kohtauspaikoiksi ja foorumeiksi, jotka ylläpitävät verkoston jäsenten keskuudessa mielikuvaa verkoston olemassaolosta. (Korkala 2010, 14 & 29.)

Sosiaalista pääomaa käsitelleet teoreetikot ja tutkijat mm. Bourdieu, Coleman ja Putnam viittaavat sosiaalisella pääomalla sosiaalisen toimintaympäristön ulottuvuuksiin, kuten sosiaalisiin verkostoihin, normeihin ja luottamukseen, jotka edistävät verkoston jäsenten välistä vuorovaikutusta ja sen myötä tehostavat yksilöiden tavoitteiden toteutumista tai talouden toimintaa. Yleistetty vastavuoroisuuden normi edesauttaa luottamusta ja tiedonkulkua sekä tekee sosiaalisista verkostoista toimivia. Verkosto näkökulmasta sosiaalisiksi pääomaksi muodostuvat ne toimijoiden verkostot, joiden kautta integroidutaan yhteiskuntaan. (Korkala 2010, 36; Pehkonen 2004, 36.)

Verkostoissa yhteistyö näyttää kielteisimmillään työaika tuhlavana ylimääräisenä rasitteena, mikä turhauttaa asiantuntijoita tilanteissa, joissa yhteistyön ei koeta tuottavan

tuloksia. Myönteisemmillään yhteistyö koetaan oman työn kannalta ensiarvoisen tärkeäksi. Yhteistyöllä koetaan saavutettavan tuloksia, silloin kun ne eivät yksin olisi saavutettavissa kovallakaan työllä. Organisaatioiden välisessä yhteistyössä tavoitteen löytäminen ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys, vaan se saattaa edellyttää runsaastikin vuorovaikutusta, jotta voidaan nähdä, mihin yhteistyöllä voitaisiin päästä ja kannattaako siihen pyrkiä. Yhteistyö toteutuu osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa, ja vuorovaikutus luo, muokkaa ja ylläpitää yhteistyöprosessia. Toimiva yhteistyö edellyttää riittävää määrää vuorovaikutusta tarpeeksi usein. Hajautunut yhteistyö edellyttää käytännössä aina myös teknologia välitteistä vuorovaikutusta ollakseen toimivaa. Yhteistyötä tehdessään ihmiset muodostavat ja ylläpitävät vuorovaikutussuhteita, tiimejä ja verkostoja. (Aira 2012b, 50-51.)

7 Yhteenveto viitekehyksestä

Johtajana kehittyminen ei ole irrallisten johtamisoppien, työkalujen tai menetelmien opettelua, eikä kyse ole tietämyksen, toiminnan hallinnan tai johtajan henkilökohtaisten piirteiden tai karisman kehittymisestä. Sen sijaan johtajana kehittymisessä on kyse johtajan kokonaisvaltaisesta ja jatkuvasti muuttuvasta suhteesta sekä työhön että ihmisenä olemiseen. Kehittymisessä ei ole kyse johtajasta yksilönä, vaan johtajasta yksilönä suhteessa organisaatioon ja johtajasta yksilönä suhteessa siinä toimivien ihmisten perustehtävään, toimintaympäristöön, toimintaan ja tulevaisuuteen sekä johtajasta yksilönä suhteessa johtajan omaan ja organisaatiossa toimivien toisten ihmisten ihmis-, yhteisö-, minä- ja ammattikäsitteisiin. Johtajana kehittyminen tulee todelliseksi vasta suhteessa niihin kokemuksiin, joita johtajalla itsellään on suhteesta työhön ja ihmisenä olemiseen. Johtajana kehittyminen on osa johtajan omaa elämän kokonaisuutta. Johtajana kehittymisessä on aina kyse johtajan henkilökohtaisista valinnoista, asenteesta ja toiminnasta eli siitä, miten hän käyttää omat kehittymismahdollisuutensa erilaisissa tilanteissa: vahvistaako ja syventääkö johtaja entisestään jo osaamaansa sekä meneekö hän kohti uusia haasteita. Johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisiä kokemuksia eivät ole ainoastaan johtajan omat henkilökohtaiset kokemukset, vaan merkityksellisiä johtajana kehittymisen kannalta ovat johtajan kokemus ihmisenä olemisesta ja työstä, sekä hänen omaan kokemukseensa perustuva käsityksensä toisten ihmisten kokemuksista, ja toiseksi johtajan kokemus hänen omasta ja toisten ihmisten tietämyksestä työstä ja ihmisenä olemisesta. Näin ollen johtajana kehittyminen edellyttää määrätietoisesti, pitkäjänteisesti ja systemaattisesti eteneviä kehittymismahdollisuuksia erilaisissa organisaatioissa, erilaisissa johtamistehtävissä ja erilaisten ihmisten kanssa. (Sutinen 2012, 162-164.)

Johtaminen on organisaation paras keino kehittää sen pääomaa, ihmisiä ja resursseja kohti liiketoiminnan tavoitteita. Organisaatioilla voi olla hienoja tavoitteita, mutta huonosti johdettuna organisaatio ei menesty. Silloin resursseja käytetään väärin ja etsitään vain vanhoja tapoja resurssien käyttöön. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että johto

hämmentyy digitalisaation edessä tai on epävarma kuinka muutetaan prioriteettejä. Tulevaisuuden instituutin tekemässä globaalissa Business Leaders Admit -tutkimuksessa todettiin, että emme ole valmiita digitaaliseen tulevaisuuteen. Johtajat tarvitsevat tukea tulevaisuuden johtamisessa - ajattelutavan muutosta ja apua tulevaisuuden kohtaamiseen sekä ennakointiin. Organisaatioilla on parhaat edellytykset menestykseen, jos organisaatiolla on johtaja, joka kannattaa muutosta - johtaja ei vain puhu muutoksesta ja viittaa muiden muutokseen. (Pistrui 2015)

Tulevaisuuden voittajaorganisaatiot tarvitsevat jokaisen johtajan, esimiehen sekä työntekijän täyden työpanoksen. Tulevaisuuden organisaatiot tarvitsevat huipputiimejä, joiden suoritustaso on enemmän kuin yksittäisten jäsentensä osaamisen, innostuksen ja sitoutumisen summa. Huipputiimien rakentamiseen tarvitaan avoimuutta, luottamusta ja aitoa halua yhdessä tekemiseen. Huipputiimit tarvitsevat kehittyäkseen taitavaa johtamista. Tulevaisuudessa tarvitaan ns. johtamisen johtamista, sillä uudet sukupolvet uskaltavat kyseenalaistaa aikaisempia johtamis- ja toimintamalleja. (Salminen 2014, 365-367.)

Nopeasti muuttuvassa maailmassa ei ole varaa heittää hukkaan lahjoja ja lokeroita lahjakkaita ihmisiä pieniin lokeroihin. Johtajuuden kehittäminen edellyttää matalampia ja kevyempiä rakenteita yrityksiltä sekä valvonnan supistamista ja riskejä ottavaa kulttuuria. Kapeasti määritellyt toimenkuvat, riskien kaihtamista täydentävä kulttuuri ja mikrojohtamista toteuttavat esimiehet ovat tulevaisuudessa historiaa. Ihmisiä on rohkaistava kokeilemaan johtajuutta ensin pienessä mittakaavassa, jotta he auttavat organisaatiota sopeutumaan olosuhteiden muuttumiseen ja itsensä kehittämiseen. Siten opitaan hyödyntämään lahjojaan yritysten ja erehdysten sekä valmentamisen ja rohkaisun kautta. Johtajuus on elinikäinen oppimisen prosessi. (Kotter 1996, 145.)

Roboteilla voidaan korvata asioiden johtaminen, mutta ihmisten johtamiseen tarvitaan jatkossakin ihmisiä. Tulevaisuuden johtajan työ on todennäköisesti valmentamista, vaikuttamista ja vaikutusvallan käyttöä lukuisissa verkostoissa. Johdon ei tarvitse puuttua asioiden, toiminnan ja prosessien johtamiseen, vaan ylin johto voi keskittyä tavoitteisiin, ilmapiiriin sekä yrityksen kulttuuriin ja tapoihin toimia - jota kutsutaan transformaaliseksi johtamiseksi eli syväjohtamiseksi. Valmentava johtaja tukee ja seuraa - mahdollistaa kehittymisen ja itseohjautuvuuden. Robotit eivät voi korvata valmentavaa johtajaa, joka rakentaa toimintansa transformaalisen johtamisen periaatteella. Robotti ei voi arvostaa ihmistä, eikä se voi ymmärtää tunteita tai niiden merkitystä. Ihmisellä voi olla vaikutusvaltaa - kun taas robotilla ei. Robotti osaa sen, mitä koneoppiviin järjestelmiin on ennalta ohjelmoitu, eikä näihin järjestelmiin pysty ohjelmoimaan ihmisenä kasvamisen koko matkaa. Ihmiset eivät ole myöskään luontaisesti hyviä ymmärtämään kylmää logiikkaa ja siihen pohjautuvaa argumentaatiota. Robotti kykenee tekemään nopeita päätöksiä ja sen toiminta

on rationaalista sekä järkipäistä - robotti ei tee päätöksiä tunteen viemänä tai huonon harkinnan pohjalta. Robotit voivat auttaa johtajaa läsnäolossa ja viestinnässä. Robotiikan yleistymisen myötä tarvitaan uusia johtajuus- ja alaistaitoja. (Tikka 2016, 65-74.)

Yksilökohtaisempi johtaminen, ei-standardi työyhteisö, innostus- ja valintapohjainen organisoituminen, työnteon rytmien joustavuus ja innovaatioinsenttiivit ovat johtamisen teemoja, joilla luodaan pohjaa sitoutumiselle, oman älyllisen ja luovan panoksen antamiselle, innostumiselle ja jopa intohimolle. Tulevaisuuden tutkijat ovat suunnitelleet uuden sukupolven tulokorttia, jossa yksilöllä on määritetty oman työn tavoitteet siten, että tavoitteen saavuttamisesta voi olla aidosti tyytyväinen. Onnistumiset ja ongelmat tehdään näkyviksi, eteneminen jaetaan muiden kanssa sekä huomioidaan oman tekemisen priorisointi ja sen logiikka. Suomalaisen työelämän piirre on se, ettei mikään koskaan pääty eikä mikään tule valmiiksi, ja tilanne on työntekijän kannalta luonnoton. Työntekijät pyrkivät korjaamaan tilannetta työpaikan vaihdoilla, lomilla, sapattivapailla ja opiskelujaksolla, ja siten luomaan tarvittavia rytmin muutoksia ja suvantopaikkoja elämässä. Tämä aiheuttaa johtamistyölle haasteita - motivointia ei voida tehdä, mutta motivoitumisen edellytyksiä voidaan luoda. Samoin sitouttamista ei voida tehdä, mutta johtaja voi luoda sitoutumisen edellytyksiä. Työntekijä motivoituu ja sitoutuu vain vapaaehtoisesti, jota esimiestyöllä voidaan edesauttaa, mutta sitä ei voida pakottamalla saavuttaa. (Halava & Pantzar 2010, 44-45.)

2010-luvun haasteena on yhtäaikainen muutoksen ja pysyvyyden johtaminen. Organisaatiot muuttuvat ohuiksi ja ketteriksi. Työntekijöiden vaihtuvuuden kasvaessa jakamisen ja merkityksien johtaminen korostuu. Yrityksissä on luotava merkityksiä ja niiden on oltava näkyvissä, jotta halutun profiilin työntekijät valitsevat yrityksen. Yhteisen tiedon osaamisen ja ymmärryksen jakamisesta tulee pelikenttä, jolla johdon ja esimiesten on löydettävä uusia toimintamalleja. Työntekijän intressissä on kasvattaa omaa arvoaan ja erityislaatusuuttaan, ja työntekijä on sekä vaihdettavissa että vaihtohaluinen. Jakaminen ei voi perustua pakottamiseen ja sen täytyy olla jollain tavoin johdettua. Tästä seuraa, että esimiestyön vaatavuus kasvaa ja vaatii yksilöllisempää johtamisotetta. Johtamisen suorat kontribuutiot kasvavat. (Halava & Pantzar 2010, 47-48.)

7.1 Johtajuuden jakaminen ja itsensä johtaminen

Työ ja työn tekemisen luonne ovat muuttuneet viime vuosikymmeninä, ja perinteisen hierarkisen johtajuuden tilalle on noussut tiimityö, asiantuntijatyö, etätyö, moniammatillisuus ja verkostoissa työskentely. Johtaminen on mennyt koko ajan kohti jaettua johtajuutta. Jaetussa johtajuudessa jaetaan johtamistehtävät usean henkilön kesken. Perinteinen johtajuus nähdään vaikuttamisena, mutta johtajuus näkemys on muuttunut enemmän kokemuksena. Johtajuuteen yhdistetään nykyään myös epä tietoisuutta,

epävarmuutta, ei kontrolloitavissa olevaa ja ei-tietämistä - johtajat ja työntekijät ymmärretään kokonaisvaltaina ihmisinä. (Ropo 2011, 191-211.)

Johtamisjärjestelmän läpinäkyvyys koetaan vahvana johtamisen ja esimiestyön perustana ja tukijalkana, joka ohjaa ja määrittää yhteistyötä sekä vuorovaikutussuhteita organisaatiossa. Johtamisella voidaan vaikuttaa prosessien sujuvuuteen, kun taas johdon visionäärisuus ja kompetenssit vaikuttavat kilpailukykyyn. Jaettu tieto ei ole sinänsä luottamuksen ja vahvistumisen tae. Luottamuksen dynamiikkaan vaikuttaa yhdenmukaiset odotukset, johdonmukaisuus johtamisessa, yhdenmukaiset valvontamenettelyt sekä kommunikointi-, viestintä-, ja vuorovaikutusmenettelyiden toimivuus. (Malkamäki 2017, 112-116 & 130.)

Työn organisoinnin uudet muodot ovat tarkoittaneet itseohjautuvaa tiimi- tai ryhmätyötä, työn rikastamista ja laajentamista tai työkiertoa. Nämä eivät ole murtaneet perinteistä työaika- tai työpaikka käsitystä. Globaaleille organisaatioille digitalisaatio ja työn uudet tavat, voivat tuoda merkittäviä kustannussäästöjä mm. tilakustannuksia tai joustavamman työajan tuomana tuottavuushyötynä. Yrityksissä työn ja sen tehokkuuden mittareita on rakennettu kaikkialle, minne se on ollut teknisesti mahdollista. Mittareiden hyödyllisyyttä arvioitaessa on hyvä kiinnittää huomiota kausaliteettiin ja hyödyllisyyden kokemukseen. Kurinalaisuutta korostavissa organisaatioissa seurausmittarit ovat yleisiä ja luontevia. Syymittarit vaativat yritykseltä syvällisempää pohdintaa arvontuottamisen ketjuista. Työntekijän kannalta hyödyllinen mittari on vapaaehtoisesti käytettävissä, ja oikein rakennettua mittaria käytetään mielellään itse ohjatakseen työtään kohti maalia ilman, että esimies kehottaa seuraamaan mittaria joka viikon tai kuukauden alussa. (Alasoini 2015, 31; Halava & Pantzar 2010, 42.)

Johtaminen on vaikuttamista, joka tapahtuu kommunikaatiossa. Tämän johdosta johtajaa ei voi nähdä erillisenä, ulkopuolisena rakenteiden ja prosessien arkkitehtina. Ainoa mahdollisuus vaikuttaa on kommunikaation kautta - siihen osallistumalla. Johtajan tapa osallistua vuorovaikutukseen selittääkin merkittäväällä tavalla organisaation menestystä tai menestymättömyyttä tänä päivänä. Johtaja on erityisen näkyvä ja arvovaltainen osallistuja kommunikaatiossa. Johtajalla on myös erityisen suuret valtuudet mahdollistaa asioita, jotka eivät muuten olisi mahdollisia, tai kutsua mukaan vuorovaikutukseen tavalla, joka ei olisi kaikille mahdollista. Johtaminen ja vaikuttaminen ovat suhteiden ja vuorovaikutuksen ominaisuus verkostossa yhtä lailla tai jopa enemmän kuin johtajan ominaisuus. (Jarenko & Martela 2017, 120.)

Työntekijän näkökulmasta itseohjautuvuus vaatii kyvykkyyksiä itsensä johtamisessa ja elämänhallinnassa. Organisaation tulee luoda tukirakenteet, joiden kautta yksilöt oppivat riittävät itsensä johtamisen taidot. Joillakin nämä taidot ovat hyvät aiemman työkokemuksen,

harrastusten tai muiden oppimisareenoiden kautta, kun taas toiset tarvitsevat enemmän tukea kyetäkseen luomaan toimivat itsensä johtamisen taidot. Organisaation on otettava itsensä johtamisen haaste vakavasti - kyettävä tarjoamaan ihmisille työkaluja, tukea ja valmennusta itsensä johtamisen taidoissa. Yhteiskunnan olisi vuorostaan pidettävä huolta, että koulutusjärjestelmä tuottaa kansalaisia, joilla on vahva kyky johtaa itseään ja omaa toimintaansa. (Jarenko & Martela 2017, 319.)

Itsensä johtaminen voidaan jaotella neljään vaiheeseen, joiden mukaan itsensä johtaminen on sitä, että yksilö huomioi persoonallisuutensa piirteet, tutkiskelee omaa minuitaan ja tunnistaa toimintaa rajoittavat oletukset ja uskomukset, vapauttaa itsensä tavanomaisista ajatus- ja toimintamalleista sekä johtaa omaa toimintaansa käyttäen hyväksi tietoisuuttaan omista resursseista ja itsensä johtamisen potentiaalista. Itsensä vapauttaminen tavanomaisista ajatus- ja toimintamalleista vaatii yksilöltä itsetuntemusta sekä kykyä omaksua uusia ideoita ja näkökulmia. Oman toiminnan johtaminen taas on uuden näkökulman tuomaa kykyä tunnistaa tilanteiden vaatimat todelliset vaatimukset. (Malo 2012, 18.)

7.2 Verkostot ja verkostoituminen

Tulevaisuudessa tarvitaan verkostoissa toimimisen taitoja. Yksilön osaaminen rakentuu osana verkoston osaamisen kokonaisuutta ja ryhmässä työskentely taidot ovat tärkeitä. Verkostossa voidaan hyödyntää kaikkien erikoisosaamista perinteisiä rajoja ylittäen ja luoda uutta osaamista. Verkosto-osaamisen merkitys kasvaa tulevaisuudessa, koska työympäristö muuttuu ja työskentely siirtyy enemmän digitaalisiin verkostoihin. Globaaleissa yrityksissä tiimit koostuvat eri maissa työskentelevistä henkilöistä ja kustannussäästöjen sekä ekologisuuden johdosta suositaan digitaalisia ja virtuaalisia työympäristöjä. (Kyllönen 2011, 34.)

Verkostot eivät rakennu täysin samalla tavalla 2030-luvulla kuin nyt. Verkostot eivät ole enää samalla tavalla hierarkisia ja verkostot, joissa on useita vaihtuvia keskustelukohtia ovat yleistyneet. Verkostot eivät ole tämän päivän kaltaisia hierarkisten alihankinta- ja toimittajaketju rakenteisiin pohjautuvia, vaan verkostot ovat moninaisempia ja virallisten verkostojen rinnalle syntyy epävirallisia verkostoja. Verkostoihin syntyy uudenlaisia hybridirooleja ja -organisaatioita, jotka koostuvat tutkimuksen, koulutuksen, työelämän sekä yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin välisistä verkostoista. Organisaatioiden tulisi keskittyä ja panostaa yhteistyöhön - siten organisaatio saavuttaa kyvyn parempaan ja nopeampaan innovointiin. Menestymiseen tarvitaan oikeaa yrityskulttuuria, lahjakkuuksia ja johtajuuden kasvattamista. Teknologia on kasvattanut yritysten sisäisiä verkostoja ja yrityksiin on muodostunut virtuaalitiimejä. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 15; Johns & Gratton 2013, 6-8.)

Verkoston johtajan on kuunneltava verkoston sydämen sykettä ja huolehdittava verkostosta. Johtajan on pyrittävä rakentamaan ja säilyttämään sitoumus. Verkoston johtajalla tulee olla käsitys verkoston jäsenistä ja käytettävistä resursseista sekä haasteista ja historiasta. Verkostojen johtaminen on jatkuvaa työtä, eikä se rajoitu tiettyyn vaiheeseen. Verkoston johtajan tulee huomioida että verkoston tavoitteet eivät ole liian vaativia tai vaatimattomia. Verkostot tarvitsevat aikaa kasvaa, jotta ne voivat saavuttaa keskinäisen luottamuksen. (Bertram & Kubiak 2010, 15-17.)

7.3 Muutosjohtaminen

Jatkuva muutos lisää johtamisen haasteellisuutta, sillä muutos edellyttää henkilöstön jäseniltä sopeutumiskykyä ja henkisiä voimavaroja. Kaikki eivät kykene selviytymään muutosten aiheuttamissa paineissa: todisteena tästä ovat monet tutkimustulokset työuupumuksesta ja psyykkisestä pahoinvoinnista. Vaikka selviytymisongelmat eivät suinkaan johdu pelkästään johtamisesta, hyvällä johtamisella on mahdollisuus auttaa ihmisiä selviytymään muutospainesta tai ainakin lieventää niiden aiheuttamia haittoja. Ennen kaikkea esimiehet voivat vahvistaa motivaatiota, luoda mahdollisuuksia henkilöstön taitojen soveltamiselle ja tukea kehittyvien työtehtävien vaatimaa jatkuvaa oppimista. Viimeaikaiset tutkimustulokset korostavat erityisesti emotionaalisen älykkyyden merkitystä johtajan kompetenssina. (Kolari 2010, 12.)

Aito muutostahto ei kuvittele, että kaikki asiat olisi hyvin tai huonosti, vaan aito muutostahto lähtee, että maailmassa on loistavia tilaisuuksia, mutta myös aina monenlaisia uhka- tai riskitekijöitä. Vielä vähemmän aito, pakottava toiminta syntyy tyytyväisyyden ja pelon, turhautumisen tai vihan tuntemuksista. Sen ajovoimana on laittaa toimeksi ja voittaa. Nämä tunteet johtavat luonnostaan käyttäytymisen muotoon, jossa ollaan valppaita ja aloitteellisia, jossa tarkkaillaan jatkuvasti toimintaympäristöä oman organisaation sisä- ja ulkopuolella sekä etsitään menestymisen ja selviytymisen kannalta olennaista tietoa. Kun ihmiset ovat itsetyytyväisiä tai kokevat väärää pakottavuutta, he ovat taipuvaisia katsomaan sisäänpäin, ei ulos. Siksi he eivät kykene havaitsemaan sitä, mikä on olennaista. Hyvällä johtamisella on mahdollisuus auttaa ihmisiä selviytymään muutospainesta tai ainakin lieventää niiden aiheuttamia haittoja. Ennen kaikkea esimiehet voivat vahvistaa motivaatiota, luoda mahdollisuuksia henkilöstön taitojen soveltamiselle ja tukea kehittyvien työtehtävien vaatimaa jatkuvaa oppimista. (Kotter 2009, 6; Kolari 2010, 12.)

8 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisilla menetelmillä saavutetaan ilmiöiden prosessiluonne. Osallistuvuus on keskeistä kvalitatiiviselle tutkimukselle, mutta se ei ole ehdoton edellytys. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kaksi vaihetta: havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen.

Näitä vaiheita voidaan nimittää havaintojen tuottamisen ja selvittämisen vaiheiksi. Havaintojen tuottamisen vaiheeseen kuuluu tekniikoita, joilla havaintojen määrää rajoitetaan hallittavamman kokoiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa tulee rajoittaa hankittavan aineiston keruuta ja käsitellä vain tiettyjä, tutkittavaan teemaan oletettavasti liittyviä seikkoja. (Alasuutari 2011, 50-51; Eskola & Suoranta 2008, 16.)

Teoreettinen viitekehys määrittää millainen aineisto kannattaa kerätä ja millaista menetelmää sen analyysissä käyttää. Aineiston luonne asettaa rajat sille, millainen tutkimuksen teoreettinen viitekehys voi olla ja millaisia metodeja voi käyttää. Ominaista kvalitatiiviselle aineistolle on aineiston ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan, selittämään sekä ymmärtämään tutkimuksen kohde sekä siihen liittyviä ilmiöitä. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kerätään sanallisessa muodossa ja aineisto ilmentää ihmisten mielipiteitä, asenteita sekä omakohtaista kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja asiasta. Tulevaisuudentutkimuksessa on haasteellista tutkia, mikä yhteiskunnassa on pysyvää ja mikä on muuttuvaa. Muutoksen ymmärtäminen vaatii, että tarkastellaan myös sitä mikä on pysyvää. Kun ihminen tekee tulevaisuutta koskevan päätöksen, se perustuu ns. ”esitietämykseen” (engl. ”foreknowns”), joka jäsentyy jo olemassa olevaksi tiedoksi asioiden luontaisista tai normaaleista suuntauksista, tapahtumakulkujen ja prosessien voimakkuuksista, trendeistä, tavanomaisista seuraamuksista ja muusta tietomateriaalista, jota voidaan pitää kussakin tapauksessa tarpeellisena ja tarkoituksen mukaisena. Tämä esitietämys muodostuu sekä opitusta että sosiaalistumisen kautta omaksutusta aineksesta, ja se suodattuu persoonallisten kykyjen ja ominaisuuksien sekä elämänhistorian ja -kokemuksen läpi muodostaen pohjan odotuksille, toiveille ja peloille. (Alasuutari 2011, 84-85; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2017, 152; Linturi & Rubin 2011, 11-13.)

8.1 Delfoi -menetelmä

Delfoi-menetelmä on asiantuntijamenetelmä, jonka avulla saadaan esille valistuneita arvioita sekä perusteltuja mielipiteitä ja hiljaista tietoa tulevaisuuden vaihtoehtoista ja mahdollisuuksista. Delfoi-menetelmässä haetaan tietyltä joukolta määrättyyn aihealueeseen liittyviä näkemyksiä. Delfoi-menetelmällä tavoitellaan asiantuntijoiden skenaarioajattelun avulla kritiikin kestäviä näkemyksiä tulevaisuuden kehityksestä. Menetelmän avulla pyritään selvittämään tulevaisuusarvioita ja niiden tekijöitä, mm. megatrendejä ja skenaarioita. Delfoi-prosessi on anonyymi ja siten taataan, ettei kukaan aihealueen dominoiva persoona pääse ohjaamaan muiden näkemyksiä. Erilaisten skenaarioiden ja heikkojen signaalien tunnistamista edistää anonyymisyys, sillä taataan että kommentoija uskaltaa esittää alustavia ja epävarmoja ajatuksiaan häpeilemättä. Delfoi-menetelmä on interaktiivinen ja siihen liittyy useita kerroksia, joissa yhteisiä asioita voidaan uudestaan ja osallistujilla on mahdollisuus lisäkommentointiin ja jopa mielipiteensä vaihtamiseen uuden tiedon perusteella. Delfoi-

prosessi etenee aiheen valinnasta ja tarkennuksesta, asiantuntijoiden valintaan ja mahdolliseen esihaastatteluun, kysymysten kirjaamiseen, asiantuntijat vastaavat kysymyksiin anonyymisti (kierros 1), vastaukset analysoidaan ja kysymykset muokataan uudelleen, asiantuntijat vastaavat kysymyksiin uudelleen anonyymisti (kierros 2) ja tulokset analysoidaan. Delfoilla ei pyritä yleistettävyyteen, vaan nostamaan esiin erilaisista instressiryhmistä nousevia argumentteja ja näkökulmia, jotka voivat poiketa toisistaan ja luoda uutta vuorovaikutuksellisesti. (Linturi & Rubin 2011, 14; Hiltunen 2012, 208-209; Bergman, Kuusi & Salminen 2013, 252-253; Rubin 2012, 8-10.)

8.2 Delfoin vahvuudet ja tutkimusmenetelmän valintaan johtaneet perustelut

Delfoin valinnan perusteena oli se, että anonyymisti esitettävät tulevaisuuden näkemykset saadaan paremmin selville ja osallistujat uskaltavat esittää rohkeasti myös epävarmoja näkemyksiään. Ryhmässä tai kasvotusten tapahtuvassa tilanteessa omien näkemysten esiin tuomiseen saattaa vaikuttaa ryhmadynamiikka. (Bergman, Kuusi & Salminen 2013, 253.)

Delfoin valintaa puoltavia syitä:

- Ryhmässä hallitseva ja korkealle arvostettu henkilö on määräävä, eikä häntä uskalleta vastustaa.
- Henkilöiden haluttomuus ottaa kantaa ennen kuin on varmistettu tosiasiatieto tai ennen kuin enemmistön kanta on selvillä.
- Vaikeus vaihtaa mielipidettään, jonka on julkisesti esittänyt.
- Osallistuja ei uskalla esittää mielipidettään, jos pelkona on idean tai ajatuksen takia kasvojen menetys.
- Asian esittäjä edustaa väärää joukkoa ja asian esittäjä tekee asiasta epäuskottavan. (Bergman, Kuusi & Salminen 2013, 253.)

Delfoin onnistumisen kannalta on tärkeää valita hyvä asiantuntijapaneeli, taata anonyymisyys argumentoinnissa sekä mielekkäiden kysymysasettelujen löytäminen. Paneelin valinnassa pyrittiin välttämään raadin liika samankaltaisuus ja anonyymisyyden turvin luotiin puitteet avoimelle keskustelulle sekä mahdollisuus omien mielipiteiden rohkeaan ilmaisuun. (Bergman, Kuusi & Salminen 2013, 263-264.)

8.3 Delfoi-menetelmän heikkoudet

Delfoissa vastausten hajonta kasvaa suhteessa ennusteen ajalliseen etäisyyteen ja asiantuntijoiden eri näkemykset kasvavat. Asiantuntijat usein aliarvioivat kehitystä pitkällä aikavälillä ja yliarvioivat lyhyellä aikavälillä. Pitkälle tulevaisuuteen ennustettaessa ajatellaan, ettei ratkaisua voida löytää, jos siihen ei kyseisellä hetkelläkään vielä tiedetä vastausta. Asiantuntijoiden vastauksiin saattaa myös vaikuttaa liikesalaisuuksien

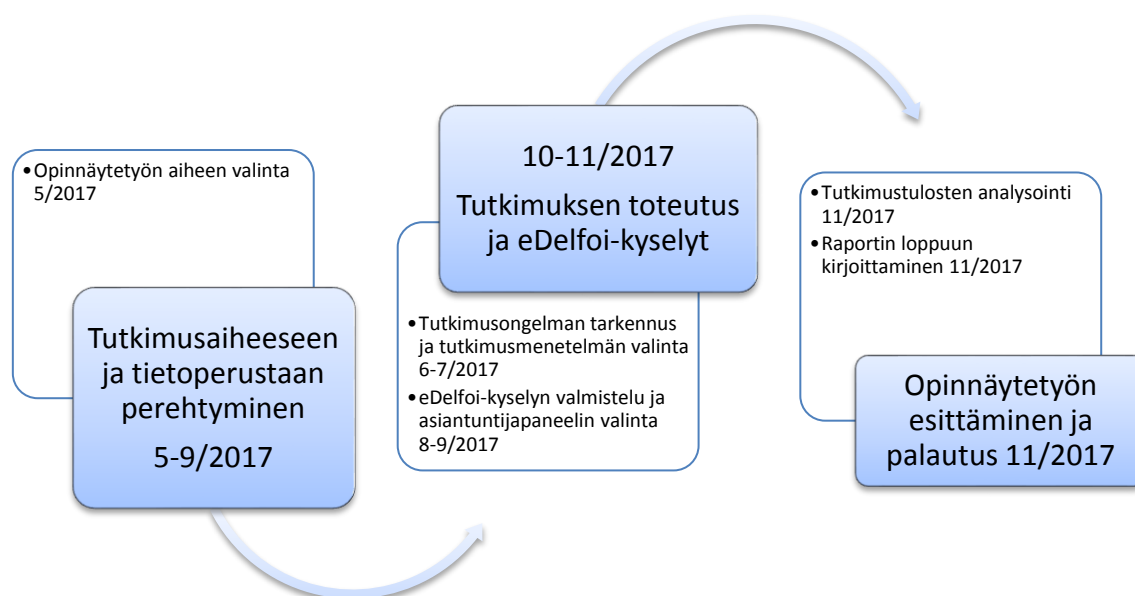
suojeleminen, ja esimerkiksi jo kehitetty ratkaisu saatetaan esittää tulevan vasta kymmenen vuoden kuluttua. (Bergman, Kuusi & Salminen 2013, 259.)

Delfoissa vaikeaselkoiset ja moniselitteiset kysymykset tuottavat epämääräisiä vastauksia ja kysymykset tulee laatia huolella. Väitteet ja kysymykset pohjautuvat tekijän tietoihin, taustaan ja maailmankuvaan. Kysymysten pituus voi vaikuttaa tuloksiin, sillä pitkät kysymykset voivat sisältää useita kysymyksiä, joilloin vastaaja ei tiedä mihin hän vastaa. Liian lyhyet kysymykset voivat puolestaan aiheuttaa suurta hajontaa ja keskenään poikkeavia tulkintoja. Delfoi perustuu tiedon induktiiviseen kerryttämiseen ja jatkokierrokset perustuvat aikaisemmalla kierroksella kerättyyn aineistoon. Lopputulokseen vaikuttavat valitut asiantuntijat ja heidän tietonsa tutkimuksen toteutushetkellä. Tutkimusmenetelmiin liitetään usein toistettavuus, joka sopii huonosti Delfoi-kyselyyn. Asiantuntijoiden tiedon karttuessa myös heidän tietotasonsa muuttuu, joka toistettaessa vaikuttaisi tutkimuksen tulokseen. (Bergman, Kuusi & Salminen 2013, 259; Rubin 2012, 9.)

Delfoi-tutkimuksessa aikatekijän liiallisesta vaikutuksesta voidaan pyrkiä eroon tarkastelemalla tulevaisuutta ja määritteitä ajasta riippumatta. Lähimenneisyyden tapahtumilla on huomattavasti suurempi merkitys arvioitaessa tulevaisuutta kuin kauempana menneisyydessä tapahtuneilla asioilla. Tulevaisuus nähdään helposti nykyisen kaltaisessa ympäristössä ja muuttuvassa ympäristössä ahdistutaan, vaikka tulevaisuus muodostuu aivan uudessa ympäristössä. (Bergman, Kuusi & Salminen 2013, 260.)

9 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön aihe ja toimeksiantaja löytyi toukokuussa 2017. Opinnäytetyön tekeminen alkoi tietoperustaan perehtymisellä ja tutkimusongelman rajaamisella, ja tämä vaihe kesti toukokuusta elokuuhun. Tutkimusmenetelmään perehdyin kesä- ja heinäkuun ajan. Elo-syyskuussa laadin keräämäni materiaalin pohjalta eDelfoi-kyselyyn skenaariot ja valikoin asiantuntijajaneelin jäsenet. Tutkimuksen eDelfoi-kyselyt tehtiin loka- ja marraskuun ensimmäisen viikon aikana. Kyselyiden tuloksia analysoitiin ja opinnäytetyön raportti kirjoitettiin loppuun marraskuussa.



Kuvio 1: Opinnäytetyön prosessi 5-11/2017

Delfoi-kysely aloitettiin kyselylomakkeella, jossa oli tulevaisuuteen kohdistuvia skenaarioita. Asiantuntijaryhmä eli paneeli arvioi esitettyjä tulevaisuuden skenaarioita anonymisti. Delfoin ensimmäisen kierroksen kysely oli avoinna 9.10.-16.10.2017 välisen ajan ja kutsuviestit lähetettiin viidelletoista henkilölle, jotka olivat lupautuneet ennalta panelisteiksi. 16.10.2017 ensimmäisen kierroksen vastausajan umpeuduttua vastauksia oli tullut neljältätoista henkilöltä. Vastausten perusteella suunniteltiin eDelfoin toisen kierroksen, jonka panelistit arvioivat ja kommentoivat samalla tavalla kuin ensimmäisen kierroksen. Toisen kierroksen kysely oli avoinna välillä 23.10.-5.11.2017, ja kutsulinkit lähetettiin vain paneelisteille, jotka olivat osallistuneet ensimmäiselle kierrokselle. Vastauksia tuli toisella kierroksella 7 henkilöltä.

Delfoin ensimmäinen ja toinen kierros oli määritelty siten, että panelisteilla oli mahdollisuus vapaaseen kommentointiin ja omien vastausten muuttamiseen. Tällä tavoiteltiin syvempää ja laajempaa ensimmäisen kierroksen antia ennalta määritellystä viidestätoista henkilöstä koostuvasta asiantuntijapaneelistä, vaikka toinen kierros oli varsinainen argumentaatio kierros ja kysymykset kohdennettu tarkemmin tutkimuksen johtamiskoulutuksen kehittämiseen. Delfoissa kaikkien panelistien ei ole välttämätöntä reagoida kaikkiin väitteisiin, vaan vain niihin, joihin he tuntevat osallistumisen ja sanomisen tarvetta (Linturi & Rubin 2011, 16).

9.1 Delfoi-paneelin valinta

Delfoissa paneeliksi nimettyyn raatiin valittiin tutkimusaihetta eri puolilta hallitsevia asiantuntijoita, ja menetelmän avulla nämä asiantuntijat pääsivät vuorovaikutukseen aiheen sekä toisensa kanssa siten, että asiaperustelut korostuivat vastaajien aseman ja auktoriteetin sijasta. Delfoi-paneelin valinnassa on huomioitava, että asiantuntijoiden laatu on tärkeämpi kuin panelistien määrä. Asiantuntemus voi kohdistua eri asioihin ja se voi olla horisontaalisesti laajaa tai syvällistä vertikaalista. Horisontaalisesti laajalla joukolla on kohtalaisesti tietoa kaikesta ja vertikaalisesti syvällä joukolla on paljon tietoa vähästä. Paneelia on tärkeä käsitellä ryhmänä, jossa erilaiset ihmiset ja näkökulmat kohtaavat. Panelistien tulisi olla sitoutuneita yhteisen päämäärän edistämiseksi ja tiedon luomiseen. Panelistit valittiin käyttäen matriisia, jonka toisena ulottuvuutena ovat panelistien kompetenssit ja toisena panelistien intressit. Kun tarkasteltavasta ilmiöstä halutaan saada esiin mielipiteitä jakavia ja kiinnostavia näkemyksiä, on koostumukseltaan monipuolinen paneeli ensisijainen. (Linturi & Rubin 2011, 16; Bergman, Kuusi & Salminen 2013, 254-256.)

Kehittämishankkeessa pyrittiin huomioimaan eDelfoin asiantuntijapaneeliin valittujen henkilöiden laaja edustus aseman, koulutuksen, iän, toimialan, asuin maan, johtamiskokemuksen sekä tutkimuksen aiheen tuntemuksen perusteella. Paneelin valinnassa pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja edustus, ja siten saamaan ryhmän sisäistä keskustelua sekä löytämään erilaisia mielipiteitä. Panelistien valinnassa pyrittiin välttämään paneelin asiantuntijoiden liika samankaltaisuus ja samanmielisyys.

9.2 Skenaariot ja tutkimuksen kysymysten asettelu

Skenaariot ovat tulevaisuuksien pohtimista ja ne eivät ole visioita tulevaisuudesta, eivätkä ne ole myöskään ennusteita. Skenaariot ovat näkemyksiä siitä, mitä erilaiset tapahtumaketjut tulevaisuudessa voisivat tuoda mukanaan. Skenaariot eivät ole ennusteita, koska tulevaisuutta ei ole mahdollista ennustaa varmuudella, vaan skenaariot esittävät vaihtoehtoisia kuvia tulevaisuudesta. Skenaariosuunnittelussa pohditaan sitä, miten tämän päivän päätökset vaikuttavat tulevaisuudessa. Skenaarioiden tarkoituksena ei ole kuvata tulevaisuuden maailmaa mahdollisimman tarkkaan tai tuottaa parempia päätöksiä tulevaisuuden suhteen. Skenaariomenetelmällä luodaan loogisesti etenevä tapahtumasarja, jonka tarkoituksena on näyttää, miten mahdollinen, joko todennäköinen, tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuudentila kehittyy askel askeleelta nykytilasta kohti tulevaisuutta. (Hiltunen 2012, 180-181.)

Tulevaisuuden tekeminen on ihmiselle yhtä luonteenomaista kuin tulevaisuuteen orientoitunut ajattelu. Tahtomukset ovat ihmisessä se liikkeellepaneva voima, joka liikuttaa ihmisiä, ja jonka seurauksena maailma muuttuu muotoaan. Tulevaisuuden tekeminen vaatii tietoa tulevaisuudesta ja käsikirjoituksen, jonka mukaan toiminnat kohdennetaan ja

tavoitellaan kohti haluttua suuntaa. Skenaariot ovat hypoteettisia tapahtumakulkuja ja skenaariot ovat yhden tulevaisuuspolun kuvauksia. Hyvin muotoiltu skenaario sisältää johdonmukaisesti etenevän kertomuksen tulevaisuuden tapahtumista sisältäen välivaiheesta toiseen siirtymistä perustelevat kausaaliset selitykset sekä kuvaukset relevanttien toimien keskeisistä päätöksistä, ja pakottavat tutkijaa ottamaan huomioon sellaisia yksityiskohtia ja dynaamisia kehityskulkuja, jotka saatetaan sivuttaa abstraktissa tarkastelussa. Skenaariot avaavat psykologisten, yhteiskunnallisten ja taloudellisten tekijöiden vaikutusta tulevaisuuteen. (Kamppinen & Kuusi 2002, 117-122.)

9.3 Ensimmäisen kierroksen skenaariot ja kysymysasettelujen perustelut

Kysymysasettelu ensimmäisellä kierroksella pyrki saamaan asiantuntijapanelissa osallistujien kesken aikaan keskustelua julkaisujen ja tutkimusten pohjalta esiin tulleisiin työelämän tulevaisuuden mahdollisiin muutossuuntiin, huomioiden asiantuntijaorganisaatioiden johtamisen koulutusohjelman sisällön ja kehittämistehtävän. Tutkimuksen kysymysten avulla pyrittiin saamaan keskustelua aikaan muutosajureista ja työelämän muutoksesta. Ensimmäisellä kierroksella oli kuusi skenaarioita. Skenaarioiden ja kysymysten avulla pyrittiin selvittämään miten työelämä ja johtaminen muuttuvat vuoteen 2035 mennessä. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään paneelistien ajatuksia julkaistujen tulevaisuuden tutkimusten, ja niiden pohjalta kerättyjen tietojen avulla selvittämään tulevaisuuden työelämän mahdollisia muutoksia.

9.3.1 Skenaario: työura vuonna 2035

Delfoin ensimmäisessä skenaariossa käsiteltiin työuran muuttumista. Skenaariossa esitettiin, että vuonna 2035 ajatus työurasta on poistunut, ja tilalle on syntynyt ajatus töiden ketjusta, johon saattaa kuulua vaihtelevia töitä, opiskelujaksoja, sapattivapaita ja projekteja. Uudenlainen työelämän tarina koostuu useiden työyhteisöjen ja roolien sekoituksesta. Ura-ajattelu on korvautunut työsuhdekokoelmalla ja oman työkokemusportfolion johtamisella. Työ on tullut osaksi vapaa-aikaa ja sekoittunut siihen. Suhtautuminen työsuhteeseen on muuttunut sekä työntekijän että työnantajan näkökulmista. Työsuhde ei ole enää elämän kestävä, vaan lyhyempi ja vähemmän sitova. Sitoutumisen puute on työelämän uusi ongelma, joka on aiheuttanut yrityksille työntekijöiden vaihtuvuutta ja koulutus- ja sisäänajopanosken hinnan nousua työntekijästä saatavaan hyötyyn nähden. Työntekijän kannalta jatkuva työsuhde- ja tehtävämuutos on tarkoittanut sopeutumisen aiheuttamaa stressiä, muuttuvia työmatkoja ja -aikoja sekä vaihtuvia työyhteisöjä. (Halava & Pantzar 2010, 24-30.)

Skenaariolla ja kysymysasettelulla pyrittiin selvittämään poikkeako ajatus työurasta Suomessa vuonna 2035 nykyisestä ja näkykö muutos henkilöstöjohtamisessa. Kysymyksellä pyrittiin selvittämään mitä työelämäntaitoja tarvitaan tulevaisuudessa.

9.3.2 Skenaario: työelämän muutos ja johtaminen 2035

Ensimmäisen kierroksen toisessa skenaariossa käsiteltiin työelämän ja johtamisen muutosta. Skenaariossa esitettiin, että vuonna 2035 työn tekeminen on hakenut uusia muotoja työn automatisaation ja digitalisaation seurauksena. Automatisaation ja robotiikan yleistyminen on edennyt eri aloilla eri tahtiin. Muutos on ollut asteittaista ja monin paikoin hidasta. Uudet teknologiat ja työkalut ovat vähentäneet matalasti koulutetun työvoiman tarvetta, mutta lisännyt huippuosajien tarvetta. Työpaikan tai ansiotyön painoarvo ihmisen elämässä on vähentynyt, ja lisäksi ansiotyön rinnalle on tullut muita yhteisöllisyyden muotoja sekä tapoja kiinnittyä yhteiskuntaan. Ihmisten tekemä työ on vuonna 2035 yhä tärkeää ihmisten toimeentulon sekä oleellinen yhteiskunnan tuottavuuden kannalta. Vuonna 2035 työelämän hyvinvoinnista pidetään huolta toimeentulon, sukupuolten välisen tasa-arvon ja omaan työhön liittyvän päätäntävällän avulla. Itsensä johtaminen ja siihen liittyvät taidot ovat yleistyneet positiivisena ilmiönä. Vuonna 2035 työllisyyden ja työttömyyden välinen ero on liukuva: yksilöiden työllistyminen on helpottunut, mutta kokopäiväinen palkkatyö on vähentynyt. Toimeentulo muodostuu monista lähteistä, mutta siitä huolimatta oman toimeentulon ennakoiminen on mahdollista. (Asplund, Kauhanen & Vanhala 2015, 8; Komonen 2017, 30-32; Työ 2040, 5-13 & 19.)

Skenaariolla ja kysymysasettelulla pyrittiin selvittämään miten eri alojen automatisaatio ja robotiikka tulisi huomioida johtamisessa ja miten se muuttaa eri aloja. Lisäksi tavoitteena oli selvittää kuinka työelämän muutosta voidaan tukea johtamisella vuonna 2035.

9.3.3 Skenaario: työelämän taidot vuonna 2035

Skenaarion ja kysymysten avulla pyrittiin selvittämään työelämän taitojen mahdolliset muutokset, ja se miten muutos on huomioitava henkilöstöjohtamisessa. Skenaariossa esitettiin, että vuonna 2035 johtamisessa on huomioitava globaali ajattelutapa, yrityksen vastuullisen sosiaalisen maineen vahvistaminen, verkostoituminen, työntekijöiden yksilöllisen kokemuksen kehittäminen ja hyödyntäminen, asiakaslähtöisten innovaatioiden mahdollistaminen, avoimen yrityskulttuurin luominen ja säilyttäminen, muuttuvan toimintaympäristön huomioiminen eri organisaatiotasoilla osaamisen kehittämisessä, hierarkkisesta johtamisesta itseohjautuvaan työympäristöön siirtyminen, systeemiajattelu sekä osallistavan työskentelyn luominen. Vuonna 2035 henkilöstöjohtamisessa tarvitaan rohkeita innovaatioita, joiden avulla hyödynnetään uutta ja edistyksellistä teknologiaa sekä lähestymistapoja työntekijöiden sitouttamiseksi yritykseen. 2030-luvulla työn organisoinnissa on siirrytty rationaalisista organisaatioista entistä enemmän hyödyntämään organisaation kulttuurisia piirteitä ja ihmisten erilaisuutta. Työelämää tarkastellaan talouden lisäksi entistä enemmän inhimillisen, sosiaalisen ja ekologisen kestävyuden näkökulmasta. Työn merkitys syntyy tulevaisuudessa verkostomaisessa vuorovaikutuksessa. Vuonna 2035 työssä tarvitaan

erityisesti niin sanottuja metataitoja, kuten kykyä oppia uutta, hallita omaa ajankäyttöä, tunnistaa oleellinen ja ajatella kriittisesti. (Meister & Willyerd 2010, 236-251; Työ 2040 13-14 & 105.)

Skenaarion ja kysymysten tavoitteena oli selvittää tarvitaanko tulevaisuudessa uusia työelämän johtajuus- ja alaitaitoja. Erilaisten taitojen lisäksi tavoitteena oli herättää keskustelua yleisesti työelämän muutoksista, organisoinnin muutoksesta sekä johtamisen muutoksesta muuttuvassa ympäristössä.

9.3.4 Skenaario: organisaatorakenne vuonna 2035

Skenaarion ja kysymysasettelun avulla pyrittiin selvittämään teknologian ja verkostoituneen työskentelytavan vaatimia organisaatioiden rakenteellisia muutoksia. Skenaariossa esitettiin, että vuonna 2035 tekoäly ja muut älykkäät järjestelmät mahdollistavat mm. työvuorolistojen tekemisen, raportoinnin, prosessien johtamisen, työntekijöiden suoriutumisen arvioinnin, läsnäolo ja työajan seurannan, työntekijöiden rutiininomaisen ohjeistamisen, toiminnan budjetoinnin ja liiketoimintasuunnitelmien tekemisen. Työntekijöiden itseohjautuvuus on yleistynyt, josta on seurannut se, että hallinnollinen johtaminen on automatisoitu. Edistyneen teknologian avulla jokainen työntekijä pystyy toimimaan oman työnsä järjestäjänä ja toimimaan itsenäisesti, mikä on muuttanut organisaatiota moniportaisesta asiantuntijaorganisaatiosta organisaatioon, jossa ovat etulinjan työntekijät, asiantuntijat sekä ylin johto - organisaatiomallit ovat litistyneet. Robotiikan hyödyntäminen on edellyttänyt organisaatioiden muutosta vuorovaikutuksessa. Perinteiset matriisi- ja linjaorganisaatiot ovat olleet kokoonpanoltaan liian jäykkiä ja hierarkkisia - ja matriisi- ja linjaorganisaatioiden on pitänyt pilkkoutua pienempiin omatoimisiin osiin. (Tikka 2016, 62-65.)

Kysymyksillä pyrittiin selvittämään nykyisten matriisi- ja linjaorganisaatioiden sekä nykyisten johtamismallien soveltuvuutta tulevaisuuden organisaatioissa. Kysymyksillä pyrittiin hakemaan vastausta miten organisaatioiden johtaminen muuttuu vuoteen 2035 mennessä.

9.3.5 Skenaario: johtajuus- ja alaitaidot vuonna 2035

Skenaarion ja kysymysten avulla pyrittiin selvittämään minkälaisia johtajuus- ja alaitaitoja tulevaisuudessa tarvitaan. Skenaariossa esitettiin, että 2030-luvulla Suomen talous on palvelujen tuotannosta elävä palvelutalous, ylikansallisiin verkostoihin kytkeytynyt verkostotalous, radikaaleihin kokeiluihin rohkaiseva kokeilutalous sekä jatkuvasti uutta osaamista luomaan pyrkivä oppiva talous. Organisaatiot ovat vahvistaneet normatiivista johtamisosaamistaan, mikä tarkoittaa kykyä ymmärtää johtamisen kohde arvoyhteisöksi, jonka jäseniä motivoidaan hyviin suorituksiin taloudellisten palkkioiden ohella myös erilaisten työtä ja työyhteisöä koskevien sosiaalisten, kulttuuristen ja arvosidonnaisiin ominaisuuksiin.

Johtamisen kohteena on 2030-luvulla monista ja monenlaisista toimijoista sekä arvoyhteisöistä koostuva verkosto, minkä rajat voivat elää nopeaan tahtiin. Roboteilla on korvattu asioiden johtaminen. Vuonna 2035 johtajan työ on valmentamista, vaikuttamista ja vaikutusvallan käyttöä lukuisissa verkostoissa. Johdon ei tarvitse puuttua asioiden, toiminnan ja prosessien johtamiseen, vaan ylin johto voi keskittyä tavoitteisiin, ilmapiiriin sekä yrityksen kulttuuriin ja tapoihin toimia. (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 12-13; Tikka 2016, 65-74.)

Kysymyksillä pyrittiin selvittämään mitä uusia johtajuus- ja alaistaitoja tarvitaan sekä herättämään keskustelua skenaariossa esitetystä muutoksesta. Skenaariossa pyrittiin tuomaan esiin se, miten teknologia muuttaa toimintaympäristöä ja herättämään keskustelua sen pohjalta.

9.3.6 Skenaario: työkulttuuri ja johtaminen kilpailuetuna vuonna 2035

Skenaariolla ja kysymysasettelulla pyrittiin herättämään keskustelua muuttuvan ympäristön muutoksista työkulttuuriin sekä voidaanko johtamisella saavuttaa kilpailuetua. Skenaariossa esitettiin, että voimakkain työntekijöitä kollektiivisesti ohjaava voima on työkulttuuri. Työkulttuurilla tarkoitetaan työyhteisön kokonaisuutta, joka rakentuu kollektiivisista ja kirjoittamattomista oikean ja väärän, sankaruuden ja antisankaruuden, oman terminologian, yhteisten juhlien ja perinteiden, artefaktien, symboleiden sekä arvotulkintojen kokemuksista, mitkä siirtyvät uusille työntekijöille ja työntekijäsukupolville ilman erityisiä toimenpiteitä. Strategian ja työkulttuurin ollessa ristiriidassa, noudatetaan työkulttuuria ja strategia jää toteutumatta. Työkulttuuri rakentuu arvojen ja käytettyjen toimintamallien pohjalle. Johtajan tehtävä on auttaa työntekijöitä olemaan selvillä niistä arvoista ja valinnoista, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Arvot ovat erityisen tärkeitä monimutkaisessa toimintaympäristössä, sillä organisaatio tarvitsee periaatteet. Vuonna 2035 työkulttuuri on kilpailuetuna arvokas, koska sitä ei voida kopioida ja työkulttuurin johtaminen kuuluu suomalaisten esimiesten työkalupakkiin. (Halava & Pantzar 2010, 40-41; Willenius 2015, 158-161.)

Kysymysasettelulla pyrittiin selvittämään nähdäänkö johtaminen yrityksen kilpailuetuna ja automatisoinnin sekä robotiikan yleistyessä tuleeko yritysten löytää kilpailuetu esimerkiksi työkulttuurista tai johtamisesta.

9.4 Toisen kierroksen skenaariot ja kysymystenasettelun perustelut

Toisella kysymyskierroksella pyrin luomaan keskustelua ensimmäisellä kierroksella keskusteluissa esiin tulleisiin ja toistuviin aiheisiin. Toisella kierroksella kysymystenasettelulla pyrittiin keskittymään enemmän ja selkeämmin johtamiskoulutuksen

kehittämiseen. Keskustelua pyrittiin kysymysten asettelulla ohjaamaan enemmän osaamisen kehittämiseen ja tulevaisuuden työelämän muutoksiin. Toisella kierroksella skenaarioita oli kolme kappaletta.

Kysymyksillä pyrittiin hakemaan vastausta siihen, mitä johtamisosaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja miten nykyinen opintokokonaisuus vastaa tätä. Kysymyksillä haettiin vastausta ja paneelin mielipidettä tarvitaanko mm. itsensä johtamisen, verkostojen johtamisen, muutosjohtamisen, etäjohtamisen, jaetun johtamisen ja itseohjautuvuuden johtamisosaamista. Panelistien kesken pyrittiin saamaan aikaan keskustelua muuttuvan työympäristön muutoksista ja verkostoissa työskentelyn vaikutuksista johtamiseen. Kysymysasetteluilla pyrittiin selvittämään, mitä taitoja johtaja tarvitsee ja miten johtamiskoulutuksella voidaan tukea uusien taitojen oppimista.

9.4.1 Skenaario: Johtaminen ja työelämäntaidot 2035

Skenaariolla ja kysymysasettelulla pyrin selvittämään nykyisen opintokokonaisuuden asiantuntijaorganisaatioiden johtamisen kurssitarjonnan vastaavuutta ja tulevaisuuden kehittämistarpeita. Skenaariossa esitettiin, että vuonna 2035 työ edellyttää nykyistä analyyttisempää oman osaamisen sekä työelämän tarpeiden tunnistamista, ja työura korvautuu kompetenssi- ja vastuuportfoliolla. Johtaminen on muuttunut manageroinnista sparraavammaksi ja valmentavaksi johtamiseksi. Työyhteisöt eivät ole paikkaan sidoksissa, ja etätyö sekä etäjohtaminen ovat työyhteisöjen arkipäivää. Työelämässä tarvitaan itsensä johtamisen taitoja, ja työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvuutta. Työelämän taidoissa korostuu asioiden ja organisaatioiden sisällön haltuunotto, analysointikyky, kokonaisuuksien hallinta ja kuvaaminen, yhteistyötaidot ja ryhädynamiikan ymmärtäminen sekä kyky ymmärtää erilaisia johtamistapoja ja johtamisen kulttuureja. Vastuu oppimisesta ja osaamisen kartuttamisesta on siirtynyt yksilölle. Vuonna 2035 korostuu itseohjautuvuus sekä jaettu johtajuus. Johtajuustaidoissa korostuu taito löytää osaajaverkostot ja niiden kytkeminen mukaan omaan toimintaan. Yritysten työtehtävien ja työntekijöiden yhteensovittaminen tekoälyn kautta on muodostunut keskeiseksi asiaksi.

9.4.2 Skenaario: Työmarkkinoiden muutos

Skenaarion ja kysymysten avulla pyrin selvittämään työmarkkinoiden ja työelämän muutoksen vaikutuksia yritysten ja johtajien taitoihin, sekä miten se näkyy johtamiskoulutuksen tarjonnassa. Skenaariossa esitettiin, että vuonna 2035 työsuhteet ovat sirpaloituneet ja työmarkkinoista on tullut markkinapaikka, jossa myydään ja ostetaan osaamista. Asiantuntijatyössä työn ja vapaa-ajan rajat sekoittuvat. Yritykset markkinoivat omaa osaamistaan ja pyrkivät löytämään projekteihin parhaat osaajat. Yritykset viestivät yrityskulttuuristaan, johtamisfilosofiastaan ja arvoistaan, koska parhaat asiantuntijat

valitsevat työnantajansa, ja tässä kisassa parhaat yritykset saavat huippuosajat. Yrityskulttuuria johdetaan aktiivisesti ja työnantajamielikuvaan panostetaan, jotta saadaan parhaat osaajat ja saavutetaan kilpailuetua. Työnantajat hyödyntävät huippuosajien verkostoja ja asiantuntijatyöt ovat projekteja, joita tehdään globaaleissa verkostoissa. Työnantajat odottavat työntekijöiltä verkostoitumistaitoja sekä työskentelyä kompleksisissa verkostoissa. Raja työntekijän ja yrittäjän roolin välillä muuttuu häilyväksi, ja työnantaja kutsutaan työntarjoajiksi. Etätöiden ja etäjohtamisen seurauksena, ihmisten henkilökohtaisten tapaamisten arvo on noussut ja niiden odotetaan tuottavan jäsenilleen aineetonta pääomaa, kuten innostusta, arvostusta, jaksamista, palautetta ja luottamuspääomaa. Johtamisen sekä henkilöstön yhteistyön ja tiedonjakamisen merkitys on kasvanut. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan kaikilta osapuolilta, ja sosiaaliset taidot ovat nousseet tärkeiksi. Ihminen ei ole vuonna 2035 työelämän resurssi, vaan työelämä on ihmiselle resurssi, jonka avulla ihminen toteuttaa itseään.

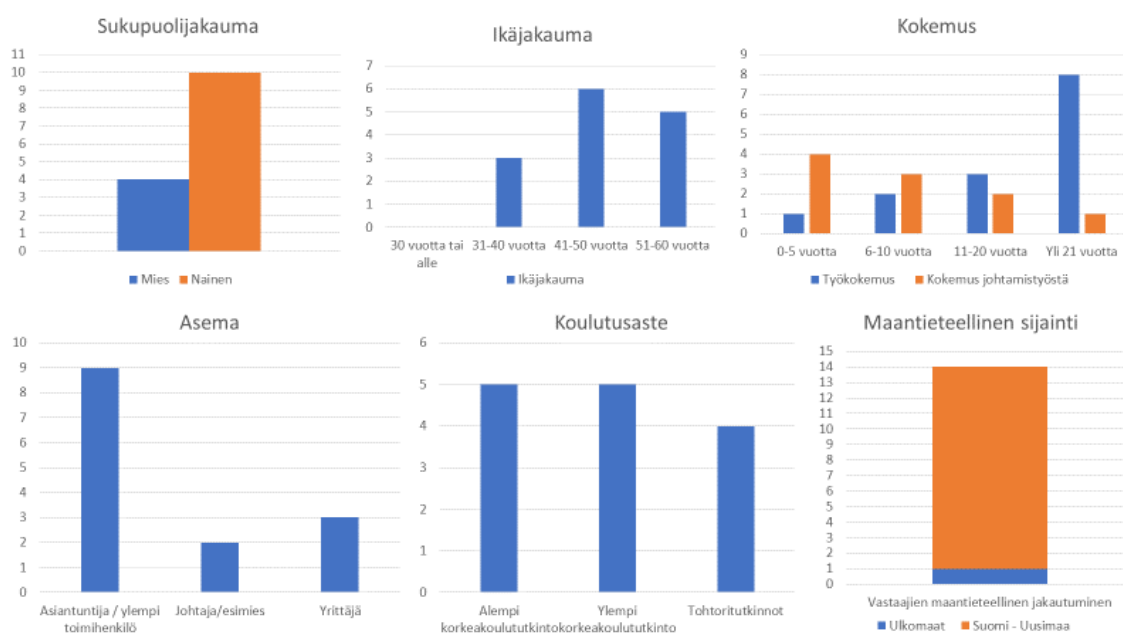
9.4.3 Skenaario: Johtajan rooli 2035

Skenaarion ja kysymysten avulla tavoiteltiin keskustelua johtajan roolista tulevaisuudessa teknologian muuttamassa toimintaympäristössä. Skenaariossa esitettiin, että teknologian muutos on korostanut muutosjohtamisen ja verkostojen johtamisen tarvetta. Johtajan tehtävä on luoda henkilöstölle uusia oppimispolkuja sekä mahdollistaa uuden oppiminen. Työn selkeä urapolku on muuttunut ja oppiminen on muuttunut jatkuvaksi. Digitaalisessa ajassa muutos tapahtuu nopeasti. Uusista ilmiöistä tulee globaaleja ja uusia normeja lyhyessä ajassa, ja toimintaa pitää muuttaa nopeasti. Työelämän kiihtyvä muutos vaatii yrityksiltä nopeaa muutosnopeutta, työntekijöiltä itseohjautuvuutta, itsensä johtamisen taitoja sekä johtajalta verkostojen johtamistaitoja. Robotiikka on ymmärretty välineenä ja vanhat rakenteet sekä prosessit on muutettu. Johtamisessa on eroteltu väline (tekijä/robotti), toiminta ja tavoite toisistaan, jotta robotiikalla ja automatisaatiolla on saavutettu lisäarvoa. Johtamisessa on pitänyt huomioida eri sukupolvien tausta muutoksen hallinnassa. Työssä ei seurata enää suorituksia, vaan työn tulokset liittyvät enemmän arvon tuottoon. Globaalissa toimintaympäristössä tarvitaan visionääristä johtamista, prosessuaalista ja systeemistä näkökulmaa strategiaan sekä organisaation oppimista. Kompleksista ja muuttuvaa toimintaympäristöä pitää osata monitoroida - jokainen työntekijä on arvokas ympäristön monitoroija, toiminnan kehittäjä ja uudistaja. Huippuosajat ovat oman työnsä johtajia ja asiantuntijoita, johtaminen ei perustu hierarkiaan vaan arvostukseen.

10 Tutkimustulokset

Kysely toteutettiin verkossa eDelfoi-kyselynä, joka oli kaksi osainen. Ensimmäiseen kierrokseen osallistui viidestätoista ennakkoon lupautuneesta neljätoista, ja ensimmäisestä kyselystä muodostui aineistoa toisen kierroksen kyselyn skenaarioihin.

Ensimmäisen kierroksen vastaajien taustatiedot:

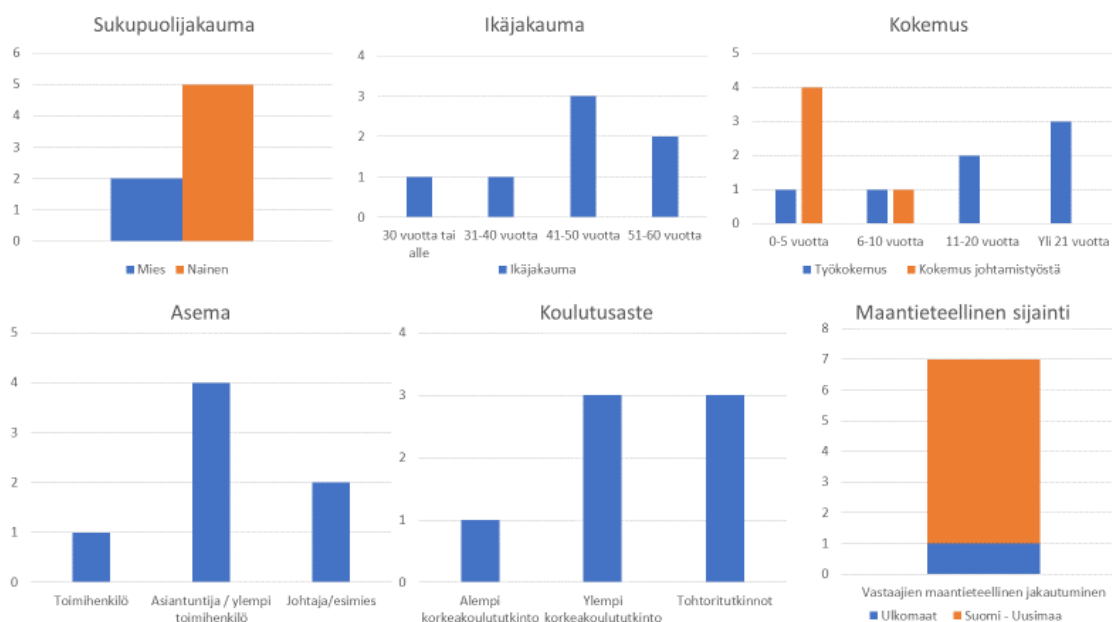


Kuvio 2: Kyselyn vastaajien taustatiedot eDelfoin ensimmäisellä kierroksella

Ensimmäisen kierroksen vastaajista 4 oli miehiä ja 10 naisia. Vastaajista 11 olivat yli 40-vuotiaita ja yli puolella eli 8 henkilöllä oli työkokemusta yli 20 vuotta. Suurin osa eli 9 henkilöä olivat asiantuntijoita tai ylempiä toimihenkilöitä. Tutkinnoista viidellä henkilöllä on alempi korkeakoulututkinto, samoin viidellä ylempi korkeakoulututkinto ja neljällä tohtorin tutkinto. Neljästätoista vastaajasta yksi asuu ja työskentelee ulkomailla.

Toisen kierroksen kysely lähetettiin kaikille neljälletoista henkilölle, jotka olivat vastanneet ensimmäisen kierroksen kyselyyn, vastauksia saatiin seitsemältä henkilöltä.

Toisen kierroksen vastaajien taustatiedot:



Kuvio 3: Kyselyn vastaajien taustatiedot eDelfoin toisella kierroksella

Toisen kyselyn seitsemästä vastaajasta 2 oli miehiä ja 5 naista. Ikäjakaumassa enemmistö eli 5 henkilöä olivat yli 40-vuotiaita. Vastaajien työkokemus jakautui tasaisemmin ja yli 20 vuotta työkokemusta oli kolmella. Vastaajista yksi luokitteli asemansa toimihenkilöksi, neljä asiantuntijaksi tai ylemmäksi toimihenkilöksi ja kaksi johtajaksi tai esimieheksi. Toisella kierroksella ei ollut yhtään yrittäjää, toisin kuin ensimmäisellä kierroksella. Vastaajien koulutus jakautui siten, että yhdellä on alempi korkeakoulututkinto, kolmella ylempi korkeakoulututkinto ja kolmella tohtoritutkinto. Maantieteellisesti vastaajat jakautuivat siten, että seitsemästä vastaajasta yksi oli ulkomailla asuva sekä työentelevä ja kuusi vastaajaa Uudeltamaalta.

Tuloksissa korostui muutosnopeus ja sen tuomat työelämän haasteet. Digitalisaatio ja globalisaatio muuttavat työelämää, ja muutoksista tulee uusia työelämän globaaleja normeja nopeasti. Työtehtävien ja työn muuttuminen projektiluontoiseksi nähtiin tulevaisuuden suuntana. Tutkimuksessa korostui itsensä johtamisen taitojen merkitys, verkostoissa työskentely sekä verkostojen johtaminen, etätyön lisääntyminen ja etäjohtaminen, projektien johtaminen sekä tulevaisuuksien johtamisen ja ennakoimisen taidot. Tuloksissa esiintyi työn muuttuminen niin työntekijän kuin myös johtamisen näkökulmasta sekä organisaatioiden rakenteellisen muutoksen tarpeellisuus. Globaalissa toimintaympäristössä tarvitaan visionääristä johtamista ja verkostoitumistaitoja. Tulevaisuudessa on tärkeää keskittyä automaatiojohtamiseen, jotta eilen saavutettu erottautumistekijä ei olisi historiaa jo tänään.

10.1 Ensimmäisen kierroksen tulokset

Ensimmäisen kierroksen eDelfoi-kyselyssä nähtiin työuran korvautuvan kompetenssi- ja vastuuportfoliolla. Tulevaisuuden työelämän nähtiin edellyttävän nykyistä analyttisempää oman osaamisen sekä työelämän tarpeiden tunnistamista. Johtaminen muuttuu valmentavaksi johtamiseksi. Työelämän muutoksena nähtiin myös nuorten sukupolvien arvojen erilaisuus ja asenteet työelämää kohtaan. Nuoret eivät odota pitkäaikaisia työsuhteita ja samanlaista sitoutumista kuin aikaisemmat sukupolvet ovat odottaneet. Muutoksen ja itsensä johtamisen taidot toistuivat paneelistien kommenteissa. Verkostoissa työskentely ja monikulttuurinen ympäristö nähtiin myös tulevaisuuden työskentelymuotoina, sekä nämä olisi huomioitava johtamisessa sekä johtamiskoulutuksessa.

”Gloaalissa toimintaympäristössä tarvitaan visionääristä johtamista, prosessuaalista ja systeemistä näkökulmaa strategiaan ja organisaation oppimista. Monimutkaista ja muuttuvaa toimintaympäristöä on osattava monitoroida ja havaintojen pohjalta on kyettävä tekemään tulkintoja ja valintoja - myös sellaisia jotka vaativat uusia osaamisia ja uusia resursseja. Jokainen työntekijä on arvokas ympäristön monitoroija, toiminnan kehittäjä ja uudistaja.”

”Johtamisen ja henkilöstön yhteistyön ja tiedon jakamisen merkitys kasvaa ja tätä edistetään automatisaation avulla. Johtaminen itsessään tapahtuu sähköisin menetelmin ja työnyhteisöjen tapaamiset vähenevät. Johtajuuden painopiste etäjohtamiselle korostuu.”

Tulevaisuuden työelämän taitoina nähtiin asioiden ja organisaatioiden sisällön haltuunotto; analysointikyky; kokonaisuuksien hallinta ja kuvaaminen; oman roolin, yhteistyötaitojen ja ryhmädynamiikan ymmärtäminen sekä kyky ymmärtää erilaisia johtamistapoja ja johtamisen kulttuureja. Organisaatioiden tulevaisuuden osaamisena nähtiin yrityskulttuurin johtaminen ja viestiminen. Arvojen ja johtamisfilosofian markkinoiminen nähtiin tärkeänä keinona parhaiden osaajien houkuttelemiseksi, sillä asiantuntijat valitsevat tulevaisuudessa työnantajansa ja toteuttavat itseään työssä. Työelämän muuttumisen myötä esiin nostettiin termistön muuttuminen työnantajasta työntarjoajaan sekä työn käsite muuttuu osallisuudeksi. Toimintaympäristön muutoksen edellytyksenä nähtiin organisaation ketteryys, jota ei voida saavuttaa perinteisellä hierarkisella johtamisella. Vastauksissa oli organisaatorakenteen ohentuminen siten, että yrityksiin jää tulevaisuudessa ylin johto ja keskiporras, joka kokoaa joukkueensa projektien mukaisesti ja toimii hankkeen edistäjänä.

”Huippuosajat ovat oman työnsä johtajia ja asiantuntijoita, joten heidän johtaminen ei perustu hiarkiaan vaan arvostukseen. He eivät suostu

kontrolloivaan johtamiseen vaan etsivät toisenlaisia työtehtäviä. Alaisten toisaalta tulee pystyä kuvaamaan osaamistaan ja työelämätaitojaan entistä tarkemmin. Johtajien ymmärtää mitä kulloinkin tarvitaan ja mistä heidät löytää. Verkostojen merkitys korostuu sekä johtajilla että työntekijöillä; miten teet itsestäsi houkuttelevan.”

Itseorganisoituminen, oma-aloitteisuus, vuorovaikutus ja tunneälykyys nähtiin tärkeinä tulevaisuuden osaamisen alueina. Täysi itseohjautuvuus nähtiin uhkana ja sen nähtiin johtavan systeemin väärinkäyttöön. Johtamisosaamisessa korostuu systeemiäly ja ihmiskäsitys, ja jokaiselta roolista riippumatta odotetaan joustavuutta, vastuun ottamista, epävarmuuden sietämistä, projektityön taitoja ja uskallusta sekä luovuutta. Johtajilta vaaditaan verkosto-osaamista: osajaverkostojen löytäminen ja niiden kytkeminen omaan toimintaan.

”Toisaalta vaikka teknisiä innovaatioita varmasti tulee ja teknologia kehittyy, uskon myös vahvasti siihen, että ihmisyydellä ja henkilökohtaisella kontaktilla on tulevaisuudessakin vahva rooli nimenomaan merkityksellisyyden luojana. Inhimillisyyden tarve ei meistä ihmisistä poistu, joten sitouttamiseen ei riitä pelkkä teknologia ja innovaatiot. Itsensä johtaminen, rakentava palautteen antaminen ja kyky vastaanottaa ovat tulevaisuudessa(kin) keskeisiä. Lähdekritiikki, kokonaisuuksien hahmottaminen, merkityksen löytäminen - niin johtajilla kuin alaisilla korostuvat.”

Tulevaisuuden mahdollisuutena nähtiin joustavat ja mielekkäitä haasteita tarjoavat työmarkkinat. Tulevaisuuden yrittäjähenkiset työntekijät ottavat itse vastuuta työstään entistä enemmän. Ihminen ei ole tulevaisuudessa työn resurssi, vaan työelämä on ihmiselle resurssi, jonka avulla ihminen toteuttaa omaa tehtävänsä ihmisenä. Yritysten työtehtävien ja työntekijöiden yhteensovittaminen tekoälyn ja teknologian kautta on keskeinen asia.

”Alaisten tulee olla itse motivoituvia, ja hyvin pitkälle itse ohjautuvia - työntekijöistä tulee enemmän ja enemmän yrittäjiä, jotka tarjoavat palveluitaan erilaisten projektien käyttöön. Toimistotöissäkin automatisointi ja digitalisointi syö entistä enemmän manuaalista työtä. Esimiehen rooli muuttuu entistä enemmän kannustavan, mahdollistavan, delegoivaan, työntekijöitään tukevan, sparraavan ja coachaavan johtavan rooliin (Leader vs. Manager). Esimiehen tehtävä on enemmänkin orkestroida projektiportfolioita ja resursoimista, kuin vanhakantaista johtamista. Tulevaisuuden yrittäjähenkiset alaiset ottavat itse vastuuta työstään entistä enemmän.”

”Vaikea uskoa, että robotti korvaisi asioiden johtamisen kokonaisuudessaan. Osatehtävät kyllä. En tiedä tarvitaanko erikseen ylintä johtoa ja keskijohtoa, vaan ihmisiä, jotka hallitsevat laajoja, kompleksisia kokonaisuuksia: siihen kuuluvat asiat, ihmiset ja asiakkaat. Johtamisosaamisessa korostuu systeemiäly ja ihmiskäsitys. Alaistaito sanaa ei toivottavasti enää käytetä! Mutta meiltä kaikilta ihmisiltä työelämässä kaivataan joustavuutta, vastuun ottamista, epävarmuuden kanssa elämistä, projektointitaitoja, uskallusta ja luovuutta.”

Riskinä ja uhkana nähtiin yrittäjämäisen työnteon kasvu kaikkialla, siksi ettei se sovellu kaikille työntekijöille. Haasteena nähtiin teknologian kehittämisen tuomat osaamisen kehittämisen haasteet. Haastena nähtiin oppimispolkujen ja uuden osaamisen kehittäminen ja tarjoaminen henkilöstölle. Henkilöstön vaihtuvuus ja liikkuminen tuo haasteena perehdytyspolkujen kehittämisen ja sen tukemisen johtamisella. Kyselyssä esiin tuli työsuhteiden pirstaloituminen ja työsuhteiden hallinnoinnin siirtyminen työntekijälle. Riskinä nähtiin, että tulevaisuudessa menestyvät vain sosiaaliset ekstrovertit.

”Tulevaisuuden työelämä edellyttää paljon nykyistä analyttisempaa oman osaamisen tunnistamista ja työelämän tarpeiden tunnistamista. On tunnistettava oma osaaminen ja on tunnistettava, mielellään proaktiivisesti, työelämän tarpeet. Työmarkkinat ovat markkinapaikka tai basaari jossa ostetaan ja myydään osaamista. Tilanteesta hyötyvät vahvat ja kyvykkäät mutta iso osa ihmisistä saattaa jäädä kilpailussa jalkoihin. Mahdollisuutena joustavat ja mielekkäitä haasteita tarjoavat työmarkkinat.”

Teknologian kehittymisen haasteena nähtiin se, että uusi teknologia ripustetaan helposti vanhoihin rakenteisiin ja prosessit mukautuvat teknologiaan, ja välineestä eli teknologiasta tulee itseisarvo ja mielenkiinnon kohde, jolloin johtamisessa on kyettävä erottamaan väline, tavoite ja toiminta. Digitalisaatio ei tulisi olla itseisarvona johtamisen perustana, vaan digitalisaation mahdollistama arvo ja hyöty. Etäjohtamisen haasteena nähtiin tapaamisten vähäisyys ja se, että kasvotusten tapahtuvan tapaamisten arvo nousee, jolloin tapaamisilta odotetaan sosiaalisen pääoman tuomaa arvoa kuten innostusta, arvostusta, jaksamista, palautetta ja luottamuspääomaa. Ihmisyydellä ja henkilökohtaisella kontaktilla on paikkansa tulevaisuudessakin merkityksellisyyden luoja, sillä sitoutumiseen ei riitä pelkkä teknologia ja innovaatiot.

”Työn ja toimeentulon yhteys saattaa murtua. Työn käsite laajenee osallisuudeksi. Ihmisellä on luonnostaan tekemisen, liittymisen ja jäsentymisen tarve - näitä tarpeita tyydytetään tulevaisuudessa monin eri

tavoin ja palkkatyö niin kuin se nyt ymmärretään on vain yksi mahdollisuus. Automatisaatioon ja robotiikkaan liittyy paljon haasteita. On mahdollista että lisäarvoa tuottavan toiminnan hartioille kasvaa robotiikasta tukitoiminto jonka takaa ei enää tunnisteta lisäarvoa tuottavaa ydintoimintaa. Välineestä tulee itseisarvo ja mielenkiinnonkohde sinällään. Uusi teknologia ripustetaan helposti vanhoihin rakenteisiin ja prosesseihin jolloin aikaansaadaan vain tehottomuutta - vasta vuosikymmenen/kymmenten päästä rakenteet ja prosessit mukautuvat teknologiaan ja syntyy lisäarvoa - tuossa vaiheessa tyypillisesti jo uusi teknologia tunkee todellisuuteen. Johtamisessa on kyettävä erottamaan väline, toiminta ja tavoite toisistaan.”

”Mutta meiltä kaikilta ihmisiltä työelämässä kaivataan joustavuutta, vastuun ottamista, epävarmuuden kanssa elämistä, projektointitaitoja, uskallusta ja luovuutta.”

Mahdollisuutena ja uhkana nähtiin työn ja vapaa-ajan sekoittuminen. Mahdollisuutena se nähtiin itsensä toteuttamisen tapana, kun taas uhkana se nähtiin työntekijää kuormittavana tekijänä. Tulevaisuuden teknologiapainotteisessa maailmassa nähtiin haasteena tietojärjestelmien empatian, luovuuden sekä systeemisen kokonaisuuden hahmottamisen puutteet, kun taas vahvuutena nähtiin helposti automatisoitavien ruutiinistöiden hoitaminen - kuten eräs paneelista kommentoi ”tietojärjestelmä voittaa terveenjärjen, koska sillä ei ole tilannetajua ja järjestelmä on ylin auktoriteetti”. Ihmiset kaipaavat inhimillisyyttä ja uhkaksi nähtiin maailman muuttuminen koneohjautuvaksi.

10.2 Toisen kierroksen tulokset

Toisen kierroksen kyselyssä korostui johtamistyön merkityksen kasvaminen maailman muuttuessa nopeasti ja töiden muuttuessa verkostoissa tehtäviksi projekteiksi. Tarpeelliseksi taidoksi nousi myös etäjohtamisen taidot ja neuvottelutaidot verkostoissa. Kyselyn vastauksissa korostui itsensä, verkostojen, etä-, tulevaisuuksien, yrityskulttuurin ja projektien johtamisen taitojen merkitys. Kyselyn vastauksissa korostui yrityksen yrityskulttuurin johtaminen, ja johtajan taidot viestiä eri kanavissa. Nopeasti muuttuvan maailman ja yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi nousi tulevaisuuksien johtamisen taidot siten, että on osattava tunnistaa heikkoja signaaleja ennen kuin niistä tulee trendejä, ja johtajan tulisi osata johtaa tätä. Kyselyssä toistui itsensä johtamisen ja muutoksen johtamisen taitojen hallinta.

”Johtajien tulisi ymmärtää oma roolinsa uudenaikaiseksi. Johtajan tulisi palvella organisaatiota ja luopua kontrollista. Johtajan tulisi löytää keinot olla lähellä työntekoa ja tuntea työntekijöitä. Johtajan tulisi olla kiinnostunut, mitä

työntekijä tekee, osaa ja arvostaa. Johtajan tulisi olla mahdollistaja ja johtamiskerrostun ohuita. Jokainen johtaa itseään kohti haluttua päämäärää; siksi johtajan tulisi selkeästi osoittaa päämäärä ja palkita tasapuolisesti päämäärän saavuttamisesta. Ryhmätyöskentelytaidot, verkostoissa toimiminen ja selkeiden työkokonaisuuksien määrittely ja resurssointi on tärkeää. Johtajien ja työntekijöiden koulutuksessa uusien asioiden haltuunotto korostuu, sillä maailma muuttu nopeasti. Vanhoihin malleihin ei voi jämähtää. Vanhoista toimintatavoista on nopeasti siirryttävä uudenlaisiin toimintatapoihin.”

Vapaa-ajan ja työn sekoittuminen nähtiin ongelmallisena, koska se voi johtaa työuupumukseen. Työn muuttuessa tarvitaan itsensä johtamisen taitojen lisäksi osaamista muutoksen laajuuden, syvyyden, aikataulun ja tärkeyden hahmottamiseen. Työn vaatimusten muuttuminen jatkuviksi projekteiksi kasvattaa projektityön johtamisen taitojen osaamisen merkitystä. Etäjohtamisen ja etätiimien tiimityttäminen sekä näiden kytkös loputtomilta tuntuviin projektimaisiin töihin kompleksisissa verkostoissa on yksi tulevaisuuden johtajan haaste, sillä sen nähtiin vaikuttavan merkittävästi henkilöstön yritykseen sitoutumiseen ja hyvinvointiin.

”Johtamisessa on huomioitava henkilökohtaiset tarpeet oppimishalun osalta. Useimmille halu kehittyä on merkittävä motivaation lähde, joten sitä on tuettava mahdollisuuksien mukaan. Tämä lisää myös sitoutumista. Pidän epärealistisena että moni ajattelee työtään arvon tuottamisena tai yhtiön/yhteisön strategian tukemisena. Henkilön työsuoritusta on yhä jatkossakin arvioitava suoritusten avulla. Välitavoitteiden määrä olisi hyvä olla korkea, jotta vältytään loputtomilta tuntuilta projekteilta ja mahdollisuus onnistumiseen/palautteeseen on usein.”

Virtuaalitiimit ja etätyö vaativat toimiakseen johtajan läsnäoloa ja yhteisiä palavereja enemmän kuin perinteinen toimistotyö. Parhaimmillaan virtuaalitiimi ohjaa itseään kohti yhteistä tavoitetta, ja esimiehen tehtävänä ei ole enää töiden aikataulutus ja töiden organisointi. Johtajan tulee olla läsnä ja vaikuttaa suoraan. Johtajan on osattava jalkautua sekä tunnettava yrityksensä - vain siten johtaja voi innostaa työntekijöitä. Huonolla johtamisella saadaan heikompiä työntekijöitä, koska osajilla vaihtoehtoja on enemmän.

”Nykypäivän johtaminen robotisoidaan - robotti osaa lukea raportit ja tehdä oikeat johtopäätökset. Samoin suurin osa päätöksenteosta voidaan robotisoida. Johtajan rooli on tunnistaa arvoon liittyvä työnteko ja työntekijä. Oman organisaation erityisosaaminen vaati osaamisen lisäämistä esim.”

kouluttamalla, mutta se ei tarkoita, että työntekijät pysyisivät käytettävissä. Osaaminen siirtyy ulos organisaatioista nopeaan tahtiin, mikäli osaajien arvostus ei nouse ja näy. Osaamisen kehittäminen on asiantuntijalle myös aikaraste eli poissaoloa työtehtävistä, siten sen tulee näkyä osaajan arvostuksessa konkreettisesti. Asiantuntijaorganisaatioissa on jatkuvasti eri sukupolvien, eri kulttuureiden ym. eri osaamisella varustettuja työntekijöitä. Huippuosajat eivät tule kouluttamaan toisia työyhteisöissä (koska osaaminen on arvo) vaan yrityksen on se tehtävä - huippuosajat olettavat, että he voivat toteuttaa osaamistaan välittömästi. Johtajan on pystyttävä jatkuvaan osaamisen lisäämiseen ilman toiminnan keskeytymistä.”

Ryhmätyöskentelytaidot, verkostoissa toimiminen ja selkeiden työkokonaisuuksien määrittely nähtiin tärkeiksi osaamisiksi. Johtajan tulevaisuuden taidoiksi nähtiin neuvottelutaidot, osaamisen kehittäminen ja viestiminen eri kanavissa niin henkilöstölle kuin myös ulospäin. Johtaminen muuttuu ja johtamisessa tulee luopua kontrolloinnista. Johtajan tulisi olla mahdollistaja ja johtamiskerrosten ohuita. Johtajan tulisi osoittaa päämäärä, jota itseohjautuvat työntekijät tavoittelevat. Tulevaisuudessa johtajan tehtäviksi nähtiin verkostoissa tapahtuvan työskentelyn hallinnan lisäksi parhaimpien osaajien etsiminen, valinta ja houkuttelu omaan joukkeeseen. Haasteiksi nähtiin lyhyiden työsuhteiden ja projektien hallinta niin asiantuntijan kuin myös johtamisen näkökulmista. Verkostoitumiskyvyt korostuvat tulevaisuudessa entisestään, ja johtajilta odotetaan neuvottelutaitoja perinteisissä ja hybridiverkostoissa. Johtajien rooli yrityskulttuurin johtamisessa ja luomisessa nähtiin merkittävänä. Tulevaisuudessa johtajat ja henkilöstö viestivät sosiaalisissa medioissa ja blogeissa hyödyntäen uutta viestintäteknologiaa.

”Yritysjohdon tehtävänä jatkossa on entistä enemmän aktiivisesti rakentaa yrityksen kulttuuria, josta muodostuu myös ulospäin näkyvä työnantajakuva. Sekä johtajat että työntekijät, freelancerit kuten myös asiakkaat levittävät sosiaalisissa medioissa ja blogeissa ym. tätä kuvaa yrityksestä. Jos yrityskulttuuria ja -kuvaa ei aktiivisesti rakenneta, yrityksestä voi muodostua epäselvä kuva. Tiimityttäminen ja työyhteisön omien arvojen ja koheesion nosto ovat tärkeässä osassa tulevaisuudessa.”

Perinteinen opettaminen muuttuu kouluissa oppimisprosessin johtamiseksi, jossa luodaan henkilökohtaisia kasvusuunnitelmia. Teknologia ja digiaika muodostaa oppimistarpeita nopeasti. Organisaatioissa korostuu heikkojen signaalien ammattimainen tunnistaminen, ennen kuin niistä muodostuu trendejä, ja näin yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua. Johtamisosaamista tulisi kehittää tulevaisuuksien johtamiseen, jotta osataan hallita ja ennakoita nopeaa muutosta paremmin.

11 Johtopäätökset

Laurea-ammattikorkeakoulu tarjoaa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon täydentävien opintojen tarjonnassa asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen -modulissa neljä kurssia: muutoksen johtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen modernissa organisaatiossa, verkostojen johtaminen ja yhteiskuntavastuullinen johtaminen. Muutoksen johtaminen on viiden opintopisteen kurssi, jonka tavoitteena on oppia luomaan muutokseen valmistavan suunnitelman ja innostamaan muita muutoksen tekemiseen: luomaan uusia muutosviestinnän tapoja ja ymmärtämään muutosviestinnän tärkeyden; mittaamaan muutoksen tuloksia eri näkökulmista; ymmärtämään omia vahvuuksia ja heikkouksia muutoksen johtamisessa. Henkilöstövoimavarojen johtaminen modernissa organisaatiossa on viiden opintopisteen kurssi, jonka tavoitteena on oppia analysoimaan erilaisia motivaatioita, arvioimaan organisaatiokulttuurin merkitystä henkilöstöjohtamisessa sekä toimimaan työelämän laadun kehittäjänä. Verkostojen johtaminen on viiden opintopisteen kurssi, jonka tavoitteena on oppia tunnistamaan eritasoiset systeemit toimintaympäristöissä; analysoimaan ja hyödyntää systeemistä lähestymistapaa verkostojen johtamisessa; toimimaan sekä fyysisessä että virtuaalisessa ympäristössä sekä näiden yhdistelmissä; toimimaan ja johtamaan monikulttuurisissa ympäristöissä; luomaan, johtamaan ja kehittämään toimijaverkostoja kansallisesti ja kansainvälisesti. Yhteiskuntavastuullinen johtaminen on viiden opintopisteen kurssi, jonka tavoitteena on oppia analysoimaan muuttuvaa yhteiskuntaa kestävä kehityksen näkökulmasta; käynnistämään ja ohjaamaan eettistä keskustelua työyhteisössä; soveltamaan oikeudenmukaisia menettelytapoja työyhteisön johtamisessa; arvioimaan ja perustelevaan tekemiään ratkaisuja yksilön, organisaation ja yhteiskunnan näkökulmasta; toimimaan proaktiivisesti oman alansa arvoja edistäen ja puuttumaan havaitsemaansa epäeettiseen toimintaan. (Opetussuunnitelma liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto 2017, 10-11.)

Tutkimuksessa esiin nousseiden asioiden perusteella Laurean nykyinen asiantuntijaorganisaatioiden koulutustarjonta vastaa nykyisellään hyvin eDelfoi paneelissa esiin tulleisiin tulevaisuuden johtamiskoulutuksen tarpeisiin, mutta kouluksessa tulee huomioida työelämän muutokset mm. digitalisaation ja viestintäteknologian muutos, maailmanlaajuinen kilpailu parhaimmista osaajista - menestyjän erottaa tulevaisuudessa meta- ja hybriditaidoista. Koulutusjärjestelmän, työnantajien ja työntekijöiden tulee kerryttää kyvykkyksiään sekä osaamistaan. Kurssien teoriaopetuksen lisäksi opetusmenetelmissä olisi hyvä huomioida tutkimuksessa esiin tulleita työelämän muutoksia ja odotuksia johtajien taidoissa, joita oli mm. viestintä eri kanavissa ja verkostoitumisen taidot. Tutkimuksessa korostui projektityön johtamisen taitojen oppiminen ja hallinta, jota voisi kehittää erilaisilla ryhmätöiden tekemisen menetelmillä. Kouluksessa olisi huomioitava työn tekemisen muutos ja eri alojen eri tahtinen muutosnopeus. Töitä automatisoidaan ja robotisaatio etenee eri tahtiin eri aloilla. Teknologia tuo työelämään muutosta, mutta lisäksi muutosta tuo nuorten

siirtyminen työelämään. Sukupolvien vaihdos aiheuttaa työelämään myös muutosta, sillä nuorilla odotukset työtä kohtaan poikkeavat nykyisen eläkkeelle siirtyvän sukupolven odotuksista ja arvoista.

Tutkimuksen ja julkaistujen tutkimusten perusteella on odotettavaa, että perinteiset johtamisopit tulevat muuttumaan työelämän muutoksen johdosta asteittain ja organisaatiot muuttuvat raskaista hierarkisista siiloista kevyempiin ja ketterempiin yksiköihin. Muutosnopeutta on hankala ennustaa ja teknologian muutos voi edetä eri aloilla eri tahtiin. Teknologia tulee muuttamaan työelämää ja uusia työtehtäviä syntyy sekä toisia työtehtäviä katoaa. Tulevaisuudessa varmaa on ainakin muutos ja muutosnopeus, jonka johdosta muutoksen johtamisen taitoja tulevat tarvitsemaan varmastikin kaikki alasta riippumatta. Verkostojen johtamisen taitoja tarvitaan työn muuttuessa enemmän projektimaisiksi lyhyiksi töiksi ja globaaliksi verkostoissa tapahtuvaksi työskentelyksi. Teknologia mahdollistaa sijainnista riippumattoman parhaimmista osaajista koostuvan tiimin kasaamiseen, joka vaatii etäjohtamisen sekä itseohjautuvuuden johtamisen taitoja. Työelämän muutoksessa itsensä johtamisen taidot tulevat todennäköisesti korostumaan, ja itsensä johtamisen taitoa tarvitaan organisaatioiden joka tasolla.

11.1 Koulutus ja osaaminen tulevaisuudessa

Ihminen rakentaa kokemustensa kautta ymmärrystään ihmisistä, organisaatiosta ja toimintaympäristöstä, sekä lisäksi subjektiivista ymmärrystään menneisyydestä, nykyisyydestä ja tavoiteltavasta tulevaisuudesta. Näin on myös johtamistyössä, jossa johtaja vastaa oman ymmärryksensä rajoissa siitä, että hänellä on johtamistyönsä toteuttamista varten riittävä tieto ja kokemus toiminnan kokonaisuudesta. Johtajan kokema subjektiivinen todellisuus on hänen johtamistoimintansa ja siinä kehittymisen perusta. Johtaminen on inhimillistä toimintaa, jossa johtaja pyrkii saamaan toisia ihmisiä ja itseään toimimaan yhdessä siten, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Johtajan työ on tästä näkökulmasta verrattavissa opettajan työhön. Molemmissa on keskeistä ihmisen toiminta yhdessä toisten ihmisten kanssa kohti asetettuja tavoitteita. Opettajuuksessa opettajan kehittyminen nähdään elämänaikaisena henkilökohtaisena muutoksena, itseisarvona sekä päämääränä sinänsä. Johtajuuden ja johtamisen kohdalla kehitys ja kehittyminen nähdään välineenä tehokkuuden lisääntymiseen ja tulosten parantamiseen. Johtajan kehittyminen ei ole itseisarvo ja päämäärä sinänsä. (Sutinen 2012, 54.)

Tutkimuksen tuloksissa korostui koko työelämän muutos. Koulutuksella voidaan saada ihmiselle parempia keinoja selvityä työelämän tulevaisuuden muutoksista, joita on esimerkiksi itsensä, muutoksen ja verkostojen johtamisen osaaminen. Kaiken kehittymisen taustalla on ihmisen aikaisempi kokemus. Tutkimuksessa korostui tulevaisuuden muuttuvan maailman hallitseminen ja johtamistyön merkityksen kasvaminen kompleksisessa maailmassa.

Tutkimuksessa esiin tuli verkostoissa työskentely ja verkostojen johtaminen; projektimaisen työympäristön johtaminen sekä työn hajautuminen ja työn tekeminen etänä. Projektityön johtaminen ja etäjohtaminen nähtiin tulevaisuudessa korostuvina osaamisina ja taitoina. Kyselyiden vastauksissa korostui se, että teknologia mahdollistaa töiden hajauttamisen ja työntekijöiden ei tarvitse olla enää fyysisesti samassa toimipisteessä. Tiimien muodostuminen eri puolilla olevista henkilöistä, ja eri organisaatioissa työskentelevien henkilöiden verkostoissa työskentely muuttaa johtamista.

Työelämä ja työ tulee muuttumaan robotiikan ja automatisoinnin myötä, moni nykyinen työ sellaisenaan lakkaa olemasta ja muuttaa muotoaan erilaiseksi. Tulevaisuuden koulutuksessa on tietoisesti keskityttävä sellaisiin ominaisuuksiin, joissa tietokoneet ja robotit eivät pärjää. Tulevaisuuden koulutuksessa on siksi tietoisesti rakennettava inhimillisiä vahvuuksia ja kykyjä: empatiaa, luovuutta, intuitiota ja uteliaisuutta. Nämä ovat tärkeitä ja välttämättömiä työkaluja innovaatioiden, talouskehityksen, uusien markkinoiden ja paremman yhteiskunnan rakentamisessa. (Työ 2040, 82-83.)

Tutkimuksessa korostui johtajan ja johtamisen uusien taitojen tarve. Tutkimustuloksen mukaan perinteinen johtaminen katoaa, ja johtajan rooli tulee muuttumaan enemmän valmentavaksi johtamiseksi. Johtamisella tulisi tukea henkilöstön kehittymistä ja luoda innostusta sekä vahvistaa sosiaalista pääomaa. Koneohjautuvan maailman vastapainoksi tarvitaan empatiaa, luovuutta sekä inhimillisyyttä - sellaista osaamista mihin vain ihminen pystyy ja voittaa ohjelmoidun tekoälyn, joka tekee päätökset kylmäkiskoisesti ennalta ohjelmoidun mallin mukaisesti. Tutkimuksessa korostui johtajan rooli henkilöstön sitouttamisessa ja yrityskulttuurin johtamisessa. Tutkimuksessa työelämä nähtiin tulevaisuudessa markkinapaikkana, jossa osaajat ja yritykset markkinoivat ja vaihtavat osaamistaan. Ongelmaksi nähtiin lyhyet ja loputtomat projektit. Motivointi ja sitoutuminen nähtiin tärkeäksi, ja sen kehittäminen nähtiin olevan yksilön vastuulla, ja siksi itsensä johtamisen sekä oman osaamisen kehittäminen nähtiin tulevaisuudessa erittäin tärkeänä osaamisena.

11.2 Nykyisen opintokokonaisuuden kehittämisessä huomioitavat asiat

Asiantuntijapaneelin tuloksien ja julkaistujen tutkimuksen mukaan, voidaan todeta työn olevan murroksessa. Tutkimuksen tulokset voidaan tiivistää kuuteen muutuskulkuun, jotka nousivat esiin myös Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta -selvitystyön tutkimusaineistossa:

1. Automatisaatio ja digitalisaatio korvaavat rutiinitehtäviä ja tietointensiivisiä töitä. Työn sisältö määräytyy tulevaisuudessa enemmän verkostomaisen vuorovaikutuksen kautta ja verkostojen johtaminen sekä vuorovaikutustaidot ovat tulevaisuuden johtajalta vaadittavia taitoja.

2. Työ muuttuu ajasta, paikasta ja työnantajaan sidotusta työstä kohti monimuotoista, itseohjautuvaa ja monitilaista työtä. Tulevaisuuden johtaja tarvitsee itsensä johtamisen, etäjohtamisen, verkosto-osaamisen sekä itseohjautuvuuden johtamisen taitoja.
3. Tulevaisuudessa tarvitaan metataitoja kuten kykyä oppia uusia aihealueita, hallita omaa ajankäyttöä, tunnistaa oleellinen ja ajatella kriittisesti. Oppisesta tulee jatkuvaa ja itsensä kehittäminen sekä oman osaamisen hallinta siirtyy jokaiselle itselleen.
4. Tulevaisuuden toimeentulo ei perustu enää työpaikkasidonnaisuuteen, vaan työntekijäkeskittyneeseen järjestelmään ja koostuu useista lähteistä. Työnantaja ja työntekijä käsitteet saattavat muuttua.
5. Jatkuvan talouskasvun sijaan puhutaan kestävästä kehityksestä ja tuottavuuden tehostamisesta siirrytään ratkomaan globaaleja ongelmia.
6. Ansiotyö säilyy merkittävänä tapana liittyä yhteiskuntaan, mutta rinnalle tulee muita yhteisöllisyyden muotoja.

(Dufva, Halonen, Kari, Koivisto, Koivisto & Myllyoja 2017, 13.)

Digitalisaatio ja automatisaatio tuovat muutosta työhön ja johtamiseen, ja tämä muutos on kiihtyvää. Johtamisen on muututtava toimintaympäristön muutoksen mukana - muutos on asteittaista ja muutosta tulee johtaa. Tulevaisuudessa johtajan ei tarvitse hoitaa resursointia ja nykyisiä johtamisen rutiinitöitä - johtajan rooli tulee olemaan enemmän verkostoissa kommunikointia ja monien eri toimijoiden kanssa työskentelyä. Johtaminen on tulevaisuudessa merkittävässä roolissa, mutta johtaminen tulee muuttumaan teknologian johdosta. Tulevaisuuden johtamiskoulutuksessa tulee huomioida työn muutos ja tulevaisuuksien johtamisen osaaminen voi olla tärkeä osaamisen alue, jotta yritykset pysyvät mukana nopeassa muutoksessa ja saavat kilpailuetua hiljaisten signaalien huomaamisesta. Verkostojen johtaminen ja globaalissa monikulttuurisessa ympäristössä työskentely ovat todennäköisesti tulevaisuuden johtajan arkipäivää ja välttämättömiä taitoja. Tulevaisuuden johtajan on osattava hallita omaa osaamisportfoliota ja saatava parhaat huippuosaajat omaan tiimiin. Hyvän työnantajakuvan luominen ja hyvä johtaminen ovat tulevaisuuden organisaation ja johtajan tärkeitä osaamisalueita. Johtamisosaaminen voi olla tulevaisuudessa merkittävämmässä roolissa, jos työura käsite muuttuu ja työ muuttuu enemmän projekteiksi, joihin johtajan on löydettävä parhaat huippuosaajat.

11.3 Tulevaisuuden työelämän taidot ja vaatimukset koulutukselle

Julkaistujen tutkimusten ja eDelfoi-kyselyn perusteella työntekijöiden keskeisimmiksi ominaisuuksia tulevaisuudessa ovat itsensä johtamisen kyky, kyky sopeutua uusiin ja epävarmisiin tilanteisiin, erilaisten kulttuurien ymmärtäminen, avoimuus ja muutoksien vastaanottaminen sekä kyky itsenäiseen työskentelyyn. Toiminnallisia ominaisuuksia ovat

kommunikointitaidot, ajanhallinnan taidot sekä taidot hyödyntää uutta teknologiaa. Johtajien osaamistarpeita ovat kyky motivoida, mielen avoimuus sekä kyky nähdä ja ajatella asioita eri näkökulmista. Johtajien toiminnallisia taitoja ovat proaktiiviset kommunikointitaidot sekä tavoitteiden asettamisen ja prosessien kehittämisen taidot. (Lönblad & Vartiainen 2013, 10.)

Työntekijöiden tulevaisuuden uusia taitoja ovat kyky ymmärtää asioiden syvempi merkitys, sosiaalinen älykkyys, mukautuva ajattelukyky, kyky ymmärtää toisia kulttuureja, kyky hahmottaa abstrakteja käsitteitä sekä datapohjaista päättelyä, kyky arvioida kriittisesti tietoa ja viestiä vakuuttavasti hyödyntäen uusia viestintä välineitä, kyky ymmärtää eri alojen käsitteitä, kyky kehittää tehtäviä ja työprosesseja haluttuihin tuloksiin, kyky hallita ja suodattaa kognitiivista tietoa sekä kyky työskennellä virtuaalitiimeissä. (Davies, Fidler & Gordis 2011, 6-12.)

Julkaisujen mukaan tulevaisuuden koulut muuttuvat sisäisten prosessien suhteen ja vuoteen 2025 mennessä kouluissa toteutetaan yksilöllisiä oppimisuunnitelmia. Tulevaisuudessa tekniikka tulee mahdollistamaan yksilöllisemmän opetus suunnitelman ja opettajat voivat luoda räätälöityjä oppimiskokemuksia. Tutkimusten mukaan teknologiaa voidaan opetuksessa ja kouluissa hyödyntää parhaiten opiskelun personointiin, mutta se aiheuttaa opetuskäytäntöihin muutoksia. Tulevaisuuden opetuksessa ja tulevaisuuden tutkimuksissa esiin nousee kulttuuritietoisuus ja eri kulttuurien välisen viestinnän osaamisen taidot, niin työelämässä kuin koulumaailmassa. Julkaistuissa tutkimuksissa on tullut esiin se, että koulujen tulee tulevaisuudessa huomioida opetuksessaan enemmän työelämän tarpeita. Tutkimusten mukaan korkea-asteen koulutuksen ja ammatillisen koulutuksen osalta muodolliset pätevyudet ja tutkinnot eivät riitä työn saamiseen ja hoitamiseen. Työmarkkinoiden muutoksen seurauksena tulevaisuudessa ihmisten tulee ottaa vastuuta pätevydestään ja omaa osaamista tulee kehittää ennakoivasti. Vuonna 2035 oppimis- ja opetusprosessit ovat muuttuneet joustavimmiksi - opettajasta on tullut ohjaaja ja opastaja, kun taas oppimisprosessi on itsesäätyvä, yksilöllinen ja yksilöllinen oppimisuunnitelma tukee oppimista. Tulevaisuudessa kaikkien asemasta riippumatta tulee jatkuvasti päivittää omaa osaamistaan, jotta pysyy muutoksen mukana. (Redecker, Leis, Leendertse, Punie, Gijbers, Kirschner, Stoyanov & Hoogveld, 2010, 41-43.)

Formaali tutkinto-opiskelu antaa hyvän alun asiantuntijaksi kasvamiselle, mutta tulevaisuudessa uusien ammattien suhteen tilanne voi olla toisen tyyppinen, jos työtä vastaavaa muodollista koulutusta ei ole, jolloin oppiminen tulee koostua myös non-formaalista oppimisesta. Tulevaisuudessa koulutus tulisi nähdä uutta luovana ja innoittavana, eikä uusintavana eli reproduktiivisena toimintana. Korkeastikoulutettujen työtehtävissä, joissa tulee sopeutua muutokseen sekä muutoksen tuottamiseen - on huomioitava uudenlaisten käytäntöjen ja tuotteiden aikaansaaminen. Asiantuntijatutkimuksessa on

osoitettu, että asiantuntijatyössä osaaminen on synteesi, johon vaikuttavat alan tietoperusta, siinä toimivien yksilöiden kognitiiviset prosessit sekä henkilökohtaiset ominaisuudet.

(Palonen, Boshuizen, Hytönen, Hakkarainen & Lehtinen 2013, 19-20.)

Tulevaisuudessa tulisi siirtyä koulutuksen mukaisen työn vaatimuksista työn mukaiseen koulutuksen tarpeiden kartoittamiseen siten, että ennakointi on kiinteä osa koulutusjärjestelmän opetussuunnitelman rakentamista. Organisoitumisen ja johtamisen tulisi tukea toisiaan. Johtamisessa omaksutut käytännöt ovat olleet usein vuosikymmeniä organisoitumisen periaatteita jäljessä, mikä on aiheuttanut haittoja organisaatioissa. Esimiesten johtamistyyli ei useinkaan seuraa organisoitumisen mukaisia vaatimuksia, vaan noudattaa ennemminkin esimiesten omaksuttuja perinteisiä esimieskeskeisiä tarinavarastoja. (Halava & Pantzar 2010, 28; Juuti & Rovio 2010, 137.)

11.4 Kehitysehdotus

Tulevaisuudessa oppimateriaali on mahdollista jakaa digitaalisessa muodossa paremmin ja tallenne voi hoitaa esimerkiksi taustoittamisen, esittelyn, havainnoillistuksen, opitun kokeilemisen ja testaamisen, oppiminen voidaan peillistää ja oppija pystyy näkemään ja seuraamaan taitojen kehittymistä, keinoälyyn, peleihin simulointiin, robottiopeettajiin ja verkossa yhdessä oppimisen malleihin kehitetään teknologiaa. Asiantuntijaorganisaatioiden johtamisen -modulin kohdalla opettamisen automatisaatiota voidaan hyödyntää ja teknologia tarjoaa kurssien sisällön täydentämisen erilaisin tietoperustan osin. Teknologia voi myös mahdollistaa opintojen yksilökeskeisemmän räätälöinnin. Verkko-opintoihin ja itsenäisen opiskelun hallintaan tarvitaan itsensä johtamisen taitoja. (Andersson, Kärki, Limnell, Linturi, Lähteenmäki & Rousku 2017, 39-41.)

Tulevaisuudessa tarvitaan laaja-alaista osaamista, joka perustuu kokonaisvaltaiselle persoonan kasvulle. Osaamisen kehittämisessä keskeistä on yksilön käsitys omasta itsestään ja kyvykkyydestä, perustietojen ja -taitojen käyttäminen vuorovaikutuksellisesti sekä laaja-alaista kyvykkyyttä toimia eettisesti kestäväällä tavalla. Osaaminen nähdään kokonaisina metatietoina ja -taitoina, joihin liittyy sosiaalisen ja eettisen osaamisen alueet.

Tulevaisuudessa perinteisten perustietojen ja -taitojen lisäksi tarvitaan monipuolista kielitaitoa, kriittistä medialukutaitoa, vuorovaikutus- ja kommunikointitaitoja, kulttuurikompetenssia, erilaisuuden kohtaamisen taitoja, laaja-alaista ja elinikäistä oppimista sekä teknologiaosaamista. (Kyllönen 2011, 32-33.)

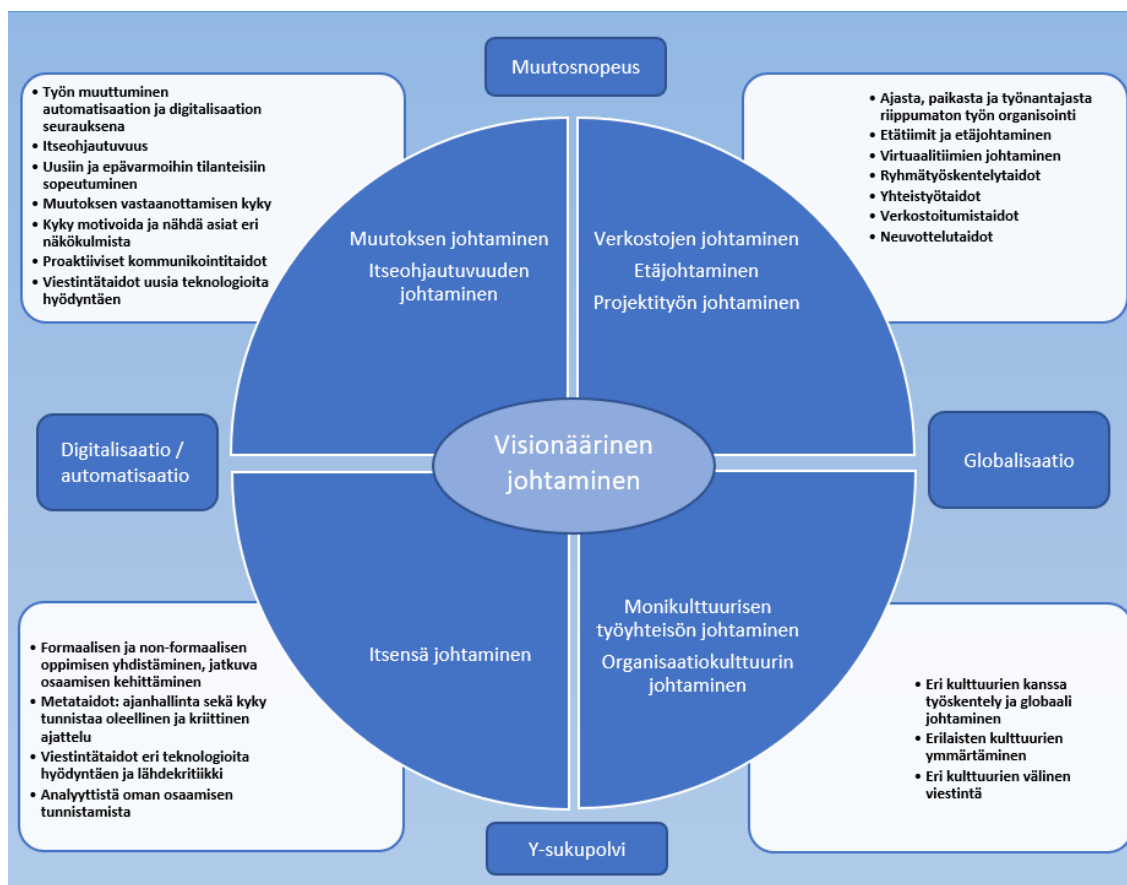
Muutos lyö läpi yhteiskunnassa silloin, kun useat ihmiset alkavat toimia uudella tavalla. Tietotekniikan valta-aikana muutokset tapahtuvat nopeammalla vauhdilla ja tieto pääsee leviämään globaalisti nopeasti. Globaalissa toimintaympäristössä eri kulttuurit ja ajatukset kohtaavat, ja erilaista globaalia segmentoitumista tapahtuu helpommin. (Hiltunen 2012, 34.)

Asiantuntijaorganisaatioiden johtamis -moduli

Muutoksen johtaminen	Verkostojen johtaminen	Henkilöstövoimavarojen johtaminen modernissa organisaatiossa	Yhteiskuntavastuullinen johtaminen
<p>Nykytila: Muutosviestintä ja muutosviestinnän tärkeyden ymmärtäminen. Muutoksen tuloksien mittaaminen eri näkökulmista. Omien vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtäminen muutoksen johtamisessa .</p> <p>Kehitysehdotus: Teknologian seurauksena työn muutokset: muutoksen hallinta sekä johtaminen. Työntajasta riippumaton työskentely: yrittäjämäinen toiminta. Globalisaatio: eri kulttuurien huomioiminen muutoksen johtamisessa Virtuaalitiimien ja etäjohtamisen yleistymisen. Kiihtyvä muutosnopeus ja sen huomioiminen muutoksen johtamisessa.</p>	<p>Nykytila: Eritasoisten systeemien tunnistaminen toimintaympäristöissä. Systeemisen lähestymistavan hyödyntäminen verkostojen johtamisessa ja analysointi. Fyysisessä että virtuaalisessa ympäristössä toimiminen sekä näiden yhdistelmissä. Monikulttuurisissa ympäristöissä toimiminen ja sen johtaminen. Toimijaverkoston luominen, johtaminen ja kehittäminen sekä kansallisesti että kansainvälisesti.</p> <p>Kehitysehdotus: Projektityön yleistymisen ja työntajien muuttuminen työntarjoajiksi: yrittäjämäinen työskentely. Verkostoitumisen taidot yrityksen ja yksilön näkökulmista. Erialaisten verkostoitumisteknologioiden hallinta verkostojen johtamisessa.</p>	<p>Nykytila: Erialaisten motivaatioiden analysointi. Organisaatiokulttuurin merkityksen arviointi henkilöstöjohtamisessa. Työelämän laadun kehittäjänä toimiminen.</p> <p>Kehittämisehdotus: Organisaatioiden litistyminen ja sen vaikutus johtamiseen. Yrittäjämäinen työskentely ja työn muuttuminen projektityöskentelyksi. Etäjohtaminen ja etätiimit. Teknologian ja automatisaation tuomat muutokset työn tekemiseen ja työn jakamiseen.</p>	<p>Nykytila: Muuttuvan yhteiskunnan analysointi kestävän kehityksen näkökulmasta. Eettisen keskustelun käynnistäminen ja johtaminen työyhteisössä. Oikeudenmukaisten menettelytapojen soveltaminen työyhteisön johtamisessa. Tehtyjen ratkaisujen arviointi ja perustelemisen yksilön, organisaation ja yhteiskunnan näkökulmasta. Proaktiivisesti toimiminen oman alansa arvoja edistäen ja puuttuminen epäeettiseen toimintaan</p> <p>Kehittämisehdotus: Työn muuttuminen projektityöksi ja verkostoissa työskentely. Organisaatioiden litistyminen. Usealle toimijalle työn tekeminen: yrittäjämäinen työskentely</p>

Kuvio 4: Asiantuntijaorganisaation johtamis -modulin kehittämissuositus

Asiantuntijaorganisaatioiden johtamisen -modulin kehittämissuositus olisi hyvä huomioida työn muutos, joka on seurausta digitalisaatiosta sekä globalisaatiosta. Asiantuntijatiimit tulevat skenaarioraporttien ja tehdyn tutkimuksen mukaan muuttumaan globaaleiksi projektitöiksi ja tiimeiksi, jotka toimivat erilaisissa kompleksissa verkostoissa. Huomioitavaa on myös organisaatorakenteiden litistyminen sekä muutosnopeus. Globalisaatio asettaa niin johdolle kuin asiantuntijoille vaatimuksia mm. erilaisten kulttuurien väliseen viestintään. Etäjohtaminen ja teknologian mahdollistama paikkaan sitoutumattomuus mahdollistaa globaalien huippuosaa ja tiimien kasaamisen. Tulevaisuudessa työnantaja ja työntekijä suhde saattaa muuttua ja osaamista jaetaan verkostoissa sekä työt ovat projektimaisia jaksoja. Jos muutos toteutuu julkaistujen skenaarioiden ja tutkimusaineiston mukaisesti, tulee työelämässä tapahtumaan valtava muutos. Jos nykyinen työura käsite muuttuu ja tulevaisuudessa työnantajan sijaan puhutaan työntarjoajista, tulee se myös muuttamaan nykyisiä johtamiskäsitteitä ja -oppeja.



Kuvio 5: Tutkimuksen perusteella huomioitavat tulevaisuuden liike-elämän tarpeet

Tutkimuksessa esiin nousi visionäärinen johtaminen, joka on kuvion 5 keskiössä, sekä muutostekijöinä digitalisaatio, globalisaatio, kiihtyvä muutosnopeus sekä y-sukupolvi. Oppimiseen tarvitaan formaalin ja non-formaalin oppimisen yhdistämistä sekä itsensä johtamisen taitoja tarvitaan tulevaisuudessa enenemässä määrin. Y-sukupolvi tulee muuttamaan työelämää, sillä y-sukupolven arvot ja asenteet poikkeavat nykyisten eläkkeelle siirtyvän sukupolven arvoista ja asenteista. Teknologia muuttaa työtä ja työn tekemistä - lisäksi se mahdollistaa yksilöllisten opintosuunnitelmien ja -polkujen tekemisen. Tällä hetkellä ei pystytä sanomaan mitä uusia teknologioita on vuonna 2035 käytettävissä, mutta voidaan sanoa että teknologialla pystytään tukemaan opiskelua ja siitä pystytään tekemään työelämä lähtoisempää erilaisten pelillisten harjoitusympäristöjen avulla. Teknologia muuttaa ja mahdollistaa asioita, mutta tulevaisuuden koulutuksen suunnittelussa olisi huomioitava se, että tiedon etsiminen ja tuottaminen sekä lähdekritiikkiin tarvitaan ohjausta. Tietoa on saatavissa digitaalisessa muodossa, mutta laadukkaan tiedon etsiminen ja tuottaminen sekä viestiminen erilaisia viestintäteknologioita hyödyntäen ovat varmastikin tulevaisuuden työelämässä tärkeitä kompetensseja. Johtaminen ja työelämä ovat nyt murroksessa - maailma muuttuu kiihtyvällä muutosnopeudella, organisaatiot eivät voi olla jäykkiä ja hierarkisia matriiseja, digitalisaation seurauksena työtehtäviä kaikilla organisaation tasoilla voidaan automatisoida, uusi sukupolvi siirtyy johtotehtäviin ja muuttaa työelämän pelisääntöjä.

Perinteisen johtamisen muutos ja johtamisen muuttuminen itseorganisoituvaa suuntaan vaatii johtajilta ja työntekijöiltä uutta osaamista, ja itsensä johtamisen taidot tulevat korostumaan. Visionääristä johtamista tarvitaan tulevaisuuden ennakointiin. Organisaatioiden tulee osata ennakoida tulevaa sekä organisaation on kyettävä tekemään valintoja sekä tulkintoja siten, että ennakoidaan uusien osaamisten ja resurssien tarve. Koulutuksen tulisi vastata tähän muutokseen ja ennakoida tulevaa muutosta - tulevaisuudessa koulutus tulisi nähdä uutta luovana ja innoittavana.

Johtamisessa korostuu tänä päivänä luovuuden ihanne, ja vuorovaikutuksessa se tarkoittaa, että ihmiset hakeutuvat kohti niitä, jotka pystyvät luomaan merkityksiä syntyville, kaoottisille, vielä epäselville uusille teemoille. Johtaja on silloin henkilö, joka pystyy kertomaan sen, millä ei ole vielä hahmoa muiden mielessä. Johtajalla tarkoitetaan sekä mahdollisuutta vaikuttaa asemavallasta käsin että mahdollisuutta hajautettuun, emergenttiin vaikuttamiseen. Tulevaisuudessa tarvitaan johtajia, jotka ajattelevat kriittisesti ja johtavat eettisesti sekä kehittävät liiketoimintaa siten, että heidän johtamat organisaatiot ja liiketoiminta kasvaa. Tulevaisuus tarvitsee ihmisiä, jotka ovat kiinnostuneita tulevaisuudesta ja näkevät tulevaisuuden loputtomat mahdollisuudet. Tarvitsemme visionäärisiä johtajia johdattamaan meidät kohti tulevaisuutta. Visionäärinen johtaja kerää ympärilleen huippuosaajat ja jakaa vastuuta. Tulevaisuuden hidasteena voi olla johtajat, jotka osaavat puhua tulevaisuudesta, mutta he eivät osaa ottaa askelia kohti tulevaisuutta. Tätä voidaan tukea koulutuksella. (Jarenko & Martela 2017, 121; Hardy & Everett 2013, 15-16; Ihlenfeldt 2011, 1-4.)

11.5 Kehittämistyön arviointi ja hyödynnettävyys

Toimeksiantaja Laurea-ammattikorkeakoulu on todennut kehittämishankkeen palautteessa, että tuloksista ja johtopäätöksistä löytyy sisältöjä, mitkä ovat tärkeitä asiantuntijaorganisaatioiden johtamisen modulin kehittämisen näkökulmasta.

Toimeksiantajan kommentin mukaan tulevaisuuden tärkeitä asioita modulin kehittämisessä ovat työn muuttuminen projektimaisemmaksi työksi ja digitalisaation tuoma muutos. Modulin kehittämisessä olisi jatkossa mietittävä keinoja työn organisoimisen taitojen kehittämiseen, tunteiden johtamiseen monimutkaisessa ympäristössä sekä muutosnopeuden aiheuttaman rytmin löytämiseen. Tulevaisuudessa tulee huomioida itsensä johtaminen sekä tämän taidon kehittäminen organisaation kaikilla tasoilla. Töiden jakautuessa pienempiin kokonaisuuksiin korostuu organisaatiokulttuurin luomisen ja johtamisen merkitys.

Lähteet

Painetut lähteet

Aaltonen, M. & Jensen, R. 2012. Mr & Mrs Future ja 5 suurta kysymystä. Helsinki: Talentum

Aira, A. 2012b. Vuorovaikutuksen näkökulma toimivaan työelämän yhteistyöhön. Lectio Praecursia. Teoksessa Valo, M., Sivunen, E., Mikkola, L. & Laaksonen, V. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2012. Jyväskylä: Prologos ry

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta vastapaino

Alasoini, T. (2015). Digitalisaatio muuttaa työtä - Millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Työ- ja Elinkeinoministeriö. Työpoliittinen Aikakauskirja 2/2015

Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportti 14/2012. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Andersson, C., Kärki, T., Limnell, J., Linturi, R., Lähteenmäki, I. & Rousku, K. 2017. Pilkahduksia tulevaisuuteen - digitalisaation ja robotisaation mahdollisuudet. Valtiovarainministeriö 10/2017.

Apilo, T., Kaunisto, K., Koskela, M., Rajala, A., Salminen, J. & Valkokari K. 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT. Kuopio: Kopijyvä Oy

Asplund, R., Kauhanen, A. & Vanhala, P. 2015. Ammattirakenteet murtuvat. Mihin työntekijät päätyvät ja miksi? Helsinki: Nykypaino Oy

Bergman, T., Kuusi, O. & Salminen, H. 2013. Miten tutkimme tulevaisuuksia. Sastamala: Vammalan kirjapaino

Bertram, J. Kubiak, C. 2010. Facilitating the development of school-based learning networks. Journal of Educational Administration 48, 31-47.

Bess, M. 2016. Make way for the super humans. How the science of bio-enhancement is transforming our world, and how we need to deal with it. London: Icon Books Ltd.

Dufva, M., Halonen., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja J. 2017. Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta julkaisusarja 33/2017

Halava, I., Pantzar, M. 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat. Helsinki: Yliopistopaino

Hardy G. M. & Everett, D. L. 2013. Shaping the future of Business Education: Relevance, Rigor and Life. UK:Palgrave Macmillan.

Hautamäki, J. 2015. Alueellisen kehittäjäverkoston johtaminen. Tampere: Tampereen yliopisto

Helsingin Sanomat 17.7.2017. Vievätkö robotit nuorilta työt?

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum

Hiltunen, E. & Hiltunen, K. 2014. Teknoelämä 2035. Miten teknologia muuttaa tulevaisuuttamme? Helsinki: Talentum Media Oy

- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Houghton JD. & Yoho SK. 2005. Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged?. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 11(4): 65.
- Hänninen, M. 2014. Muutoksesta jatkuvaan uudistumiseen. Julk. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Toim. Sydänmaanlakka, P. 2014. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy
- Hynynen, J. 2014. Älykkään johtamisen innovaatiot digitaloudessa. Julk. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Toim. Sydänmaanlakka, P. 2014. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy
- Ihlenfeldt, W. A. 2011. Visionary leadership. A proven pathway to visionary change. United States of America: AuthorHouse.
- Jarenko, K. & Martela F. 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent Oy.
- Jarenko, K., Martela, F. 2017. Ota ohjat, työntekijä. Helsingin Sanomat 11.6.2017.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: Bookwell Oy
- Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino
- Juutilainen, A., Laamanen, K. & Räsänen T. 2016. Inostava uudistuminen - kestävä kasvu. Tampere: Teknologiateollisuus ry
- Johns, T. & Gratton, L. 2013. The third wave of virtual work. *Harvard Business Review*.
- Kamppinen, M. & Kuusi, O. 2002. Tulevaisuuden tekeminen. Tulevaisuudentutkimus, perusteet ja sovellukset. Helsinki: Kirjakas
- Kauhanen, A. 2016. Uusi työnjako. Viisi syytä, miksi robotisoituminen ei johda työn loppumiseen. Julk. Robotit töihin. Koneet tulivat - mitä tapahtuu työpaikoilla. EVA Raportti 2/2016. Helsinki: Nextprint Oy
- Karkulehto, S., & Virta, A. M. 2006. Johtamisesta mahdollistamiseen. Muuttunut yhteiskunta, luovat toimialat ja uudet johtamismallit. Teoksessa Inkinen, S., Karkulehto, S., Mäenpää, M. & Timonen, E. 2006. Minne matka, luova talous. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy
- Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampere: Tampereen yliopisto
- Komonen, P. 2017. Sekava nuoruus. Kuka olen, minne menen? Helsinki: Forssan kirjapaino Oy
- Korkala, S. 2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Turku: Painosalama Oy. Turun Yliopisto
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab
- Kotter, J. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum
- Kyllönen, M. 2011. Tulevaisuuden koulu ja johtaminen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy

Linturi, H. & Rubin, A. 2011. Toinen koulu, toinen maailma. Oppimisen tulevaisuus 2030. Helsinki: Uniprint Suomen yliopistopaino Oy

Lönnbld, J. & Vartiainen, M. 2013. Teoksessa: Rouhelo, A. & Trapp, H. Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa. Turku: Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahea.

Malkamäki, K. 2017. Luottamuksen kehittymien ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus. Tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto

Malo, M. 2012. Työntekijän itseohjautuvuus ja sen johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Oulu: Oulun Yliopisto

Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa : tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Valtiotieteellinen tiedekunta, Sosiologian laitos. Helsinki: Helsingin Yliopisto

Meister, J. C. & Willyerd, K. 2010. The 2020 Workplace. How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today. HarperCollinsPublisher.

Palonen, T., Boshuizen, H., Hytönen, K., Hakkarainen, K. & Lehtinen, E. 2013 Teoksessa: Rouhelo, A. & Trapp, H. Tulevaisuuden asiantuntijuutta rakentamassa. Turku: Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahea.

Pitkänen, J. 2006. Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Tampere: Tampereen yliopisto

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy

Ponteva, K. 2009. Työntekijöiden samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatio muutoksessa. Tampere: Tampereen yliopisto

Rahkamo, S. 2014. Luovuuden johtaminen; uutta etsimässä. Julk. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Toim. Sydänmaanlakka, P. 2014. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy

Rubin, A. 2012. Futorex - Future experts projektin Delfoi-tutkimus. Turku: Turun yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskus Brahe

Ruohotie, P. 2006. Minäkäsityksen ja -identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa Juuti, P. Toim. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. Haastattelu tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino

Ruusuvuori, J. Tiittula, L. (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Ropo, A. 2011. Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Tampere: Tampere university Press

Ropo, A. 2012. Johtajuuden uudet askelmerkit. Teoksessa Kujala, J., Myllykangas, P. & Sauer, E. 2012. Toim. Kokemus johtaa! Tampere: Tampere University Press

Saarinen, J. 2016. Managing global virtual teams. Helsinki: Unigrafia Oy.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä - mekanistinen maailmankuva murroksessa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja - Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: Kopioniini Oy

Silver, N. 2014. Signaali ja kohina. Miksi monet ennusteet epäonnistuvat, mutta jotkin eivät. Helsinki: Hakapaino

Sutinen, P. 2012. Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. Tampere: Tampereen yliopisto

Sydänmaanlakka, P. 2014. Yllätyksellinen ja kompleksinen tulevaisuus; miten selvitä tulevaisuudesta. Julk. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Toim. Sydänmaanlakka, P. 2014. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Turenki: Hansaprint Oy

Tikka, T. 2016. Kun kone ottaa ohjat. Tekoäly litistää organisaatiot, mutta myös voimaannuttaa työntekijät. Julk. Robotit töihin. Koneet tulivat - mitä tapahtuu työpaikoilla. EVA Raportti 2/2016. Helsinki: Nextprint Oy

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro

Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Sähköiset lähteet

Davies, A., Fidler, D. & Gorbis, M. 2011. Future work skills 2020. Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute. Viitattu 21.11.2017.
http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf

Pistrui, J. 2015. How Managers Can See the Future More Clearly. Harvard Business Review. Viitattu 21.11.2017. <https://hbr.org/2015/10/how-managers-can-see-the-future-more-clearly>

Redecker, C., Leis, M., Leendertse, M., Punie, Y., Gijsbers, G., Kirschner, P., Stoyanov, S. & Hoogveld, B. 2010. The Future of Learning: New Ways to Learn. New Skills for Future Jobs. Results from an online expert consultation. Luxembourg: Publications Office of the European Union. European Communities. Viitattu 21.11.2017. https://www.researchgate.net/profile/Christine_Redecker/publication/256461824_The_Future_of_Learning_New_Ways_to_Learn_New_Skills_for_Future_Jobs_Results_from_an_online_expert_consultation/links/02e7e522dcbd7569e3000000/The-Future-of-Learning-New-Ways-to-Learn-New-Skills-for-Future-Jobs-Results-from-an-online-expert-consultation.pdf

Työ 2040. Skenaarioita työn tulevaisuudesta. 2017. Demos Helsinki & Demos Effect. Viitattu 1.6.2017. <http://www.demoshelsinki.fi/julkaisut/tyo-2040-skenaarioita-tyontulevaisuudesta/>.

Työvoimapolitiittinen aikakauskirja 2/2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 2.6.2017. <http://tem.fi/documents/1410877/2874993/tak22015.pdf/18dce5f0-175e-4827-b563-224a16b5a71c>

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön prosessi 5-11/2017	45
Kuvio 2: Kyselyn vastaajien taustatiedot eDelfoin ensimmäisellä kierroksella	53
Kuvio 3: Kyselyn vastaajien taustatiedot eDelfoin toisella kierroksella.....	54
Kuvio 4: Asiantuntijaorganisaation johtamis -modulin kehittämissuositus	67
Kuvio 5: Tutkimuksen perusteella huomioitavat tulevaisuuden liike-elämän tarpeet.....	68

Liitteet

Liite 1: Asiantuntijapaneelin eDelfoin toinen kierros 76

Liite 1: Asiantuntijapaneelin eDelfoin toinen kierros

Skenaario 1/3: Johtaminen ja työelämäntaidot 2035

Vuonna 2035 työ edellyttää nykyistä analyyttisempää oman osaamisen sekä työelämän tarpeiden tunnistamista, ja työura korvautuu kompetenssi- ja vastuuportfoliolla.

Johtaminen on muuttunut manageroinnista sparraavammaksi ja valmentavaksi johtamiseksi. Työyhteisöt eivät ole paikkaan sidoksissa, ja etätyö sekä etäjohtaminen ovat työyhteisöjen arkipäivää. Työelämässä tarvitaan itsensä johtamisen taitoja, ja työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvuutta. Työelämän taidoissa korostuu asioiden ja organisaatioiden sisällön haltuunotto, analysointikyky, kokonaisuuksien hallinta ja kuvaaminen, yhteistyötaidot ja ryhmädynamiikan ymmärtäminen sekä kyky ymmärtää erilaisia johtamistapoja ja johtamisen kulttuureja. Vastuu oppimisesta ja osaamisen kartuttamisesta on siirtynyt yksilölle. Vuonna 2035 korostuu itseohjautuvuus sekä jaettu johtajuus. Johtajuustaidoissa korostuu taito löytää osaajaverkostot ja niiden kytkeminen mukaan omaan toimintaan. Yritysten työtehtävien ja työntekijöiden yhteensovittaminen tekoälyn kautta on muodostunut keskeiseksi asiaksi.

Jos edellä mainittu skenaario toteutuu, mitä johtamisosaamista tarvitaan? Tarvitaanko itsensä johtamisen, verkostojen johtamisen, muutosjohtamisen, etäjohtamisen, jaetun johtamisen, itseohjautuvuuden johtamisosaamista? Minkälainen asiantuntijaorganisaatioiden johtamisen koulutustarjonta tukee tulevaisuuden organisaatioiden tarvetta, jos esitetty skenaario toteutuu? Kommentoi ja tarkastele skenaariota osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

Kommentti kirjoitettu 23.10.2017 11:46:01

Johtajien tulisi ymmärtää oma roolinsa uudenaikaiseksi. Johtajan tulisi palvella organisaatiota ja luopua kontrollista. Johtajan tulisi löytää keinot olla lähellä työntekoa ja tuntee työntekijöitä. Johtajan tulisi olla kiinnostunut, mitä työtekekiä tekee, osaa ja arvostaa. Johtajan tulisi olla mahdollistaja ja johtamiskerrosten ohuita. Jokainen johtaa itseään kohti haluttua päämäärää; siksi johtajan tulisi selkeästi osoittaa päämäärä ja palkita tasapuolisesti päämäärän saavuttamisesta. Ryhmätyöskentelytaidot, verkostoissa toimiminen ja selkeiden työkokonaisuuksien määrittely ja resurssointi on tärkeää. Johtajien ja työntekijöiden koulutuksessa uusien asioiden haltuunotto korostuu, sillä maailma muuttu nopeasti. Vanhoihin malleihin ei voi jämähtää. Vanhoista toimintatavoista on nopeasti siirryttävä uudenlaisiin toimintatapoihin.

Kommentti kirjoitettu 24.10.2017 12:25:39

Tulevassa etäjohtamisen ja etätönteon mallissa tulisi esimerkissä lueteltujen johtamistaitojen lisäksi ottaa huomioon johtajan taidot tiimiyttää ryhmä etänä (paljon) työskenteleviä tiimiläisiä. Eri paikoissa ja eri aikoina tapahtuva työnteko voi helposti ajautua kaoottiseksi ja johtamattomaksi kokonaisuudeksi, jossa alaisilla on tunne, ettei kukaan välitä heistä, eikä esimies ole tavoitettavissa, ellei tähän asiaan erityisesti kiinnitetä huomiota! Virtuaalitiimit ja etätöskentely vaatii kunnolla toimiakseen ehkä enemmänkin yhteisiä palavereja ja "tiimipäiviä" kuin perinteinen toimistotyö. Kuinka luoda virtuaalitiimille yhteisen tekemisen meininki ja positiivinen "pöhinä"? Näin ryhmä parhaimmillaan ohjaa itse itseään yhteistä tavoitetta kohti sen sijaan, että esimiehen pitäisi järjestellä töitä, aikataulutaa ja organisoida tekemistä.

Kommentti kirjoitettu 25.10.2017 21:22:46

tekoälyn osuus jäänee pieneksi, koska tekoäly ei voi kykene kantamaan vastuuta. Johtamisessa olennaista lienee työryhmien hallinta eri lokaatioiden välillä ja tiedonkulun varmistaminen.

Kommentti kirjoitettu 30.10.2017 11:05:07

Koska työelämässä on vastaisuudessa enemmän ns. "self-contractors", freelance-pohjalta toimivia työntekijöitä ja työ jaetaan alustojen kautta, tarvitaan enemmän taitoja johtaa itseään, hoitaa omaa hyvinvointia ja ns. siirrettäviä taitoja (transversal skills). Tarvitaan dialogin hallintaa eri medioita käyttäen. Tarvitaan myös sellaista osaamista joka hahmottaa muutoksen laajuutta, syvyyttä, aikataulutusta ja tärkeyttä.

Skenaario 2/3: Työmarkkinoiden muutos

Vuonna 2035 työsuhteet ovat sirpaloituneet ja työmarkkinoista on tullut markkinapaikka, jossa myydään ja ostetaan osaamista. Asiantuntijatyössä työn ja vapaa-ajan rajat sekoittuvat. Yritykset markkinoivat omaa osaamistaan ja pyrkivät löytämään projekteihin parhaat osaajat. Yritykset viestivät yrityskulttuuristaan, johtamisfilosofiastaan ja arvoistaan, koska parhaat asiantuntijat valitsevat työnantajansa, ja tässä kisassa parhaat yritykset saavat huippuosajat. Yrityskulttuuria johdetaan aktiivisesti ja työnantajamielikuvaan panostetaan, jotta saadaan parhaat osaajat ja saavutetaan kilpailuetua. Työnantajat hyödyntävät huippuosajien verkostoja ja asiantuntijatyöt ovat projekteja, joita tehdään globaaleissa verkostoissa. Työnantajat odottavat työntekijöiltä verkostoitumistaitoja sekä työskentelyä kompleksisissa verkostoissa. Raja työntekijän ja yrittäjän roolin välillä muuttuu häilyväksi, ja työnantajia kutsutaan työntarjoajiksi. Etätöön ja etäjohtamisen seurauksena, ihmisten henkilökohtaisten tapaamisten arvo on noussut ja niiden odotetaan tuottavan jäsenilleen aineetonta pääomaa, kuten innostusta,

arvostusta, jaksamista, palautetta ja luottamuspääomaa. Johtamisen sekä henkilöstön yhteistyön ja tiedonjakamisen merkitys on kasvanut. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan kaikilta osapuolilta, ja sosiaaliset taidot ovat nousseet tärkeiksi. Ihminen ei ole vuonna 2035 työelämän resurssi, vaan työelämä on ihmiselle resurssi, jonka avulla ihminen toteuttaa itseään.

Jos esitetty skenaario toteutuu ja yritykset markkinoivat omaa osaamistaan verkostoissa, mitä taitoja johtaja tarvitsee ja miten johtamiskoulutuksella voidaan tukea tätä? Tarvitseeko johtajan hallita esimerkiksi blogitekstien kirjoittamista ja muita verkostoissa näkyvien uusien viestintä keinojen hallintaa? Miten johtaminen muuttuu, jos työt ovat lyhyitä projekteja ja työsuhteet lyhyitä jaksoja? Kommentoi ja tarkastele skenaariota osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

Kommentti kirjoitettu 23.10.2017 11:56:04

Johtajan tulee esiintyä omana itsenään, olla läsnä ja vaikuttaa suoraan. Johtajan tulee olla siellä missä osajatkin ovat - norsunluutornissa pysyminen ei enää toimi. Mikäli yrityksen ja johtajan viestintä osoittautuu toisenlaiseksi kuin todellinen arki, eivät huippuosajat ole saatavilla. Tieto osajien keskuudessa leviää nopeasti. Johtajan on osattava jalkautua ja tunnettava oma yrityksensä kokonaan, vain siten hän voi innostaa työntekijöitä. Huonolla johtamisella saa vain heikompia työntekijöitä, koska vaihtoehtoja osajilla on enemmän. Johtajien tulee osata houkuttaa parhaita osajia, parhailla työehdoilla ja palkkioilla. Osaamisen tarpeen tunnistaminen ja siihen parhaan osajan nopea etsintä, valinta ja houkuttelu on johtajan tärkeimpiä tehtäviä. Tukiorganisaatioiden on opittava nopeasti tukemaan uusia osajia, toimimaan vuorovaikutuksessa ja auttamaan osajia. Lyhyet työprojektit on kyettävä niputtamaan suuremmiksi kokonaisuuksiksi, jotta yrityksen toiminta menestyy. Johtajan tulee osata määritellä työalueet ja siihen liittyvä osaaminen tarkasti.

Kommentti kirjoitettu 24.10.2017 12:48:30

Yritysjohdon tehtävänä jatkossa on entistä enemmän aktiivisesti rakentaa yrityksen kulttuuria, josta muodostuu myös ulospäin näkyvä työnantajakuva. Sekä johtajat että työntekijät, freelancerit kuten myös asiakkaat levittävät sosiaalisissa medioissa ja blogeissa ym. tätä kuvaa yrityksestä. Jos yrityskulttuuria ja -kuvaa ei aktiivisesti rakenneta, yrityksestä voi muodostua epäselvä kuva. Tiimityttäminen ja työyhteisön omien arvojen ja koheesion nosto ovat tärkeässä osassa tulevaisuudessa.

Kommentti kirjoitettu 25.10.2017 21:27:55

Lyhyiden jaksoiden aikana johtajalle ei ehdi kehittyä riittävää asiantuntemusta meneillään olevasta projektista, mikä johtaa auktoriteetin puutteeseen. Substanssiosaamisen puute

johtaa myös samaan. Tästä johtuen, johtajan tulee kehittää kyky abstraktioiden hallintaan ja pysytellä pois yksityiskohdista.

Vapaa-ajan ja työajan raja tulee säilyä selvänä ja kaikkien osapuolten tulee arvostaa sitä. Työelämän sekoittuminen vapaa-aikaan johtaa työuupumukseen.

Kommentti kirjoitettu 25.10.2017 21:27:55

Lyhyiden jaksojen aikana johtajalle ei ehdi kehittyä riittävää asiantuntemusta meneillään olevasta projektista, mikä johtaa auktoriteetin puutteeseen. Substanssiosaamisen puute johtaa myös samaan. Tästä johtuen, johtajan tulee kehittää kyky abstraktioiden hallintaan ja pysytellä pois yksityiskohdista.

Vapaa-ajan ja työajan raja tulee säilyä selvänä ja kaikkien osapuolten tulee arvostaa sitä. Työelämän sekoittuminen vapaa-aikaan johtaa työuupumukseen.

Kommentti kirjoitettu 30.10.2017 11:08:22

Sirpaletyö vaatii hyvää oman osaamisen tunnistamista ja oman työn organisoimista. Näkisin että tarvitaan alustalla toimimisen ymmärtämistä ja neuvottelutaitoja :-). Johtajan rooli muuttuu alustan johtamiseksi.

Skenaario 3/3: Johtajan rooli 2035

Teknologian muutos on korostanut muutosjohtamisen ja verkostojen johtamisen tarvetta. Johtajan tehtävä on luoda henkilöstölle uusia oppimispolkuja sekä mahdollistaa uuden oppiminen. Työn selkeä urapolku on muuttunut ja oppiminen on muuttunut jatkuvaksi. Digitaalisessa ajassa muutos tapahtuu nopeasti. Uusista ilmiöistä tulee globaaleja ja uusia normeja lyhyessä ajassa, ja toimintaa pitää muuttaa nopeasti. Työelämän kiihtyvä muutos vaatii yrityksiltä nopeaa muutosnopeutta, työntekijöiltä itseohjautuvuutta, itsensä johtamisen taitoja sekä johtajalta verkostojen johtamistaitoja. Robotiikka on ymmärretty välineenä ja vanhat rakenteet sekä prosessit on muutettu. Johtamisessa on eroteltu väline (tekijä/robotti), toiminta ja tavoite toisistaan, jotta robotiikalla ja automatisaatiolla on saavutettu lisäarvoa. Johtamisessa on pitänyt huomioida eri sukupolvien tausta muutoksen hallinnassa. Työssä ei seurata enää suorituksia, vaan työn tulokset liittyvät enemmän arvon tuottoon. Globaalissa toimintaympäristössä tarvitaan visionääristä johtamista, prosessuaalista ja systeemistä näkökulmaa strategiaan sekä organisaation oppimista. Kompleksista ja muuttuvaa toimintaympäristöä pitää osata monitoroida - jokainen työntekijä on arvokas ympäristön monitoroija, toiminnan kehittäjä ja uudistaja. Huippuosaaajat ovat oman työnsä johtajia ja asiantuntijoita, johtaminen ei perustu hierarkiaan vaan arvostukseen.

Jos esitetty skenaario toteutuu, mitä johtamisosaamista johtaja tarvitsee vuonna 2035? Minkälainen asiantuntijaorganisaatioiden johtamisen koulutustarjonta tukee tulevaisuuden organisaatiota skenaariossa esitetystä muutoksesta? Kommentoi ja tarkastele skenaariota osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

Kommentti kirjoitettu 23.10.2017 12:06:10

Nykypäivän johtaminen robotisoidaan - robotti osaa lukea raportit ja tehdä oikeat johtopäätökset. Samoin suurin osa päätöksenteosta voidaan robotisoida. Johtajan rooli on tunnistaa arvoon liittyvä työnteko ja työntekijä. Oman organisaation erityisosaaminen vaatii osaamisen lisäämistä esim. kouluttamalla, mutta se ei tarkoita, että työntekijät pysyisivät käytettävissä. Osaaminen siirtyy ulos organisaatioista nopeaan tahtiin, mikäli osaajien arvostus ei nouse ja näy. Osaamisen kehittäminen on asiantuntijalle myös aikaraisite eli poissaoloa työtehtävistä, siten sen tulee näkyä osaajan arvostuksessa konkreettisesti. Asiantuntijaorganisaatiossa on jatkuvasti eri sukupolvien, eri kulttuurien ym. eri osaamisella varustettuja työntekijöitä. Huippuosaajat eivät tule kouluttamaan toisia työyhteisöissä (koska osaaminen on arvo) vaan yrityksen on se tehtävä - huippuosaajat olettavat, että he voivat toteuttaa osaamistaan välittömästi. Johtajan on pystyttävä jatkuvaan osaamisen lisäämiseen ilman toiminnan keskeytymistä.

Kommentti kirjoitettu 24.10.2017 13:39:43

Tulevaisuudessa oppiminen on jatkuvaa ja oppimistarpeita muodostuu digiajassa nopeasti. Perinteisillä koulutusorganisaatioilla on jatkossakin perusvastuu työntekijöiden ja asiantuntijoiden peruskoulutuksessa, mutta uusimpien digiajatarpeiden ja taitojen kouluttamisessa uudet oppimismenetelmät tulevat valtaamaan enemmän alaa. Myös verkostojen peer-to-peer koulutukset ja tiedonjako nostaa päätään entisestään. Yleisemmäksi muodostuu luennoitsijan/kouluttajan projektimainen palkkaaminen tiettyyn tarpeeseen kerrallaan. Kehitystyötä tekevissä yrityksissä on entistä tärkeämpää ns. hiljaisten signaalien havaitseminen muuttuvassa toimintaympäristössä, jotta trendejä huomataan jo ennen kuin ne muodostuvat trendeiksi. Jokainen työntekijä on tärkeä hiljaisten signaalien kerääjä, mutta tietyille toimialoille muodostuu ammattimaisia signaalien "haistelijoita" jotka muodostavat havainnoistaan analyyskejä ja scenarioita tulevista trendeistä ja kehityssuunnista, kulutustottumuksista ja tarpeista, joihin yritysten olisi jatkossa kyettävä vastaamaan.

Kommentti kirjoitettu 26.10.2017 3:10:08

Johtamisessa on huomioitava henkilökohtaiset tarpeet oppimishalun osalta. Useimmille halu kehittyä on merkittävä motivaation lähde, joten sitä on tuettava mahdollisuuksien mukaan. Tämä lisää myös sitoutumista. Pidän epärealistisenä että moni ajattelee työtään arvon tuottamisena tai yhtiön/yhteisön strategian tukemisena. Henkilön työsuoritusta on yhä jatkossakin arvioitava suoritusten avulla. Välitavoitteiden määrä olisi hyvä olla korkea, jotta

vältytään loputtomilta tuntuilta projekteilta ja mahdollisuus onnistumiseen/palautteeseen on usein.

Kommentti kirjoitettu 30.10.2017 11:14:26

Tekoälyä käyttämällä voidaan manageerata mutta johtajuus tapahtuu ihmisetn dialogeissa ja kohtaamisissa. Jos näen esimerkiksi omaa rooliani vastaisuudessa en enää ole opettamassa vaan johtamassa oppimisprosessia, henkilökohtaisia kasvusuunnitelmia ja tunnistamassa mitä osaamista on jo ennenkuin uutta oppimista haetaan. Tämä tapahtuu yhteistyössä työtehtävien kehittymisen kanssa, alustojen johtajien kanssa. En halua enää puhua työelämästä vaan työstä jota pitää tehdä.