



Tulevaisuuden pankkityö ja ihmisten johtaminen Case: Pankki X henkilöasiakkaiden etäpalveluyksikkö 2025

Mirka Kallinen, Sanna-Mari Saksala

Laurea-ammattikorkeakoulu

Tulevaisuuden pankkityö ja ihmisten johtaminen Case: Pankki X henkilöasiakkaiden etäpalveluyksikkö 2025

Mirka Kallinen, Sanna-Mari Saksala
YAMK Tulevaisuuden johtaminen ja
asiakaslähtöinen
palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2020

Mirka Kallinen, Sanna-Mari Saksala

Tulevaisuuden pankkityö ja ihmisten johtaminen Case: Pankki X henkilöasiakkaiden etäpalveluyksikkö 2025

Vuosi 2020

Sivumäärä 127

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena oli tukea Pankki X henkilöasiakkaiden etäpalveluyksikköä johtamisessa ja tuoda esiin kohdeorganisaation kannalta merkittävää tietoa tulevaisuuden työtehtävistä, kompetenseista ja johtamisesta tukemaan päätöksentekoa nyt ja tulevaisuudessa. Opinnäytetyössä selvitettiin millainen kohdeorganisaatio voisi olla vuonna 2025, mikä on työnantajan ja työntekijän näkökulmasta toivottavaa, ja mitkä tekijät edistäisivät sekä työnantajan että työntekijöiden tulevaisuuden tarpeisiin vastaamista.

Tietoperustassa tarkasteltiin rahoitusalaan ja henkilöstöjohtamiseen vaikuttavia megatrendejä, trendejä ja ilmiöitä sekä mitä tulisi ottaa huomioon, kun johdetaan asiantuntijoita kompleksisessa ympäristössä. Tutkimus- ja kehittämishanke toteutettiin ennakointiprosessina laadullisia ja yhteisöllisiä menetelmiä hyödyntäen. Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi ennakointiprosessi sisälsi tulevaisuuden työpajoja, toimeksiantajan paneeleja ja skenaariotyöskentelyä. Skenaariotyöskentely pohjautui yritysfilosofia Tarja Meristön skenaarioiden rakentamisprosessiin, menetelmiin ja työkaluihin.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksena syntyi neljä erilaista skenaariota, joista organisaatio valitsi tavoitemaailmaksi Asiantuntijuuden maailma -skenaariota. Valittu skenaario on arvioitu SWOT-analyysimenetelmällä ja esittelemällä offensiiviset ja defensiiviset toimintavaihtoehdot.

Etäpalveluyksikön työn ennakoita olevan kompleksista ongelmanratkaisua rahoittamisen ja säästämisen asiantuntijatyötä. Edetäkseen kohti toivottua skenaariota, tulisi kohdeorganisaation tukea ihmisten kyvykkyyttä itseohjautuvuuteen, itsensä johtamiseen, kompleksisuuden hallintaan sekä luovaan ongelmanratkaisuun. Samalla on muistettava, että kaikki eivät halua tai kykene työskentelemään vain itseohjautuvasti ja itseään johtaen. Johtamisesta muodostuu johtamispalveluiden tuottamista aina kulloiseenkin tilanteeseen ihmisten väliset suhteet huomioiden. Hyvinvointi asiantuntijatyössä syntyy työn itsenäisyydestä, itsensä johtamisen taidoista, luottamuksesta tehdyn työn laatuun, vapaudesta sovittaa työ ja muu elämä yhteen sekä laadukkaasta esimiestyöstä. Työn muuttuessa yhä enemmän asiantuntijuuden suuntaan, on hyvä miettiä millaisia tavoitteita ja mittareita on mielekästä asettaa sekä lisätä joustavuuden elementtejä työhön.

Asiasanat: megatrendit, ennakointi, kompleksisuus, ihmisten johtaminen, asiantuntijatyö

Mirka Kallinen, Sanna-Mari Saksala

Future Work in Banking and Leading People Case: Bank X Personal Banking Remote Customer Service Unit in 2025

Year	2020	Pages	127
------	------	-------	-----

The purpose and aim of this thesis was to support Bank X's personal banking remote customer service unit in leadership and to produce relevant information to the organization about future work tasks, competencies and leadership. This is done in order to assist in decision-making now and in the future. The thesis studied how the organization would look like in 2025, what is desirable from the point of view of the employer and the employee, and what would contribute to meeting the needs of tomorrow for both the employer and the employees.

The theory section examined megatrends, trends and phenomena affecting the financial sector and leadership, as well as what should be taken into consideration when leading experts in a complex environment. The research section was a foresight study using qualitative and case study methods. The foresight process included future workshops, client panels and scenario work. The scenario work was based on the scenario process, methods and tools of corporate futurist Tarja Meristö.

As a result of the study, four different scenarios were built, from which the organization chose the World of Expertise scenario as the most desirable world to pursue. The selected scenario has been assessed using SWOT analysis and by presenting offensive and defensive policy options.

The work of the remote service unit is expected to be complex problem-solving expert work in financing and saving. To move towards the desired scenario, the organization should support people's ability to self-direct, self-manage, manage complexity, and use creative problem solving.

At the same time, the organization must remember that not everyone is willing or able to work entirely in a self-directed way. Leadership consists of providing situation related leader services, and it needs to take into consideration the relationships between people. Well-being in expert work arises from the independence of the work, the skills of self-management, confidence in the quality of the work, the freedom to reconcile work and personal life, and high-quality leadership. As work increasingly changes in the direction of expertise, it is good to reflect what kind of goals and performance evaluation would serve in the best way and add flexibility to work.

Keywords: megatrends, foresight, complexity, leading people, expert work

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tarkoitus ja tavoite.....	7
1.2	Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne	9
2	Toimintaympäristön muutos	10
2.1	Toimintaympäristön muutosajurit	10
2.2	Rahoitusalan muutosajurit.....	13
2.2.1	Digitalisaatio ja globalisaatio	13
2.2.2	Työn murros	14
2.2.3	Asiakaskäyttäytymisen muutos	19
2.3	Rahoitusalan toimintaympäristön muutos	20
3	Ihmisten johtaminen kompleksisessä ympäristössä.....	25
3.1	Kokemuksellisuus.....	28
3.2	Vuorovaikutus.....	30
3.2.1	Vuorovaikutusjohtaminen	31
3.2.2	Tunteet	32
3.3	Merkityksellisyys.....	34
3.3.1	Sisäisen motivaation johtaminen	36
3.3.2	Työntekijän sitoutumisen johtaminen	38
3.4	Itsensä johtaminen.....	40
3.5	Itseohjautuvuus työyhteisössä.....	42
3.6	Johtamisen kompetenssit	48
3.7	Tukea johtamisopeista	51
3.7.1	Palveleva johtaminen	52
3.7.2	Valmentava johtaminen	53
3.7.3	Fasilitoiva johtaminen	54
3.7.4	Lean-johtaminen	55
3.7.5	Visionäärinen johtaminen	55
4	Kohdeorganisaation esittely	56
5	Tutkimus- ja kehittämishanke	59
5.1	Ennakointiprosessi tutkimus- ja kehittämishankkeen lähtökohtana	59
5.1.1	Tapaustutkimus ja ennakointi	60
5.1.2	Ennakointiprosessi ja -menetelmät	61
5.1.3	Yhteisöllinen kehittäminen.....	65
5.2	Tulevaisuuden työpajat	67
5.2.1	Työpajojen osallistujat	68

5.2.2	Ensimmäinen työpaja	69
5.2.3	Toinen työpaja	78
5.3	Ydinpätevyyspuu	86
5.4	Tulevaisuuskortit	88
5.5	Toimeksiantajan ensimmäinen paneeli	89
5.6	Skenaariot	93
5.6.1	Skenaario 1: Asiantuntijuuden maailma	96
5.6.2	Skenaario 2: iPankki	97
5.6.3	Skenaario 3: Musta joutsen vie katteet	97
5.6.4	Skenaario 4: Ihminen korvaa teknologian puutteet	98
5.7	Skenaarioiden arviointi	98
5.7.1	Toimeksiantajan toinen paneeli	99
5.7.2	SWOT-analyysi skenaario 1: Asiantuntijuuden maailma	101
5.7.3	Offensiiviset ja defensiiviset toimintavaihtoehdot	104
6	Johtopäätökset	105
6.1	Kehitysehdotukset	106
6.1.1	Ihmisten johtamisesta kohti toivottua tulevaisuutta	107
6.1.2	Työntekijäkokemuksen merkitys	110
6.1.3	Joustavuuden merkitys	113
6.2	Jatkotutkimusehdotukset	115
6.3	Luotettavuuden arviointi	116
	Lähteet	118
	Kuviot	125
	Taulukot	125

1 Johdanto

“Emme tulleet tänne pelkäämään tulevaisuutta vaan muotoilemaan sitä.” - Barack Obama

Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta tutkimalla toimintaympäristöä voimme tehdä havaintoja siitä millaiset tekijät vaikuttavat tulevaisuuden muotoutumiseen. Havainnoimalla heikkoja signaaleja, trendejä ja megatrendejä voimme rakentaa erilaisia tulevaisuuskuvia.

Tulevaisuuden ennakointi on organisaatiolle olennainen vision luomisen keino sekä strategisiin päätöksiin valmistautumista, jolloin se on ehto selviytymiseen alati muuttuvassa maailmassa.

Digitalisaation ja globalisaation megatrendit ovat merkittävä arkeen vaikuttava tekijä nyt ja tulevaisuudessa. Nämä vaikuttavat laajasti työelämän kaikkiin osa-alueisiin, muokaten sitä millaisia töitä on tarjolla, ketkä niitä tekevät, miten, missä ja miksi niitä tehdään ja johdetaan. Opinnäytetyön teon aikana loppuvuodesta 2019 sekä alkuvuodesta 2020 megatrendit ovat säännöllisesti lehtien artikkeleiden aiheina ja arjen puheissa. Muutosvauhti on viime vuosina ollut nopeaa, voisi jopa sanoa, että alati kiihtyvää, eikä vauhti näytä laantuvan. Megatrendit tulevat vaikuttamaan yhä enenevässä määrin kaikkeen liiketoiminnassa; tuotteisiin, palveluihin, toimintatapoihin, johtamiseen ja arvoihin.

Digitalisaatio, globalisaatio, työn murros ja asiakaskäyttäytymisen muutos kiihdyttävät rahoitusalan transformaatiota. Digitalisaatio ja asiakaskäyttäytymisen muutos ajavat toimialaa joustavampaan ja innovatiivisempaan suuntaan koko asiakkaan elämää ymmärtävään omni- ja monikanavaiseen palveluun, joka on saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta. Digitalisaation ja globalisaation myötä kentälle tulee uusia pelaajia ja liiketoimintamallien kehitys nopeutuu.

Rahoitusallalla tarvitaan tulevaisuudessa asiakaspalvelun ammattilaisia, joilla on kyky itsensä johtamiseen, ongelmanratkaisuun, luovuutta ja erinomaisia sosiaalisia taitoja.

Asiakaspalvelutyöt monipuolistuvat ja työntekijät elävät jatkuvassa muutoksessa, mikä vaatii osaamisen kasvattamista ja elinikäistä oppimista. Rahoitusalan asiakaspalvelutyö on tieto- ja asiantuntijatyötä kompleksisessä ympäristössä, jollaisena sitä myös tulee johtaa.

Palveluyrityksen kilpailukyky on tulevaisuudessa paljolti kiinni siitä, kykeneekö se houkuttelemaan palvelukseensa oikeanlaista ja osaavaa työvoimaa. Johtamisen keinoin tulisi luotsata eri sukupolvet sekä organisaatio kohti tulevaisuutta.

1.1 Tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on rahoitusallalla toimivan Pankki X henkilöasiakkaiden valtakunnallisen asiakaspalvelun yksi isoimmista etäpalveluyksiköistä. Organisaatio pidetään

nimettömänä toimeksiantajan pyynnöstä. Kohdeorganisaatiossa on meneillään henkilöstön johtamiseen liittyviä kokeiluja. Yksikössä pohditaan millainen johtaminen tukisi parhaiten tämän päivän ja tulevaisuuden tarpeita. Toimialan transformaatio, toimintaympäristön muutosnopeus ja muutostekijöiden monimutkaiset vaikutukset ovat kohdeorganisaation johtamisen ja tulevaisuuden ennakkoinnin kannalta haastavia.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena on tukea organisaatiota näissä haasteissa ja tuoda esiin kohdeorganisaation kannalta merkittävää tietoa tulevaisuuden työtehtävistä, kompetensseista ja johtamisesta tukemaan päätöksentekoa. Tavoitteeseen soveltuvat tutkimuksen ja kehittämisen lähestymistavat ovat tapaustutkimus ja ennakointi. Tietoperustan avulla saadaan ymmärrys rahoitusalaan ja henkilöstöjohtamiseen vaikuttavista megatrendeistä, trendeistä ja ilmiöistä sekä mitä tulee ottaa huomioon, kun toimitaan kompleksisessa ympäristössä. Tulevaisuustieto tiivistetään opinnäytetyössä toimenpide-ehdotuksiksi, joiden avulla edetään kohti toivottua tulevaisuutta.

Opinnäytetyö on rajattu tutkimuksen osalta Pankki X yhteen henkilöasiakkaiden etäpalveluita tarjoavaan yksikköön ja tietoperusta on rajattu niihin tekijöihin, joilla on vaikutusta tulevaisuuden asiantuntijatyöhön rahoitusosalalla sekä työntekijän ja työtehtävien muutoksiin ihmisten johtamisen näkökulmasta kompleksisessa ympäristössä.

1.2 Tutkimusongelma ja kehittämistehtävä

Tutkimusongelmana on selvittää millaisia kohdeorganisaation työtehtävät, tarvittavat kompetenssit ja johtaminen voisivat olla vuonna 2025.

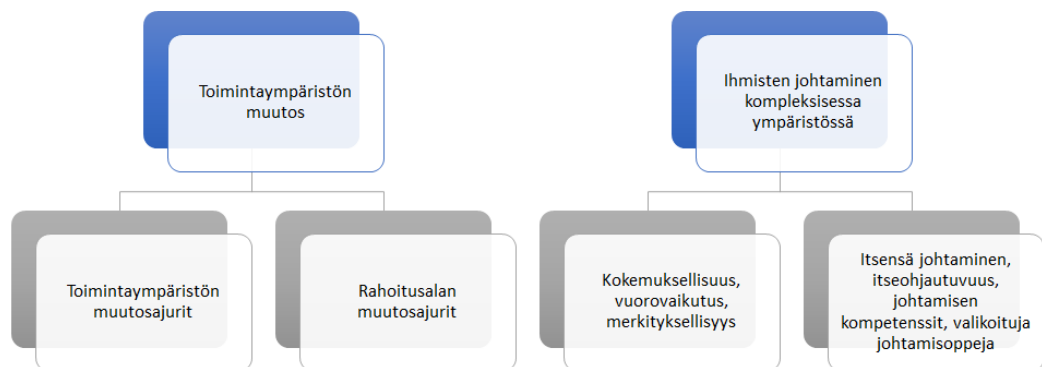
Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millainen kohdeorganisaatio voisi olla vuonna 2025?
 - a. Työnantajan näkökulmasta toivottavaa
 - b. Työntekijän näkökulmasta toivottavaa
2. Mitkä tekijät edistäisivät sekä työnantajan että työntekijöiden tulevaisuuden tarpeisiin vastaamista?

Tutkimus- ja kehittämishanke toteutetaan ennakointiprosessina laadullisia ja yhteisöllisiä menetelmiä hyödyntäen. Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi ennakointiprosessi sisältää tulevaisuuden työpajoja, toimeksiantajan paneeleja ja skenaariotyöskentelyä. Skenaariotyöskentely pohjautuu yritysfiturologin Tarja Meristön skenaarioiden rakentamisprosessiin, menetelmiin ja työkaluihin. Skenaarioprosessissa luodaan yleisimmin kahdesta neljään eri skenaariota, jotka kuvaavat kyseistä maailmaa 10-20 vuoden päästä. Tässä työssä luodaan neljä skenaariota, mutta toimialan toimintaympäristön muutosnopeuden ja muutostekijöiden monimutkaisten vaikutusten vuoksi aikajänne on alle 10 vuotta.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa esitellään tutkimuksen tarkoitus ja tavoite. Toisessa ja kolmannessa luvussa esitellään tietoperustaa, jonka tarkoituksena on tarkastella keskeisiä käsitteitä sekä taustoittaa ja syventää käsiteltävää aihetta (Kuvio 1). Tietoperusta koostuu kahdesta isommasta kokonaisuudesta, jotka ovat toimintaympäristön kuvaus ja siinä ihmisten johtaminen.



Kuvio 1: Opinnäytetyön tietoperusta

Neljännessä luvussa esitellään kohdeorganisaatio. Viidennessä luvussa keskitytään tutkimus- ja kehittämishankkeeseen. Luvussa esitellään menetelmävalinnat, tutkimuksen toteutus sekä tulosten tarkastelu (Taulukko 1). Tutkimus koostuu useasta osasta; kaksi osallistavaa työpajaa, tulosten validointi organisaation edustajien kanssa, skenaarioiden rakentaminen sekä skenaarioiden arviointi organisaation edustajien kanssa. Lopuksi toimeksiantajan valitsema skenaario analysoidaan hyödyntämällä SWOT-analyysia ja kuvaamalla offensiiviset sekä defensiiviset toimintavaihtoehdot.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen ennakointiprosessi		
Skenaarioiden rakentaminen ja tiedonkeruu	Marraskuu 2019	Työpaja 1, PESTE-analyysi
		Työpaja 2, Backcasting
		Ydinpätevyyspuu
	Helmi-maaliskuu 2020	Tulevaisuuskortit
	Huhtikuu 2020	Toimeksiantajan paneeli 1, työpajojen tulosten arviointi
Skenaariot	Huhtikuu 2020	Skenaario 1
		Skenaario 2
		Skenaario 3
		Skenaario 4
Skenaarioiden analyysi	Huhti-toukokuu 2020	Toimeksiantajan paneeli 2, skenaarioiden arviointi ja valinta
		SWOT-analyysi
		Offensiiviset ja defensiiviset toimintavaihtoehdot

Taulukko 1: Tutkimus- ja kehittämishankkeen ennakointiprosessi

Kuudennessa luvussa esitellään johtopäätökset sekä kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset kohdeorganisaatiolle. Nämä perustuvat tietoperustaan sekä tutkimuksen tuloksiin. Kuudennen luvun lopussa esitellään työn luotettavuuden arviointi.

2 Toimintaympäristön muutos

Kuvaamme tässä luvussa toimintaympäristöä ja siihen liittyviä käsitteitä. Esittelemme tulevaisuuden ajureita käsitteinä ja sitä, miten ne vaikuttavat työelämään ja erityisesti rahoitusalaan. Rahoitusalaan vaikuttavista megatrendeistä nousevat erityisesti esille digitalisaatio, globalisaatio sekä asiakaskäyttäytymisen muutos ja työn murros. Työn murroksen osana esitellään myös eri sukupolviin sekä asiantuntijatyöhön liittyviä ominaispiirteitä.

2.1 Toimintaympäristön muutosajurit

Toimintaympäristöllä tarkoitetaan organisaation sosiokulttuurista, poliittista, ekologista ja taloudellista ympäristöä. Toimintaympäristön monitorointi (”environmental scanning” tai ”futures scanning”) tarkoittaa ilmiöiden muutosten tarkastelua ja ymmärtämistä. Muutosvoimien havainnointi on yksi tärkeimmistä tulevaisuuden tutkimuksen työvaiheista. Toimintaympäristön monitorointi sisältää megatrendien, trendien, heikkojen signaalien ja villien korttien jäljittämisen, tunnistamisen ja analysoinnin. (Rubin 2015.)

Käsitteen megatrendi on luonut John Naisbitt vuonna 1982. Hänen ja kollegansa Patricia Aburdenen mukaan megatrendit eivät vain tule ja mene nopeasti ohi. Ne ovat laajoja yhteiskunnallisia, taloudellisia, poliittisia ja teknologisia muutoksia, jotka muodostuvat hitaasti, mutta kun ne tapahtuvat, ne vaikuttavat elämäämme vähintään seitsemästä kymmeneen vuoteen. (Hiltunen 2019, 15.) Megatrendit ovat suuria muutossuuntia, joilla on globaaleja ja valtavia vaikutuksia. Niillä on vuosien historia ja ne ovat vakiintunut osa elämää. Ne leimaavat nykyisyyttä ja tulevaa. Hiltusen mukaan megatrendit tulevat olemaan näkyvillä vähintään 5-10 vuotta. Organisaation kannalta niiden tarkastelu on tärkeää, sillä ne ovat tämän päivän normeja, joihin on reagoitava ja jotka on otettava huomioon liiketoiminnassa. (Hiltunen 2017, 37.)

Sitran määritelmän mukaan ”megatrendi on useista ilmiöistä koostuva yleinen kehityssuunta, laaja muutoksen kaari.” Megatrendit tapahtuvat maailmanlaajuisesti ja kehityssuunnan uskotaan jatkuvan samansuuntaisena. Megatrendit ovat tuttuja asioita ja muutoksia, jotka tapahtuvat jo nyt ja suurella todennäköisyydellä myös huomenna, joten ne eivät yllätä. Ne antavat kuvan tulevaisuuden muutoksista. Megatrendejä täydennetään trendeillä ja heikoilla signaaleilla. (Sitra 2019.)

Hiltunen listaa kymmenen megatrendiä, jotka vaikuttavat parhaillaan elämäämme ja jotka ovat merkittäviä liiketoimintaa silmällä pitäen. Nämä trendit ovat: väestönkasvu, väestön ikääntyminen, globalisaatio, kaupungistuminen, varallisuuden ja keskiluokan kasvu, kulutuksen kasvu ja resurssien väheneminen, eriarvoisuuden lisääntyminen, ilmastonmuutos, digitalisaatio sekä teknologian kehitys. (Hiltunen 2017, 37.)

Sitra on julkaissut listauksia megatrendeistä vuodesta 2011 asti. Vuoden 2018 päivitettyssä Sitran megatrendikorteissa on koottuna 46 megatrendiä (Taulukko 2). Megatrendikorttien hyödyntämisestä kerromme lisää luvussa 5.2.2 Tutkimus- ja kehittämishankkeen ensimmäisen työpajan menetelmissä. Sitran selvityksiä 162 - Megatrendit 2020 -julkaisussa nousevat esiin: ekologisella jälleenrakennuksella on kiire, väestö ikääntyy ja monimuotoistuu, verkostomainen valta voimistuu, teknologia sulautuu kaikkeen ja talousjärjestelmä etsii suuntaansa (Sitra 2020, 8).

1. Äärimmäiset sääilmiöt yleistyvät	24. Sosiaalisen pääoman korostuminen
2. Globaali päätöksenteko ja lähidemokratia kaipaavat vahvistusta	25. Virtuaali- ja lisätty todellisuus yleistyy
3. Edustuksellinen demokratian puhti on hukassa	26. Tyttöjen ja naisten aseman vahvistuminen
4. Luottamuksen puute ja eriarvoistuminen haastavat demokratiaa	27. Hyperkonnektiivisuus syvenee
5. Globalisaatio vs. nationalismi	28. Teknologia jakaa väestöä
6. Kaupungistuminen jatkuu	29. Terveys ja hyvinvointi korostuvat
7. Päätöksenteosta tulee ongelmanratkaisua	30. Luovuus synnyttää työtä ja hyvinvointia
8. Digitalisaatio	31. Pakolaisuus ja muuttoliikkeet kasvavat
9. Fiksut tavarat ja palvelut yleistyvät	32. Radikaali avoimuus ja verkkovalvonta lisääntyy
10. Maailmankansalaisuus yleistyy	33. Lohkoketjut mahdollistavat hajautetun toiminnan
11. Talouden reunaehdot tiukentuvat	34. Robotisaatio
12. Toimeentulon epävarmuus lisääntyy	35. Nopea analytiikka yleistyy
13. Kokeilukulttuuri voimistuu	36. Organismien ohjelmointi arkipäiväistyy
14. Työnrakenteet muuttuvat	37. Paikallisuus vahvistuu
15. Datan arvo kasvaa	38. Teknologian ymmärtämisestä tulee kansalaistaito
16. vertais- ja jakamistalous yleistyvät	39. Tekoälyn käyttö laajenee
17. Terveystä ja eliniän pidentämisestä tulee merkittävää liiketoimintaa	40. Ymmärrys maapallon kantokyvystä kasvaa
18. Taitojen merkitys kasvaa	41. Kiertotalouden merkitys kasvaa
19. Eriarvoisuus lisääntyy	42. Uusiutuva energia halpenee
20. Merkityksellisyys liiketoiminnassa ja johtamisessa korostuu	43. Kestävyyskriisi kärjistyy entisestään
21. Elinikäinen oppiminen muuttuu hyveestä välttämättömyydeksi	44. Talouden onnistumisen uudet mittarit
22. Verkon joukkovoima lisääntyy	45. Uudenlaiset perhe- ja asumismuodot
23. Eliniät pitenevät ja väestö vanhenee	46. Riittävä on tarpeeksi

Taulukko 2: Sitran megatrendikortit otsikkotasolla (Sitra 2018)

Luotettavin tapa hahmottaa tulevaisuutta on ymmärtää nykyisyyttä, siksi megatrendit ovat tärkeitä. Megatrendit ovat tulevaisuuden ennakoinnissa olennaiset ja merkittävimmät tekijät, koska ne ovat massiivisia ja vaikuttavat laajalti pitkän aikaa. Megatrendi voi kääntyä nopeastikin, jos jokin yllättävä ja harvinainen sekä nopea tapahtuma eli villi kortti muuttaa kulkua. (Hiltunen 2019, 15-17.)

Villi kortti on äkillinen ei-jatkuva tapahtuma. Villillä kortilla ei ole historiaa ja ne ovat yllättävästi ilmaantuvia muutostekijöitä, jotka muuttavat tapahtumisen kehityskulun äkillisesti epävarmaksi. Villejä kortteja on kahta erilaista tyyppiä. Ensimmäisen tyyppin tapahtumisen todennäköisyys on lähes olematon, mutta jos se tapahtuu, sen vaikutukset tulevaan kehitykseen ovat suuret. Toisen tyyppin villi kortti on sellainen, jonka tapahtuminen ei välttämättä ole kovin yllättävää. Sen todennäköisyys saattaa olla aika suuri, mutta se on luonteeltaan sellainen, että siitä ei haluta puhua, se muistuttaa tabua. Jos se otetaan puheeksi, organisaation uskottavuus ja luotettavuus saattavat heikentyä muiden silmissä, jolloin siitä mieluummin vaietaan. (Rubin 2016.)

Trendi on muutoksen suunta. Oxford dictionary määrittelee sen siten, että trendi on suunta, johon jokin asia on muuttumassa tai kehittymässä. Cambridge dictionary määrittelee trendin olevan yleinen kehitys tai muutos tilanteessa tai ihmisten käyttäytymisessä. Trendit ovat jo tapahtuneet, mutta ne vaikuttavat tulevaisuudessakin, jonka vuoksi ne ovat olennaisia myös

tulevaisuutta tarkasteltaessa. Trendi voi muuttua suuntaansa tai se voi pysyä vakiintuneena. Tämän vuoksi niitä tulee tarkastella ja havainnoida niissä tapahtuvia mahdollisia muutoksia. (Hiltunen 2017, 56-57.)

Heikko signaali on muutoksen ensimmäinen merkki. Ne kertovat uusista asioista ja nousevista ilmiöistä. Ne ovat arkipäivän havaintoja uusista käytänteistä, huhuja, twiittauksia, lehtijuttuja tai vaikkapa outoja tarroja lyhtypylväissä. Niihin suhtautuminen voi olla vähättelevää tai kielteistä. Heikkojen signaalien havaitseminen on organisaatiolle tärkeää, koska niiden avulla voidaan havaita muutos ennen muita, jolloin voidaan vaikuttaa tulevaan tai sopeuttaa omaa toimintaa siihen. Heikosta signaalista ei etukäteen voi tietää onko se relevantti vai ei. Yksittäinen signaali ei ole merkityksellinen, mutta jos voidaan yhdistellä samankaltaisia heikkoja signaaleja, voidaan havaita tulevaisuuden trendejä. (Hiltunen 2017, 64-66.)

Tulevaisuudentutkimuksessa musta joutsen on (black swans) harvinainen, epätodennäköinen, yllättävä ja odottamaton tapahtuma, jolla on toteutuessaan merkittäviä vaikutuksia. Musta joutsen voi olla myönteinen tai kielteinen, toivottava tai ei-toivottava, olennaista on sen yllättävyys. Nassim Taleb (2007) on luonut mustan joutsenen käsitteen. Hänen mukaansa maailmaa muuttavat eniten hyvin epätodennäköiset ja odottamattomat tapahtumat. Esimerkkejä mustista joutsenista ovat 9/11-terrori-isku, Islannin tuhkapilvi tai Internetin nousu. Mustia joutsenia voi yrittää ennakoita, vaikka niiltä ei voisikaan kokonaan suojautua. Mahdollisia mustia joutsenia voidaan yrittää hahmottaa heikkoja signaaleja monitoroimalla. Mustiin joutseniin voi varautua miettimällä ratkaisuja sekä keinoja hyötyä niistä, tai luomalla olosuhteita ja ympäristöjä, jotka rohkaisevat kokeellisuuteen ja improvisointiin. (Heinonen, Hietanen, Ruotsalainen 2011, 9-10.)

2.2 Rahoitusalan muutosajurit

Esittelemme tässä luvussa muutosajureita, jotka vaikuttavat merkittävästi rahoitusalaan. Näitä ajureita ovat digitalisaatio, globalisaatio, työn murros sekä asiakaskäyttäytymisen muutos.

2.2.1 Digitalisaatio ja globalisaatio

Digitalisaatio on vaikuttava tekijä työn ja toimeentulon muutoksen takana. Globalisaatio on digitalisaation mahdollistama ilmiö ja osa työn murrosta. Digitalisaatio on vaikuttava tekijä työn ja toimeentulon muutoksen takana. Globalisaatio on digitalisaation mahdollistama ilmiö ja osa työn murrosta. Sitran megatrendikorteissa digitalisaatiota kuvataan seuraavasti: ”Digitalisaatio on tämänhetkistä murrosta voimakkaimmin määrittävä teknologinen kehitysmuoto. Tämä liittyy siihen, että yhä suurempi osa prosesseja siirtyy digitaaliseen muotoon. Tämä mahdollistaa valtavien datamäärien nopean analysoinnin, joka ei aiemmin ollut mahdollista. Kun teollinen vallankumous loi talouteen muskelit, luo digitalisaatio ikään kuin hermojärjestelmän ja muuttaa sitä kautta tapaamme toimia valtavalla määrällä eri aloja.” (Sitra 2017.) Vastaavasti megatrendikorteissa globalisaatiota kuvaillaan seuraavasti:

“Globalisaatio voimistuu ja maailma on yhä keskinäisriippuvaisempi, kun ihmisestä tulee koko ajan suurempi laji sille yhä pienemmäksi käyvällä maapallolla” (Sitra 2018). Business dictionary määrittelee termin digitalisaatio seuraavasti: “Digitalisaatiossa digitaaliset teknologiat integroituvat jokapäiväiseen elämäämme, kun kaikki mitä voidaan digitalisoida, digitalisoidaan” (Hiltunen 2017, 50).

Digitalisaatio pienentää muutosten aikajännettä ja kasvattaa päätöksenteon ajoituksen merkittävyyttä. Johdolta ja omistajilta vaaditaan yhä nopeampia strategisia päätöksiä, kirkkaampaa näkemystä ja jatkuvasti käynnissä olevaa strategiapohdintaa, jotta uusiin asioihin voidaan reagoida viisaasti ja ajallaan. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 75-76.) Digitalisaation tuoma muutosvauhti ja globaali kilpailuasetelma pakottavat yritykset verkostoitumaan. Osaamisten, toimintojen ja toimijoiden yhteen kokoamiseksi ja orkestroimiseksi tarvitaan yritysrajat ylittävää yhteistyötä ja avointa vuorovaikutusta. (Salminen, Rajala, Koskela, Kaunisto & Apilo 2014, 8.)

Valtiovarainministeriön mukaan Suomi on digiosaamisessaan EU:n maiden kärjessä. Palvelualojen työnantajaliitto Paltan tutkimuksen (2016) mukaan digitalisaatio aiheuttaa palvelutöiden monipuolistumista ja sen myötä osaamisen laajentumista. Muutoksen syklit nopeutuvat, jolloin työtehtävät ja työntekijät ovat jatkuvassa muutoksessa ja elinikäinen oppiminen korostuu. Paltan mukaan digitalisaatio muuttaa myös sopimuskulttuuria. Työvoiman tarpeelle haetaan joustoja, joten mm. freelancer työt, kevytyrittäjäyys ja keikkatyö lisääntyvät. On ennustettu, että viiden vuoden aikana suomesta katoaa n. 60 000-100 000 työpaikkaa, toisaalta digitalisaatio ja uusi teknologia voi tuoda Suomeen kaksi uutta työpaikkaa jokaista menetettyä kohti. (Marttinen 2018, 144-149.) Työnantaja-työntekijä-suhteen muutos vaikuttaa keskeisiin yhteiskunnan rakenteisiin ja prosesseihin kuten verotukseen, sosiaaliturvaan, työlainsäädäntöön ja ay-liikkeisiin (Oksanen 2017, 25).

Tuominen ja Pohjakallio (2012) määrittelevät neljä tekijää, jotka muuttavat etenkin toimistossa tehtävää työtä merkittävästi. Nämä neljä tekijää ovat: digitalisoituminen, liikkuvuus, globalisaatio sekä epävarmuus. Digitaalinen sukupolvi on myös liikkuva sukupolvi, jolloin työelämän tulee muuttua joustavammaksi työn teon ajan ja paikan suhteen. Globaalissa työelämässä pärjääminen edellyttää luovuutta ja rohkeaa ajattelua. Uusi työelämä on verkottuneempi, kuin mihin olemme tottuneet. Verkottunut maailma lisää yllätyksellisyyttä ja epävarmuutta. Nämä muutokset ovat jo käynnissä, mutta niiden vaikutuksia tulemme näkemään myös tulevaisuudessa. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 35-40.)

2.2.2 Työn murros

Työn murros, robotisaation ja digitalisoitumisen sekä globalisaation yhteisvaikutus, muuttaa yhteiskuntia. Tuotannon ja ihmistyövoiman yhteys on yhä haastavampi. (Sitra 2018.) Murroksen ja työntekijäkokemuksen takana ovat megatrendit: digitalisaatio, globalisaatio, väestörakenteen muutos, kaupungistuminen ja ilmastonmuutos. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat automaatio,

robotisaatio, tekoäly sekä jakamis- ja alustatalouden kehitys. Nämä muuttavat työvoimaa, työn sisältöä, työnantajan ja työntekijän välistä suhdetta, ansaintakeinoja, osaamisvaateita, työn yhteiskunnallista merkitystä ja työn rahoitusta. Työmarkkinat ovat jakautumassa kahtia: parempituloiseen vakituiseen työvoimaan ja helposti muunneltavaan tarvittaessa käytettävään työvoimaan. (Oksanen 2017, 13,17, 21; Morgan 2017, 17-18; Haapala 2016, 39-41.)

Työn murros on horjuttanut osaamisen kysynnän ja tarjonnan tasapainoa, kun osaavan ja korkeakoulutetun työvoiman kysyntä on lisääntynyt. Ihmiseltä työn murros edellyttää osaamisen jatkuvaa päivittämistä, sillä osaaminen, koulutus ja uuden oppiminen ovat kriittisin keino selviämiseksi työn murroksessa. Työn, opiskelun, vapaa-ajan ja muun elämän rajat hämärtyvät, kun osaaminen ja oppiminen muuttuvat jatkuvaksi oppimiseksi. Työn tuottavuuden ja kannattavuuden rinnalle on noussut työn merkityksellisyys sekä verkostoituneisuus ja vuorovaikutteisuus. Työnantajan sekä työntekijä välinen raja hämärtyy tai poistuu. Elanto tulee useista eri virroista ja organisaatiot muuttuvat jatkuvasti. (Oksanen 2017, 18, 30.)

Palkkatyöt tulevat saamaan yrittäjämäisiä piirteitä ja tulevaisuudessa työskennellään usealle työnantajalle samanaikaisesti. Osaamista tullaan tarjoamaan ja hyödyntämään yhtäaikaaisesti eri projekteissa sekä organisaatioissa. Osa-aikaiset, määräaikaiset ja vuokratyösuhteet tulevat lisääntymään. Perinteinen yrittäjyys, ammatinharjoittaminen ja freelancetyöt lisääntyvät sekä ainoana että rinnakkaisena elinkeinona. Liikkuvuus palkkatyön ja yrittäjyyden välillä yleistyy ja työntekijä saattaa aloittaa uransa uudelleen useita kertoja työelämänsä aikana. Töiden välissä tulee todennäköisesti olemaan työttömyysjaksoja, näitä hyödynnetään oppimiseen ja kehittämiseen. Myös opintovapaiden käyttö yleistyy. Työn ja perheen yhteensovittamisen helpottamiseksi työpaikkojen ja yrityskeskittymien yhteyteen tullaan perustamaan päivähoitopaikkoja. Työaikajousten, kuten työaikaliiukumien ja työaikapankin, käyttö lisääntyy etenkin asiantuntijatyöissä, jolloin työ- ja virkaehtosopimusten tulee muuttua. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2015, 8, 18, 20-22.)

Ajasta ja paikasta riippumaton työ yleistyy, joten ihmiset työskentelevät yhä enemmän kotoa käsin. Etätöiden yleistymässä myös työn tekemisen tavat muuttuvat. (Lunkka, Suhonen & Turkki 2019, 75.) Työelämä vuonna 2025 -katsaus ennakoii, että yhteiskunta tulee elämään 24/7 rytmillä, etätö lisääntyy, asiantuntijatyöt ja matalapalkkatyöt lisääntyvät ja keskituloiset työpaikat vähentyvät (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2015, 39-40). Viitala ja Jylhä nostavat esille yhteiskäyttötilat etätöiden mahdollistajina, käyttäen siitä nimitystä "hub", jossa useat etätöntekijät työskentelevät eri työnantajille (Viitala & Jylhä 2019, 159). Yhteiskäyttötilat ovat ajankohtaisuutensa vuoksi nousseet myös Helsingin Sanomien (2.1.2020 ja 5.1.2020) mielipidepalstan keskusteluihin. Esimerkiksi Helsingin kaupungin Senaatti kiinteistöt ovat jo avanneet joitakin yhteiskäyttötiloja ja lisää on suunnitteilla. (Kallionpää 2020, C12.)

Väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen on yksi Sitran vuonna 2020 julkaistuista megatrendeistä. Väestörakenne muuttuu eliniän pidentyessä ja syntyvyyden vähentyessä. (Sitra

2020, 21.) Työmarkkinoiden rakenteellinen muutos, eläkkeelle siirtyvien suuri joukko, nuorten ikäluokkien pientyminen ja monimuotoistuva henkilöstörakenne ovat osa tämän päivän työelämää. Työvoiman riittävyyden turvaaminen sekä ihmisten luovuuden ja osaamisen monipuolinen hyödyntäminen ovat tärkeitä tekijöitä kilpailukyyn ylläpitämisessä. On havaittu, että eri ikäisten työntekijöiden odotukset poikkeavat toisistaan, jolloin voi tulla yhteentörmäyksiä odotusten ja tekemisen suhteen. Ikään liittyvää erilaisuutta on selitetty sukupolvi-teoriolla. Ikä yhdistää ja toisaalta erottaa työntekijöitä toisistaan. (Heikka 2013, 81; Viitala & Jylhä 2019, 217.)

Sukupolvia määritellään kirjallisuudessa ja tutkimuksissa hyvin eri tavoin. Bolellin ja Durmuksen (2017, 3) tekemän tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi on 90-luvulla tai sen jälkeen syntyneet ja X-sukupolvi on 1980-90-luvuilla syntyneet. Tetzlaff ja McLeod (2016, 3) määrittelevät milleniaaleiksi vuosina 1981-2000 syntyneet ja ikääntyneiksi vuosina 1946-1964 syntyneet. Manpowerin (2016, 3-8) määritelmän mukaan milleniaalit ovat 90-luvulla tai sen jälkeen syntyneitä. Tässä opinnäytetyössä käytämme Heikan (2013, 83) määritelmää sukupolvista:

- milleniaalit ovat syntyneet 90-luvulla tai sen jälkeen
- Y-sukupolvi on syntynyt vuosina 1980-1989
- ikääntyvät ja ikääntyneet työntekijät ovat 70-luvulla tai sitä ennen syntyneitä.

Milleniaaleilla on vahva itseluottamus ja hyvä itsetunto. He uskovat, että jos he menettäisivät huomenna työnsä, he löytäisivät yhtä hyvän tai paremman työn suhteellisen pian. Palkka ja edut ovat tärkeitä, mutta niiden merkitys on vähentynyt edeltäviin sukupolviin verrattuna. He arvostavat vapaa-aikaa, itsensä toteuttamista ja työn merkityksellisyyttä. (Bolelli & Durmus 2017, 3.) Milleniaalit eivät pidä tärkeänä yhteen organisaatioon tai samaan työtehtävään sitoutumista useaksi vuodeksi. He ovat kiinnostuneet kokeilemaan erilaisia töitä työuransa aikana. (Heikka 2013, 83.) Henkilöstövuokrausyritys Manpowerin tekemän tutkimuksen mukaan 60 % milleniaaleista odottaa työskentelevänsä yli 65-vuotiaina ja he vaihtavat työpaikkaa useammin kuin edeltävät sukupolvet, koska se on keino oppia ja kehittyä. Tärkeinä arvoina tutkimuksessa nousivat palkka, itsevarma olo, vapaa-aika, mahdollisuus työskennellä inspiroivien ihmisten kanssa, työstä nauttiminen, mahdollisuus työskennellä joustavasti ja mahdollisuus oppia uusia taitoja. Suurin osa vastaajista korosti työn merkityksellisyyttä, kun kysyttiin työssä viihtymisen tekijöitä. (Manpower 2016, 3-8.)

Milleniaalit haluavat työskennellä työpaikalla sekä etänä. Tälle sukupolvelle on olennaista se, että asioista tehdään yksilöllisiä. Ei esimerkiksi riitä se, että jokin laite toimii, vaan sen tulee olla räätälöitävissä omannäköiseksi. (Heikka 2013, 83.) Milleniaaleille yksi sitoutumisen avaintekijöistä on selkeän urapolun tarjoaminen. Jos organisaatiossa ei ole rakennettua urasuunnittelua, seuraajasuunnittelua tai mentorointia, on vähintäänkin epävirallinen urapolkusuunnitelma hyvä luoda. (Tetzlaff & McLeod 2016, 94.)

Käsitlemme Y-sukupolvena vuosina 1980-1989 syntyneitä. Y-sukupolvi ei ota asioita itsestäänselvyyksinä tai pelkää auktoriteettia. He vaativat esimieheltä huomiota, palautetta sekä tasa-arvoista kohtelua. Heille on merkityksellistä tehdä asioita yhdessä, sillä he ovat sopeutuneita ryhmätyöhön ja toimivat niissä joustavasti. He haluavat olla osa organisaation toimintaa. He odottavat työltä ja johtamiselta merkitystä, inspiraatiota, useita tehtäviä samanaikaisesti, hyviä suhteita, monimuotoisuutta, heidän tarpeidensa huomioon ottamista sekä tunnustusta ja palkkioita. (Heikka 2013, 83.) Bolellin ym. (2017) tutkimuksen mukaan Y-sukupolvi on itsevarma, itsenäinen, ei pidä valvonnasta, haluaa pitää hauskaa ja saavuttaa asetetut tavoitteet. He ovat uskollisia työlleen, kollegoilleen ja johtajilleen. Y-sukupolven edustajat ovat sitoutuneempia omaan uraansa kuin organisaatioon. He suosivat organisaatiota, joka arvostaa taitojen kehittämistä, tuottavuutta sekä työ- ja perhe-elämän tasapainoa työpaikan pysyvyyden sijaan. (Bolelli & Durmus 2017, 3.) Tetzlaff ja McLeod (2016, 89) summaavat, että tämä sukupolvi nauttii ongelmanratkaisusta, ongelmiin syventymisestä ja tiimityöskentelystä, mutta heillä on myös kyky tehdä työtä yksin tarvittaessa.

Ikääntyvinä ja ikääntyneinä käsittelemme 70-luvulla tai sitä ennen syntyneitä työntekijöitä. 65 vuotta täyttäneiden määrä lisääntyy vuodesta 2010 vuoteen 2025 17,5 prosentista noin 24 prosenttiin. Yhä useammat ihmiset työskentelevät yli 64-vuotiaina. Ikääntyvien osaamista ja mahdollisuuksia jatkaa työelämässä pidempään tukee yleistyvä uudelleen kouluttautuminen työuran aikana. Ikääntyneiden mahdollisuuksia joustoihin on lisännyt 2000-luvulla tehty eläkejärjestelmän muutos, joka mahdollistaa siirtymisen vähemmän vaativaan ja matalammin palkattuun tai osa-aikaiseen työhön työuran loppuvaiheessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 11, 15, 21, 22.) Kun työntekijä vanhenee, esille nousevat kysymykset, miten työkyky ja oppiminen kehittyy sekä millainen asenne työhön on. Ikääntyneiden vahvuuksina pidetään hiljaista tietoa, sillä kokemus auttaa hahmottamaan asioita laajoina kokonaisuuksina ja ymmärtämään asioiden välisiä yhteyksiä. (Järlström & Viitala 2014, 116-117.)

Ikääntyvät ja ikääntyneet työntekijät arvostavat menestystä, ryhmätyötä, ahkeruutta, haasteita, uskollisuutta ja sitoutuneisuutta ja hyvien suhteiden ylläpitämistä esimiesten sekä kollegoiden kanssa. Heille palkka on tärkeä ja vapaa-aikaa voidaan uhrata työn vuoksi. (Bolelli & Durmus 2017, 3.) Työ antaa monille elämään tarkoituksen ja merkityksen. Organisaation tulee osallistaa ikääntyneet tulevaisuuden suunnitteluun, sillä heillä on arvokasta tietoa taustoista ja sitä kautta usein hyviä näkemyksiä tulevaisuudesta. (Tetzlaff & McLeod 2016, 97-98.) Yksilölliset tarpeet säilyvät läpi elämän eikä työmotivaatiolla ja iällä ole yhteyttä. Ikääntyneissä on yhtä paljon vaikuttamishaluisia, kunnianhimoisia ja uteliaita kuin muissakin ikäryhmissä. (Mayor & Risku 2015, 247.)

Tässä luvussa esiteltyjä sukupolvien välisiä eroja kuvaamme tiivistetysti alla olevassa taulukossa (Taulukko 3).

Milleniaalit	Y-sukupolvi	Ikääntyvät ja ikääntyneet
<ul style="list-style-type: none"> Arvostavat: vapaa-aikaa, itsensä toteuttamista, työn merkityksellisyyttä, palkkaa, itsevarmaa oloa, mahdollisuutta työskennellä inspiroivien ihmisten kanssa, työn nautinnollisuutta, mahdollisuutta joustavaan työskentelyyn ja uuden oppimiseen. Oppimisen ja kehittymisen vuoksi voivat vaihtaa työpaikkaa useasti. Eivät pidä tärkeänä yhteen organisaatioon tai samaan työtehtävään sitoutumista useaksi vuodeksi. Haluavat työskennellä sekä lähi- että etätyössä. Haluavat tehdä asioita yksilöllisiä. Selkeä urapolun tarjoaminen tärkeä sitoutumisen elementti. 	<ul style="list-style-type: none"> Arvostavat: merkitystä, inspiraatiota, useita tehtäviä samanaikaisesti, hyviä suhteita, monimuotoisuutta, tarpeidensa huomioon ottamista, tunnustusta, palkkioita, vapautta, rentoutta, palautteenantoa sekä tasa-arvoista kohtelua. Eivät ota asioita itsestään selvyyksinä tai pelkää auktoriteettia. Merkityksellistä tehdä asioita yhdessä osana organisaatiota, ovat sopeutuneita ryhmätyöhön ja niissä toimimiseen. Suosivat organisaatiota, joka arvostaa taitojen kehittämistä, tuottavuutta sekä työ- ja perhe-elämän tasapainoa työpaikan pysyvyyden sijaan. Ovat uskollisia työlleen, kollegoilleen ja johtajilleen sekä sitoutuneempia omaan uraansa kuin organisaatioon. 	<ul style="list-style-type: none"> Arvostavat: menestystä, ryhmätyötä, ahkeruutta, haasteita, uskollisuutta ja sitoutuneisuutta, palkkaa ja hyvien suhteiden ylläpitämistä esimiesten sekä kollegoiden kanssa. Ajankohtaista mieltä miten työkyky ja oppiminen kehittyy sekä millainen asenne on työhön. Vahvuuksina hiljainen tieto, kokemus auttaa hahmottamaan laajoja kokonaisuuksia ja ymmärtämään asioiden välisiä yhteyksiä. Työ antaa monille elämään tarkoituksen ja merkityksen ja vapaa-aikaa voidaan uhrata työn vuoksi. Omaavat arvokasta tietoa taustoista ja sitä kautta usein hyviä näkemyksiä tulevaisuudesta, organisaatioon voimavara ja sitouttaminen tärkeää.

Taulukko 3: Milleniaalit, Y-sukupolvi, ikääntyvät ja ikääntyneet (Bolelli & Durmus 2017, 3; Heikka 2013, 83; Järlström & Viitala 2014, 116-117; Manpower 2016, 3-8; Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2015, 11, 15, 21, 22; Tetzlaff & McLeod 2016, 89, 94, 97-98)

Massatyöllisyys ja elinikäiset työsuhteet vähentyvät, epätyypilliset työsuhteet lisääntyvät. Työ on muuttunut verkostoituneeksi palvelu- sekä tietotyöksi. (Haapala 2016, 177-178.) Työ muuttuu ongelmanratkaisuksi koneiden tehdessä rutiinityöt. Kaikki työ on tulevaisuudessa jollain tapaa tietotyötä. (Oksanen 2017, 18.) Työterveyslaitos määrittelee tietotyön tietointensiiviseksi työksi. Tietointensiiviselle työlle tunnusomaista on tiedon vastaanotto, käsittely ja uuden tiedon tuottaminen. Tietotyön yleistymisen seurauksena menestyminen työelämässä edellyttää ongelmanratkaisukykyä ja vuorovaikutustaitoja. Erilaisten asiantuntijapalveluiden tuottajien osuus tietotyöläisistä on kasvanut eniten. Tähän ryhmään kuuluvat muuten muassa rahoituspalvelujen asiantuntijat sekä työ asiakaspalvelukeskuksessa. (Pyöriä 2012, 44-46; Pyöriä 2006, 25-29.)

Asiantuntijatyö on määritelty vaativiksi ja itsenäisiksi tehtäviksi, joiden tekijöillä on vähintään alempi korkeakoulututkinto. Asiantuntijalla tarkoitetaan henkilöä, jolla on vaadittava koulutus ja käytännön kokemus asiantuntija-alueeltaan. Asiantuntijatyön arjessa vallitsee tänä päivänä kompleksisuus. Kompleksisessa ympäristössä asiantuntijuus on kykyä käydä dialogia, kykyä hakea ymmärrystä ja ratkaisuja (kompleksisiin) ongelmiin sekä kykyä olla aktiivinen toimija omalla alueellaan. (Kräkin & Niemi 2019, 25, 34.) Asiantuntijatyöhön tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan tekoäly ja virtuaalirobotit, sillä ne pystyvät yhä useampiin töihin, joihin vaaditaan korkeakoulututkinto tai luovuutta. Algoritmit tulevat toimimaan ihmisten tehoassistentteina, mutta eivät vie töitä kokonaan. (Hiltunen 2019, 142.)

Asiantuntija- ja tietotyössä tulee korostumaan työn itsenäisyys, henkisen kuormituksen hallinta sekä esimiestyön merkitys. Asiantuntijatyössä tullaan tarvitsemaan erityisosaamista, laaja-

alaista osaamista tietotekniikassa sekä erilaisissa organisaatioissa toimimisessa. Itsensä johtamisen taidot, ihmissuhdetaidot, sopeutuminen, vuorovaikutus, luovuus sekä epävarmuuden sietäminen korostuvat. Töiden organisointi, itsenäiset valinnat, vastuu työsuorituksesta sekä työhyvinvoinnista siirtyvät yhä enemmän esimiehiltä työntekijöille. Työnantajan menestymisen edellytys on kannustaminen jatkuvaan oppimiseen sekä kouluttautumiseen. Johtajan ja alaisen suhde muuttuu asiantuntijatyössä tasa-arvoisemmaksi, vuorovaikutteiseksi ja kumppanuudeksi. Työsuorituksen valvonta käy esimiehelle yhä hankalammaksi ja tarpeettommaksi. Vaikka esimies ei tuntisikaan asiantuntijan työn substanssia, on kuitenkin tunnettava ihminen, joka asiantuntijatyötä tekee. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2015, 10-12, 39-40; Sitra 2017.)

Hyvän työelämän ääni -hankkeessa toteutetun tutkimuksen perusteella asiantuntijatyössä on haastavaa rajata töiden määrää ja laajuutta. Tämä johtuu osittain oman kontrollin puutteesta ja siitä, että asiantuntijatyössä ei ole selkeästi rajattuja työtehtäviä tai toimintamalleja. Kaaosmaisuuksien kokemusta aiheuttaa myös se, että asiakokonaisuudet ovat kompleksisia, työmäärä on suuri ja siihen liittyy ruuhka- ja stressivaikutuksia, joihin ei voi itse vaikuttaa. Lisäksi organisaatioissa tapahtuvat muutokset lisäävät kaaosmaisuuksien tunnetta. Kaaosmaisuuksia näkyy työssä epävarmuutena ja hallinnan tunteen vähenemisenä. Toisaalta työn edistymisen ja luovien ratkaisujen ilmeneminen kuvaavat kaaosmaisuuksia positiivisessa valossa, vaikka tähän liittyy samalla myös ennalta-arvaamattomuus. Hyvinvointi asiantuntijatyössä syntyy työn itsenäisyydestä, itsensä johtamisen taidoista, luottamuksesta tehdyn työn laatuun, vapaudesta sovittaa työ ja muu elämä yhteen sekä laadukkaasta esimiestyöstä. (Kräkin & Niemi 2019, 30; Sitra 2017.)

2.2.3 Asiakaskäyttäytymisen muutos

Kuluttaja eli asiakas kuluttaa tuotteita ja palveluita ostamalla, kierrättämällä ja käyttämällä niitä. Myös organisaatiot kuluttavat ja silloinkin päätöksen takana on ihminen. Käyttäytymiseen ja ostopäätökseen vaikuttavat monet tekijät, jotka liittyvät markkinoihin, toimintaympäristöön, hyödykkeeseen sekä asiakkaaseen yksilönä ja yhteisön osana. Päätökseen vaikuttavat sisäiset (mm. ikä, ammatti, arvot ja tunteet) ja ulkoiset (mm. perhe, kulttuuri, yhteiskuntaluokka) tekijät. (Hiltunen 2017, 15, 21-24.) Asiakastalous on ajattelumalli, jossa yrityksen toiminnan pohja on asiakasohjautuva liiketoimintamalli. Tässä mallissa yritys on suunnitellut toimintansa asiakaslähtöiseksi koko organisaation laajuudelta aina toimintatavoista ja prosesseista periaatteisiin ja palkitsemiseen. Asiakasohjautuvuus on sitä, että asiakas tavalla tai toisella ohjaa yrityksen toimintaa tai päätöksentekoa. (Aaltonen, Ahonen, Sahimaa 2020, 283-284.)

Tämän päivän asiakas haluaa erilaista suhteen hoitoa eri kanavissa. Asiakas päättää kanavan ja yritysjohto investoinnin. Asiakkaille tarjotaan enemmän asiointikanavia ja ymmärrys asiakkaan odotuksista kanavakohtaisesti on parantunut. Monikanavaisuutta lähestytään miettimällä mihin asiakkuuksiin investoidaan eikä mihin kanavaan investoidaan (Hellman & Värilä 2009, 112-116). Monikanavaisessa asiakaspalvelussa asiakkaan palvelukokemus muodostuu eri kosketuspisteistä

(mm. konttorit, puhelinpalvelu, chat, sähköposti), joiden kautta ollaan kontaktissa yritykseen. Jos toiminnot on hajautettu ja kokonaisuuden hallinta sekä mittaristot ovat haasteellisia, on myös johtaminen haasteellista. Monikanavaisuuden tavoitteena on tarjota asiakkaalle yhtä laadukasta palvelua kaikissa kanavissa, ottaen huomioon omat prosessit sekä asiakkaiden kyvykkyyden käyttäen eri kanavia. (Filenius 2015, 25-26,31.)

Monikanavaisuuden rinnalla puhutaan myös omnichannel-toiminnasta. Omnichannel-toiminta on asiakaslähtöisesti suunniteltu kokonaisuus, jossa asiakas voi käyttää eri kanavia saman asian hoitamiseen prosessin eri vaiheissa. Tavoitteena on, että asiakas pystyy asioimaan missä vain ja koska vain saaden saumattoman palvelukokemuksen. (Filenius 2015, 28,31.) Hyvä asiakaskokemus perustuu sujuviin sisäisiin prosesseihin, joiden pitäisi olla kehittämisen keskiössä. Palvelualalla asiakaskohtaamisen aineettomat ja yksilölliset tekijät tuovat etulyöntiaseman. Asiakkaat osallistuvat palvelun tuottamiseen yhä enemmän, jolloin organisaation ja sen kulttuurin on oltava avoimia, jotta voidaan luoda arvoa. (Nätti & Lähteenmäki 2016, 29-30, 33.)

Yleisesti ajatellaan, että parantamalla asiakastyytyväisyyttä, parannetaan myös tulosta. Tutkimusten mukaan korrelaatio tyytyväisyyden ja kulutuskäyttäytymisen välillä on kuitenkin heikko. (Keiningham, Gupta, Aksoy & Buoye 2014.) Yrityksissä pidetään asiakastyytyväisyyttä ja suositteluastrategisesti merkittävinä tuloksen ja johtamisen mittareina (Aksoy 2013, 356). On haasteellista laskea tarkkaan paljonko asiakastyytyväisyyden lukujen nosto vaikkapa muutamalla prosenttiyksiköllä maksaa ja paljonko se lopulta tuottaa. Tutkimuksissa on havaittu asiakastyytyväisyyden vaikuttavan myyntivoittoon, mutta lisäkustannusten jälkeen hyödyt voivat silti olla olemattomat tai jopa tappiolliset. (Keiningham ym. 2014.)

Asiakkaan kokema suhteellinen tyydyttyneisyyden tunne ennustaa kulutuksen osuutta paremmin kuin mitattu absoluuttinen tyytyväisyyden taso (Keiningham, Cooil, Malthouse, Lariviere, Buoye, Aksoy & De Keyser 2015, 2). Tuloksien mukaan yrityksen johdon kannattaa lisätä olemassa olevaan asiakastyytyväisyyskyselyyn kysymys asiakkaalle myös siitä, miten hän arvottaa yrityksen suhteessa vastaaviin palveluntarjoajiin (Keiningham ym. 2015, 23). Jos yritys pystyy estämään nykyisten asiakkaidensa lähtemistä eli pystyy pitämään nykyiset asiakkaansa paremmin, voi tutkimusten mukaan näiden lukujen parantuminen viidellä prosentilla, kasvattaa tuottoja 25%:sta 85%:iin (Aksoy 2013, 359). Toinen tutkimus esittää nykyisten asiakkuuksien säilyvyyden noston yhdellä prosentilla vaikuttavan asiakaspääoman arvoon ja yrityksen arvoon kolmesta seitsemään prosenttiin (Gupta, Lehmann & Stuart 2004, 1).

2.3 Rahoitusalan toimintaympäristön muutos

Rahoitusallalla työn muuttuminen on seurausta toimialan ja asiakastarpeiden muuttumisesta. Digitalisoituminen, työn murros, asiakaskäyttäytymisen muutos ja lisääntynyt sääntely muuttavat itse työtä ja tapoja tehdä työtä. Kilpailu on kiristynyt ja asiakkaiden vaatimukset kasvaneet. Tekoäly muuttaa työn tekemisen laatua ja tarjoaa uusia mahdollisuuksia. Eniten tullaan

tarvitsemaan asiakaspalvelun ammattilaisia. Henkilöstön eläköityminen vaikuttaa tulevaisuudessa uusien työntekijöiden tarpeeseen. (Finanssiala 2019, 4-9.)

Digitalisaatio ja globalisaatio ovat pysyvästi muuttaneet sekä rahoitusalaan että sen toimintaympäristöä. Näiden muutosvoimien taustalla on tieto- ja viestintäteknologian (ICT) nopea kehitys. Rahoitus- ja vakuutusalaalla ICT- investoinnit olivat selvästi suurimmat (yli 90% kaikista investoinneista), kun katsotaan ICT-investointien osuutta kaikista investoinneista toimialoittain vuosina 1998-2013. Tämä johtuu siitä, että tuotteet ja palvelut ovat aineettomina ja digitoitavissa myös muiden kuin pankkien ja vakuutusyhtiöiden toimesta. Tulevaisuudessa pärjäävät ne yritykset, jotka yhdistävät ihmiset, digitaaliset alustat, tehokkaat toimintatavat ja globaalin liiketoiminnan. (Pohjola 2015, 2; Tinnilä 2012, 2.)

Digitaalinen ja mobiiliteknologian kehittyessä kaikki finanssipalvelut siirtyvät verkkoon, joko finanssialan yritysten tai muiden yritysten omistamille alustoille. Digitalisoitumisen myötä informaation määrä kasvaa ja taloudellisten päätösten tekemiseksi informaatio pitää osata käsitellä. Siinä asiantuntijaosaaminen päihittää tietokoneen. Asiantuntijaosaamisen kysyntä kasvaa, koska tietoa voidaan monistaa digitaalisten kanavien välityksellä kaikille. Tuottavuushyödyn toteutuminen teknologian kehittymisen ja asiantuntijaosaamisen avulla edellyttää laaja-alaista sijoitus-, rahoitus- ja vakuutuspalveluiden tuntemusta sekä myyntiosaamista ja joustavampia työaikoja. (Pohjola 2015, 17.)

Pohjola (2015) esittää, että finanssialan yrityksillä on kolme keinoa pärjätä kilpailussa:

1. Palvelujen jatkuva kehittäminen hyödyntämällä pienempiä oivalluksia ja nopeiden kokeilujen jatkumoa, mikä tukee innovatiivisuutta ja suurempien oivalluksien syntyä.
2. Henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen siten, että heillä on kyky täydentää ja lisätä digitaalisten palveluiden tuottamaa arvoa asiakkaalle sekä luottamuksellisuutta. Tarvitaan myös joustavat työajat ja etätöiden mahdollisuudet.
3. Asiakkaiden digitaalisiin odotuksiin vastaavan yrityskulttuurin luominen, toisin sanoen kaikki minkä voi digitoida, digitoidaan. Lisäksi pitää investoida täydentäviin johtamis-, kannuste- ja palkitsemisjärjestelmiin. (Pohjola 2015, 19.)

Rahoitusalan digimurrosta voidaan tarkastella laskujen maksamisen kautta, sillä se on yleisin syy pankkiasiointiin. Suomalaiset ovat siirtyneet käteisestä muihin maksutapoihin nopeasti. Uudet maksutavat ovat sellaisia, joita voi tarjota myös muut kuin pankit. Näitä ovat mm. verkkokaupoissa tehdyt maksut sekä mobiilimaksut. (Pohjola 2015, 9; Tinnilä 2012, 2.) Vuonna 2019 Suomessa tehdyistä maksuista noin 65 % olivat korttimaksuja. Korttimaksujen lukumäärä kasvoi vuodesta 2018 vuoteen 2019 kuudella prosentilla. Vuoden 2019 aikana lähimaksuja tehtiin enemmän kuin PIN-koodilla vahvistettuja korttimaksuja. Suomen Pankin maksuliiketilastojen mukaan maksukortin lähimaksun käyttö kasvoi 45 % vuodesta 2018 vuoteen 2019. Syitä kasvulle olivat etenkin nopeus ja helppous. Lähimaksujen lisäksi myös

etäkorttimaksut kasvoivat huomattavasti. Etäkorttimaksut ovat tietokoneella tai mobiililaitteella tehtäviä korttimaksuja. Opinnäytetyön tekohetkellä noin 75% kortilla tehdyistä maksuista on lähimaksuja. Koronapandemian aikana lähimaksaminen ja mobiilimaksaminen yleistyivät reilusti, mutta ne olivat kasvattaneet suosiotaan jo ennen koronavirustakin. (Suomen Pankki 2020; Finanssiala 2020.)

Pankkiautomaatit ja niiden yleistyminen ovat hyvä esimerkki siitä, miten teknologian kehitys on synnyttänyt uusia työpaikkoja. Oletus oli alun perin, että automaatit vievät pankkivirkailijoiden työt. Kuitenkin virkailijoiden määrä on kasvanut Yhdysvalloissa tehdyn seurannan aikana jopa nopeammin kuin työllisyyden kasvu keskimäärin. Syy tähän oli se, että pankkien toiminnasta tuli halvempaa, jolloin voitiin perustaa uusia yksiköitä. Näihin yksiköihin tarvittiin virkailijoita, joilla oli rahan käsittelytaidon sijaan markkinointiosaamista sekä asiakaspalvelutaitoja. OP-ryhmän entisen pääjohtajan Reijo Karhisen mukaan rahoitusallalle on avautunut enemmän uusia tehtäviä, kuin mitä on vähennetty. Nordea on julkaissut aikomuksen karsia 6 000 työtehtävää lähivuosien aikana. Näistä 2 000 on ulkopuolisia konsultteja, joiden työtehtävät olisivat päättyneet muutenkin. Rahoitusalan digitalisaatiolla on ollut suuri työllistävä vaikutus, eikä digitalisaation eteneminen tarkoita töiden loppumista alalla jatkossakaan. (Marttinen 2018, 188-189.)

Nätti ja Lähteenmäki tuovat esiin 1980-luvulla alkaneen trendin pankkitoiminnan avaamisesta globaaliin toimintaan ja kilpailuun. Esteitä uusien toimijoiden markkinoille tulemiselle on purettu ja puretaan yhä. Rahoitusallalle tulee tällä hetkellä uusia kilpailijoita pankkisektorin ulkopuolelta, jolloin perinteisten toimijoiden on muututtava pysyäkseen mukana kilpailussa. Trendit, kuten informaatioteknologian kehitys ja asiakkaiden odotusten muutos joustavampaan, tehokkaampaan ja innovatiivisempaan suuntaan, pakottavat pankit etsimään uusia mahdollisuuksia markkinoilta ja luomaan arvoa uudella tavalla. (Nätti & Lähteenmäki 2016, 28-29.) Monet perinteiset pankit pärjäävät vielä taloudellisesti hyvin, mutta niiden olisi kyettävä nopeisiin ja rohkeisiin toimiin pysyäkseen mukana (Hämäläinen ym. 2016, 69).

Etlan (2018) tuottaman raportin mukaan aiemmin digitalisaation kehittyessä on ajateltu, että muut toimijat liittyvät pankin digitaaliseen alustalle. Alustatalouden ja lohkoketjuteknologian kehittyminen on kuitenkin osoittanut, että pankkipalvelut voisivat sulautua tai hajautua toisten palveluntarjoajien alustoille. Asiakkaiden tarpeita palvelevat globaalit digitaaliset alustat muodostavat merkittävän haasteen perinteisille pankkipalveluille. Keskeisimpiä haastajia ovat ns. GAF A -yritykset (Google, Amazon, Facebook ja Apple) sekä BAT-trio (Baidu, Alibaba ja Tencent). Nämä alustatoimijat eivät välttämättä itse tuota finanssipalveluja, mutta banking-as-a-platform -toimintamallin avulla ne kykenevät yhdistämään pankkipalvelut omaan toimintaansa. Ne ovat kuluttajille yleensä maksuttomia tai edullisia, jolloin ne uhkaavat perinteisten toimijoiden kilpailukykyä. Ne myös nostavat asiakkaiden odotuksia palvelukokemukselle ja palveluiden helppokäyttöisyydelle. (Mattila, Seppälä & Lähteenmäki 2018 1,5.)

Asiakkaiden finanssipalveluiden tarve ja asiointikäyttäytyminen muuttuu. Asiakkaille tärkeimmät pankin valintakriteerit ovat palvelun hinta, luotettavuus, verkkoasioinnin turvallisuus sekä palvelujen helppokäyttöisyys. Vaikka asiakkaat hoitavat asioitaan itsenäisesti verkossa, yhdeksän kymmenestä asiakkaasta haluaa saada verkkopalvelun lisäksi tarvittaessa henkilökohtaista palvelua. Palvelun merkitys asiakastyytyväisyydessä korostuu, etenkin asiantunteva opastus uusien palvelukanavien käytössä on asiakkaille tärkeää. (Finanssiala 2019, 5.) Singh korostaa, että asiakaskokemuksen parantamista on tavoiteltava kaikissa kohtaamisissa. Monikanavaisuus on väline asiakkaan kosketuspisteiden lisäämiselle. Olennaista on suunnitella prosessi, siten että kanavat integroituvat toisiinsa vähentäen asiakkaan vaivaa, jolloin kaikkien kanavien yhteiskäyttö on tehokasta. Pankkien on kehitettävä asiakkaiden asiointitapoja säilyttääkseen nykyiset asiakkaat ja saadakseen uusia. Nykyisten asiakkaiden pysyminen yrityksen asiakkaina vaatii pankkeja keskittymään neljään alueeseen:

1. asiakastietojen hallinta
2. monikanavaisuuden tarjoaminen asiakkaille
3. palvelujen ja tuotteiden tehokkuuden kehittäminen
4. älykäs ja reaaliaikainen lisämyynti monikanavaisesti (Singh 2014, 2-6.)

Asiakkaiden tyytyväisyys, halukkuus suositella ja uskollisuus ovat mittareita, joilla mitataan, kuinka hyvin yritys on onnistunut vastaamaan asiakastarpeisiin. Viimeisten vuosien aikana ns. NPS-mittarin (net promoter score) käyttö on yleistynyt. NPS mittaa, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi muille ihmisille yrityksen tuotteita ja palveluja. (Saarijärvi 2017, 108.)

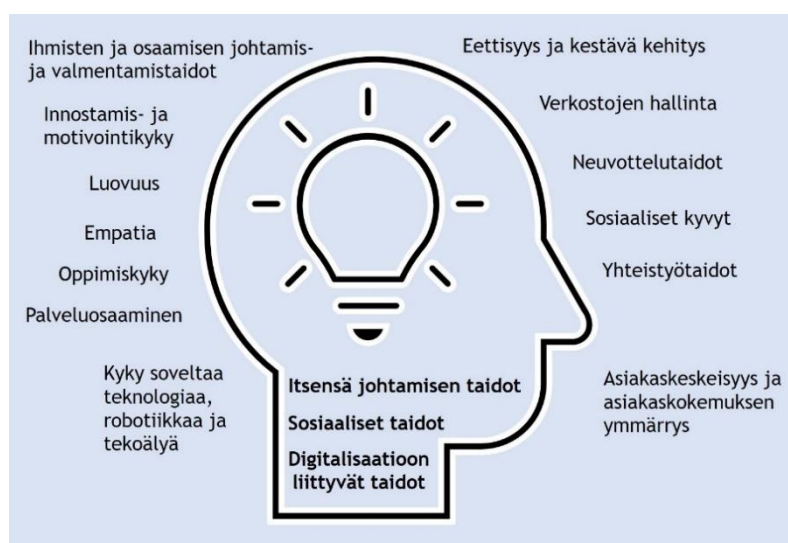
Tyytyväisyys muodostuu odotusten vertaamisesta itse kokemukseen. Tutkimusten mukaan erityisesti pankkisektorilla tyytyväisyys ja luottamus ovat yhteydessä toisiinsa, sillä palvelun luotettavuus koetaan laatuna. Mobiilipalveluiden käytöllä korvataan automaattilla sekä konttorissa käyntejä ja verkkopankin käyttöä. Mobiilipalveluista koetut hyödyt ovat turvallisuus, helppokäyttöisyys ja mukavuus. Nämä vaikuttavat suoraan positiivisesti asiakastyytyväisyyteen. Tutkimusten mukaan asiakkailla on halua myös maksaa tästä ajan säästöstä. Erityisesti mobiilissa korostuu tyytyväisten käyttäjien suosittelu eli mobiilipalveluita suositellaan muita palveluita enemmän, jos niihin ollaan tyytyväisiä. (Sampaio, Ladeira & Santini 2017, 1131-1135.) Toisaalta tutkittaessa pankkien digitaalisten palveluiden tyytyväisyyttä on havaittu, että kuluttajat luulevat tietävänsä enemmän kuin itse asiassa tietävät, mikä tekee tutkimuksesta haastavaa. Asiakkaan sitouttaminen käyttökokemukseen vaikuttaa merkittävästi asiakasuskollisuuteen ja - tyytyväisyyteen. (Larsson & Viitaoja 2017, 861-864.)

Nätti ja Lähteenmäki epäilevät suomalaisten pankkien kyvykkyyttä tai halukkuutta muuttua verrattuna esimerkiksi vakuutusyhtiöihin. Heidän mukaansa pankit kehittävät toimintaansa ennemminkin sisäisten kuin asiakkaiden tai markkinoiden tarpeiden pohjalta. Keskiössä on tarve tehostaa ja laajentaa liiketoimintaa eikä asiakastarpeiden tyydyttäminen. Kuitenkin tämän

hetken suurin haaste rahoituslalla on kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen ymmärtäminen ja siinä onnistuminen, sekä sitä estävien haasteiden ratkaiseminen. (Nätti & Lähtenmäki 2016, 29-30, 33.)

Finanssialan vuonna 2018 tuottaman Pohjoismaisen tutkimuksen mukaan tärkeimmät osaamisvaatimukset Suomessa ovat (Kuvio 2): mukautuvuus, itsensä ammatillinen kehittäminen, sosiaaliset taidot, itsensä johtaminen ja digitaaliset taidot. Tutkimuksessa taitoja oli listattu 36 kappaletta, joista alan työntekijät ovat valinneet tärkeimmät. Samassa tutkimuksessa alan työnantajilta on kysytty, miten he vastaavat näihin osaamistarpeisiin. Tärkeimmäksi keinoksi nousi nykyisten työntekijöiden kouluttaminen. Muita keinoja olivat konsulttien käyttäminen, ulkoistaminen, uusien työntekijöiden rekrytointi tai että he eivät halua panostaa kyseiseen osaamiseen. (Finanssiala 2019, 6.)

Ennakointifoorumin osaamiskorttipakan mukaan rahoitusalan tärkeimmät osaamistarpeet vuonna 2035 ovat (Kuvio 2): asiakaskeskeisyys ja asiakaskokemuksen ymmärrys, itsensä johtaminen, asiakaslähtöinen palvelujen kehittämisosaaminen, datatiedon soveltaminen, digitaalisten rakenteiden, kontekstin, tilanteen ja infran ymmärtäminen, eettisyys ja kestävä kehitys, kyky soveltaa teknologiaa, robotiikkaa ja tekoälyä, luottamus digikumppanuudessa, luovuus, oman digitaalisen jalanjäljen hallinnointi, oman osaamisen tunnistaminen ja eteenpäin vahvistaminen, tiedon hallinta- ja analysointitaidot, sosiaaliset taidot, uteliaisuus ja yhteistyötaidot. Yleisimmät työelämätaidot rahoituslalla ovat Ennakointifoorumin mukaan eettisyys ja kestävä kehitys, itsensä johtaminen, kyky soveltaa teknologiaa, robotiikkaa ja tekoälyä, asiakaskeskeisyys ja asiakaskokemuksen ymmärrys, ihmisten ja osaamisen johtamis- ja valmentamistaidot, yhteistyötaidot, oppimiskyky, luovuus sekä innostamis- ja motivointikyky (Kuvio 2). (Ennakointifoorumi 2019, 8.)



Kuvio 2: Rahoitusalan yleisimmät tulevaisuuden työelämätaidot (Ennakointifoorumi 2019, 8; Finanssiala 2019, 4-9)

Työhyvinvoinnin sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tärkeys johtavat siihen, että etätyöt ja joustavat työajat yleistyvät rahoitusallalla. Virtuaaliorganisaatiot voivat olla rahoitusalan arkea tulevaisuudessa. Tiimien arvioidaan koostuvan eri alojen henkilöistä. Esimerkiksi tiimin voivat muodostaa mobiilipalvelujen kehittäjä, myyntivalmentaja, robottikuiskaaja ja verotusasiantuntija. Itsensä johtamisen taidot ovat finanssialan ammattilaisten mielestä tärkeimmät tulevaisuuden tarvittavat taidot. Toisena esille nousevat sosiaaliset taidot, kuten empatia, neuvottelutaidot, palveluosaaminen, sosiaaliset kyvyt ja verkostojen hallinta. Kolmas suuri ryhmä ovat digitalisaatioon liittyvät taidot. (Finanssiala 2019, 4-9.)

3 Ihmisten johtaminen kompleksisessä ympäristössä

Esittelemme tässä luvussa kompleksisen toimintaympäristön sekä ihmisten johtamista siinä (Taulukko 4). Johtamisessa korostuvat ihmisten johtamisen psykologiset taidot, vuorovaikutussuhteet, tunteiden johtaminen ja kokemuksellisuuden kokonaisuuden hahmottaminen. Työn merkityksellisyys ja sen myötä sisäinen motivaatio sekä sitoutuminen nousevat myös tärkeiksi. Itseohjautuvuuden, itsensä johtamisen sekä johtamisoppien avulla saadaan kokonaiskuva siitä, millaisia elementtejä ihmisten johtamiseen kompleksisessä maailmassa liittyy.

Ihmisten johtamisesta kompleksisessä ympäristössä	Ihmisten johtaja kompleksisessä ympäristössä
<ul style="list-style-type: none"> Vaadittavat taidot samanlaisia organisaatioiden eri tasoilla. Tarvitaan yhteistä prosessia, yhteistyötä, dialogia ja ratkaisuvaihtoehtojen arviointia Johtajalla ihmishuhterooli, tiedonkäsittelijän rooli ja päätöksentekorooli. Johtamistehtävät lyhytkestoisia, vaihtelevia ja pirstoutuneita. Haasteina priorisointi, valintojen tekeminen ja reagointi muuttuviin olosuhteisiin. Palvelu- ja kuluttajayhteiskunnan kehityksen myötä keskiössä ihmiset ja vuorovaikutussuhteet. Rajat johtajan ja johdettavan välillä hälvenevät. Esimiehen merkitys vähenee, kun asiantuntijat verkostoituneet kollegoiden kanssa. Tunteiden johtaminen - ammatillinen ihminen tuntee itsensä sekä kunnioittaa toisten tunteita. Kompleksisuuden hallinta on avain tehokkuuden nostamiseen. Keinoja ovat innovatiivisuuden, proaktiivisuuden ja turvallisuuden lisääminen ja osaamisen luova hyödyntäminen. Itseohjautuvuuden edellytyksiä ovat itsensä johtaminen, motivaatio ja selkeä päämäärä. Johtaja on valmentava sparrailija - itseohjautuvuudesta sovitaan ja sitä opetellaan. Erilaisissa yhteisöissä voidaan tarvita erilaista johtamistapaa, kaikki eivät halua työskennellä vain itseään johtaen. 	<ul style="list-style-type: none"> Ydinosaamista on ymmärtää milloin ja minkälaista johtamista tarvitaan. Johtaminen perustuu syy-seuraussuhteiden ymmärtämiseen ja tunnistamiseen tavoitteiden saavuttamiseksi. Vuorovaikutusosaaminen eli intersosiaalinen kompetenssi: kommunikoi, luo suhteita ja arvioi yksilön vuorovaikutustaitoja. Tukee kompleksisiin kysymyksiin liittyvien ongelmien ratkaisemista. Luo ympäristöä, joka suosii jaettua johtajuutta, organisaation oppimista sekä tietojen, taitojen, ideoiden ja luovien ratkaisujen syntymistä. Johtaa luovasti, innovatiivisesti, vuorovaikutteisesti ja dynaamisesti. Valtuuttaa, auttaa ja rohkaisee ihmisiä ajattelemaan, ratkaisemaan ongelmia ja tekemään päätöksiä. Arvostaa ja kunnioittaa erilaisuutta. Luottaa ihmisten oma-aloitteisuuteen, kekseliäisyyteen, motivaatioon, kykyihin, sekä siihen, että he kantavat vastuunsa ja haluavat toimia organisaation parhaaksi. Muuntautumiskykyisen mielen taso: kyseenalaistaa omaa ajatteluaan ja tekemistään. On sinut kaaoksen, paradoksien ja dilemmaan maailmassa. Rakentaa psykologista pääomaa: organisaation vallalla olevaa toivon ja toimijuuden kokemusta, optimismia, resilienssiä, itseluottamuksen ja minäpystyvyyden määrää.

Taulukko 4: Ihmisten johtaminen kompleksisessä ympäristössä (Aaltonen ym 2020, 251-253; Kräkin & Niemi 2019, 26-34; Leppänen & Rauhala 2012, 232-235; Lunkka ym. 2019, 88-94; Olmedo 2012, 5-10; Salonen 2017, 238- 239; Syväjärvi & Vakkala 2012, 196-202; Syväjärvi & Vakkala 2019, 201-213; Tökkäri 2019, 23-24; Viitala & Jylhä 2019, 16-35)

Liiketoiminnan globalisoituminen ja teknologisen kehityksen luomat mahdollisuudet ovat johtaneet tilanteeseen, jossa päätöksenteon kompleksisuus kasvaa jatkuvasti (Kettunen & Meristö 2010, 172). Toimintaympäristön monimutkaisten haasteiden ratkaisemiseksi ja johtamiseksi tarvitaan luovuutta ja innovatiivisuutta. Puhutaan VUCA-ilmiöstä, jolla viitataan toimintaympäristön muutoksiin ja tapahtumiin, joissa yhdistyvät epävakaisuus (volatility), epävarmuus (uncertainty), monimutkaisuus (complexity) ja monitulkintaisuus (ambiguity). (Viitala & Jylhä 2019, 59.)

Työelämän muutokset kasvattavat tarvetta ymmärtää ja kehittää johtamisen psykologisia taitoja ja johtamisen psykologiaa. Työyhteisöissä vaikuttavat yksittäiset, moninaiset, pyörteiset ja päällekkäiset uudistukset ovat tehneet muutoksesta pysyvän olotilan, jonka kohtaamiseen ja johtamiseen tarvitaan yhä ihmisläheisempää johtajuutta, sillä muutokset ovat aina ihmiselle henkilökohtaisia. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 196-197, 202; Syväjärvi & Vakkala 2019, 202, 208-209, 213.)

Perinteisesti johtaminen jaetaan asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (leadership). Asiat kuitenkin saadaan tapahtumaan ihmisten kautta, joten käytännössä kumpaakin tarvitaan. (Viitala & Jylhä 2019, 21-22.) Juutin mukaan ihmisten johtamisessa on kolme ulottuvuutta, joiden vuoksi se poikkeaa asioiden johtamisesta:

- ihmisten johtamiseen liittyy psyykkisiä ja sosiaalisia tekijöitä
- ihmisten johtamiseen vaikuttavat mielikuvat, tunteet, vuorovaikutus, ihmissuhteet ja kulttuuri
- sosiaalinen ja psyykinen taso toimivat eri logiikalla kuin talous tai tekniikka (Juuti 2016, 37.)

Kompleksinen maailmankuva on yhteen kietoutunut ja monitasoinen systeemi, jossa asiat ovat enemmän kuin osiensa summa. Kompleksiset systeemit muuttavat muotoaan, niitä ei voi hallita, mutta niitä voi ymmärtää ja niiden kanssa voi pärjätä. Kompleksiseen maailmankuvaan kuuluvat haasteelliset ongelmat, joita ei pystytä ratkomaan kerralla. Yksi ratkaisu johtaa toiseen ongelmaan tai ongelma voi ratketa yllättäen ratkaisuvaihtoehtoista riippumatta. (Kräkin & Niemi 2019, 26.)

Yritysten on oltava yhä enemmän yhteydessä toisiinsa, joustavia ja mukautuvia. Johtajat kohtaavat monimutkaisen todellisuuden, jossa ei ole selviä syy-seuraussuhteita, ennustettavuutta tai suunnitelmallisuutta. Perinteinen organisaation johtaminen on keskittynyt vakauteen, ennustettavuuteen ja hallintaan. Mekanistisen maailmankuvan ylhäältä-alas johtaminen ei toimi kompleksisessa maailmassa, jossa tarvitaan dialogia ja

yhteistyötä. Johtaminen ei ole asema, vaan se rakentuu toiminnan kautta ja johtajan rooli vaihtelee olosuhteiden mukaan. Kompleksisessa ympäristössä johtamisen on oltava luovaa, innovatiivista, vuorovaikutteista ja dynaamista. On tärkeää luoda ympäristö, joka suosii jaettava johtajuutta, organisaation oppimista sekä tietojen, taitojen, ideoiden ja luovien ratkaisujen syntymistä. Johtajat eivät voi hallita tulevaisuutta, joten on toimittava mahdollistajina ja tukea työntekijöitä hallittuun itseorganisoitumiseen. Päätöksiä eivät tee vain johtajat, vaan niitä tehdään kaikilla organisaatiotasolla, muodollisissa ja epävirallisissa ryhmissä, jolloin rajat johtajan ja johdettavan välillä hälvenevät. (Kräkin & Niemi 2019, 26-28; Olmedo 2012, 5-6,10; Viitala & Jylhä 2019, 33.)

Kokemuksellisuuden käsite korostaa ihmisenäkökulmaa, jolloin johtajuuden teoreettisena viitekehyksenä on ihmislähtöinen johtajuus. Ihmislähtöistä johtajuutta käsitteleviä teorioita on useita ja yhden laajan alueen muodostavat jaettu johtajuus ja osallistava johtajuus, jotka tutkimusten mukaan edistävää mm. työntekijöiden työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja tuloksellisuutta. (Tökkäri 2019, 22, 25-26.)

Itseohjautuvuuden edellytyksiä ovat motivaatio ja selkeä päämäärä. Esimiehen rooli itseohjautuvassa organisaatiossa on valmentava sparrailija. Tiimi on itseohjautuva silloin, kun se saa itse päättää projekteistaan ja niiden toteuttamisesta. Itseohjautuvuuteen ei voida siirtyä äkillisesti, asiaa on opeteltava ja siitä on sovittava. Tutkimusten mukaan turha hierarkia vähentää merkityksellisyyden kokemusta. Itseohjautuvuus synnyttää vahvaa tunnetta vaikuttamismahdollisuuksista, joka puolestaan kasvattaa merkityksellisyyden tunnetta työssä. (Aaltonen ym 2020, 251-253.) Itsetietoisuus ja sisäinen motivaatio ovat edellytyksiä itsenäiseen päätöksentekoon, itsensä johtamiseen ja itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuuden ylläpitäminen, autonomisuuden tunne ja kyky tehdä itsenäisesti työtä edellyttävät sisäistä motivaatiota ja sitoutuneisuutta. (Neck & Houghton 2006, 283-284.)

Palvelu- ja kuluttajayhteiskunnan kehitys on nostanut johtamisen keskiöön ihmiset ja vuorovaikutussuhteet. Nykyään organisaatioita pidetään yhteisinä, joiden voima on ihmisten älyllisessä ja sosiaalisessa kyvykkyydessä ja luovuudessa. Monissa organisaatioissa kuitenkin tarvitaan vielä selkeitä johtamisrakenteita, sillä ilman niitä ajauduttaisiin kaaokseen. Erilaiset yhteisöt voivat kaivata perinteisempääkin johtamistapaa eivätkä kaikki yksilöt halua työskennellä vain itseään johtaen. Ydinosaamista onkin ymmärtää, milloin ja minkälaista johtamista tarvitaan. (Viitala & Jylhä 2019, 33-35; Tökkäri 2019, 23-24.)

Kompleksisuusteorioissa tarkastellaan kokonaisvaltaisesti ilmiöiden välisiä riippuvuussuhteita ja vuorovaikutussuhteita, joiden lopputulos on jotakin muuta kuin osiensa summa. Organisaatiot kohtaavat haasteita sekä asioiden kompleksisuuden lisääntyessä tai käyttäytymiseen liittyvän kompleksisuuden lisääntyessä. Tärkeää on tunnistaa

toimintaympäristö ja siihen soveltuva johtamistyyli. Cynefin-malli kuvaa neljä erilaista toimintaympäristöä ja niissä toimimisen keinoja (Kuvio 3). (Eskola 2016, 64-69.)



Kuvio 3: Cynefin-mallin toimintaympäristöt ja niissä toimimisen keinot (Eskola 2016, 67)

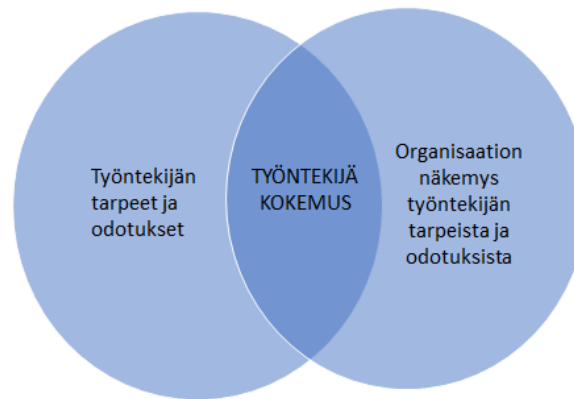
3.1 Kokemuksellisuus

Johtaminen nähdään myönteisenä ja kokemuksellisena ihmisten välisenä yhteytenä ja psykologia itse ihmisestä ja hänen sosiaalisesta todellisuudestaan ja elämäntilanteestaan ammentavana. Psykologisessa johtamisorientaatiossa tavoitteena on ymmärtää ja osoittaa, mikä saa yksilön, työyhteisön ja laajemmin organisaation toimimaan tietyllä tavalla ja miten tätä kokonaisuutta voidaan johtaa. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 195, 197-198.)

Kokemuksen tarkasteluun on kehitetty kokonaisvaltaisia malleja, kuten esimerkiksi Morganin (2017) malli, jossa optimoidaan kokemukset työntekijöiden ja organisaation kannalta. Morgan lähtee siitä, että työyhteisön jäsenillä on joka tapauksessa aina kokemuksia, joten johtajuudella ja yhdessä työntekijöiden kanssa muokataan erityisesti olosuhteisiin liittyvät kokemukset mahdollisimman myönteisiksi. (Tökkäri 2019, 27.)

Työntekijäkokemus on kehittynyt tehokkuuden johtamisen kautta sitoutuneen työntekijän johtamiseen. Positiivinen työntekijäkokemus johtaa sitoutuneeseen henkilökuntaan. Työntekijäkokemus on aina subjektiivinen kokemus, koska ihmisillä on erilaisia tunteita, käsityksiä, asenteita ja tapoja toimia. (Morgan 2017, 6-17.) Organisaation tulee ymmärtää eri sukupolvia kehittäessään työntekijäkokemusta. Sitoutuminen ja motivaatio muodostavat työntekijäkokemuksen, joka on jokaiselle sukupolvella eri. (Tetzlaff & McLeod 2016, 93.) Työntekijäkokemus syntyy työntekijän todellisuuden ja organisaation todellisuuden

leikkauspisteessä (Kuvio 4), eli organisaatio suunnittelee tai tekee jotain, ja työntekijät kokevat sen organisaation toivomalla tavalla (Morgan 2017, 9).



Kuvio 4: Työntekijäkokeumuksen määrittelmä (Morgan 2017, 9)

Organisaation sisällä on yleensä monia työyhteisöjä, joilla on tietty tavoite, rakenne ja sosiaalinen ympäristö. Kaikissa organisaatioissa ja työyhteisöissä on virallinen ja epävirallinen järjestelmä. Virallinen järjestelmä perustuu sovittuihin periaatteisiin kuten erilaisiin tehtävänasetteluihin, käskyvaltasuhteisiin, ohjausjärjestelmiin ja rationaalisuuteen. Epävirallinen järjestelmä perustuu epävirallisiin ihmissuhteisiin, kuten esimerkiksi työpaikkaan liittyviin keskusteluihin lounailla tai vapaa-aikana. Epäviralliseen järjestelmään kuuluvat myös työyhteisön johtajahahmot, joilla on persoonaan liittyvää auktoriteettia, mutta ei asemaan liittyvää valtaa. (Laaksonen 2008, 38.)

Kokemuksellinen organisaatio muodostuu pitkälti epävirallisen organisaation mukaisesti. Alati muuttuva kokemuksellisuus ja kokemustaatujen (tietäminen, intuitio, tunteet ja usko) kytkeytyminen toisiinsa antavat monipuolisen kuvan, mutta käytännössä kokonaisuuden tavoittaminen ei ole mahdollista. Johtamisessa kokonaisuuden hahmottaminen vaatii analyttisyyttä ja jatkuvuutta, joiden avulla pyritään saamaan kuva siitä, miten tiedot, tunteet, mielipiteet ja jokapäiväiset käytännöt vaikuttavat organisaatioon. Kokemuksellinen organisaatio ilmenee työyhteisöjen jäsenten kertomuksissa ja ihmisten rooleissa. (Tökkäri 2019, 15-19, 26-30; Tökkäri 2012, 19-20, 29-38.)

Tarinallisuus voi olla pitkään elänyt juonellinen työyhteisötarina tai lyhyt huomio menneisyydestä, nykyisyydestä tai tulevasta. Ihmisiä voidaan rohkaista lisäämään uusia elementtejä jaettuun työyhteisötarinaan ja muokata näin organisaatiota. Kokemuksellisuutta ja tarinallisuutta hyödyntäviä perinteisiä kehittämismenetelmiä on käytetty organisaation

kehittämisessä, sillä työyhteisöjen jäsenten myönteisten kokemusten ja organisaation menestymisen välillä on yhteys. Kertomusten avulla saadaan ymmärrystä, miten yhteisössä tulkitaan asioita ja miten ryhmädynamiikka rakentuu. Johtamisessa kokemuksellisuuden ymmärtäminen ja hyödyntäminen voidaan nähdä tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta sekä nousevana trendinä lahjakkaiden työntekijöiden houkuttelemiseksi. (Tökkäri 2019, 15-19, 26-30; Tökkäri 2012, 19-20, 29-38.)

3.2 Vuorovaikutus

Kompleksisuus on yhteisöjen kehityshaaste, sillä organisaatio on vuorovaikutusten summa ja niiden on oltava kyvykkäitä muuttumaan ja uudistumaan jatkuvasti. Muutosvalmiuden keskiö on siirtynyt toimintaympäristöistä ja rakenteista kohti ihmisten välistä vuorovaikutusta. Kompleksisuus ja vuorovaikutus näkyy organisaatiossa ihmisten inhimillisenä toimintana. Vuorovaikutustilanteessa muodostetaan tulkinta ja ymmärrys tilanteesta, siihen liittyvästä käyttäytymisestä. Lisäksi pyritään tulkitsemaan miten muut tulkitsevat saman tilanteen. Ryhmässä on aina vuorovaikutussuhteita, joissa yhteisön yksilöt vaikuttavat toisiinsa, toistensa käyttäytymiseen, tunteisiin ja arvoihin. Muutoksen hallinnassa johtamisen keinot ovat motivointi ja vuorovaikutuksen kehittäminen. (Laitinen & Stenvall 2012, 91-115.)

Vuorovaikutussuhteet ja muuttuva toimintaympäristö tuovat organisaatioon moninaisuutta ja yllätyksellisyyttä, jolloin kokonaisuutta voidaan tarkastella niin sanotun kompleksisuusteorian kautta. Kompleksisuusteorian taustan muodostavat kompleksisuusajattelu, psykologia ja sosiaalipsykologia. Keskiössä on organisaation sosiaalinen toiminta ja sen ymmärtäminen. Kompleksisuusteoriat korostavat epäselvyyttä ja hallitsemattomuutta, missä ihmisten välinen vuorovaikutus on muutosta tuottava voima. Kompleksisuusteorian keskeisiä käsitteitä ovat dynaamisen systeemin uuden tasapainon ilmaantuminen (itseorganisoituminen) sekä systeemin jakautuminen erilaisiin vaihtoehtoihin (bifurkaatio). (Laitinen & Stenvall 2019, 115-119, 124; Laitinen & Stenvall 2012, 94.)

Kompleksisen systeemin keskeiset elementit Laitisen ja Stenvallin (2019, 119-120) mukaan ovat:

- Diversiteetti eli moninaisuus ja erilaisuus, jotka mahdollistavat itseorganisoitumisen.
- Emergenssi eli prosessi, jonka vaikutuksesta ilmenee jotain ennalta-arvaamatonta, uutta ja merkittävää.
- Adaptaatio eli kyky sopeutua ympäristöön ja sen haasteisiin.

- Variaatio eli organisaatioiden, organisaatioverkostojen ja -toimijoiden erilaisuus ja vaihtelevuus. Variaatio tukeutuu yllättäviin yhdistelmiin ja valintaan, jolloin kokeilun kautta voidaan saada palautetta mikä toimii ja mikä ei.
- Selektio on seuraus variaation palautteesta, jolloin toimimattomat menettelyt hylätään ja toimivia seurataan.

OD-ajattelussa (organizational development) muutosta edistetään koheesiolla, yhteenkuuluvuudella ja itseilmaisulla. Kompleksisuusteoriat sen sijaan ottavat huomioon myös muutoksen ennustamattomuuden ja yllätyksellisyyden, yksilön ulkoisen motivoinnin haasteet ja ihmisen ulkoisen ja sisäisen toiminnan vuorovaikutustilanteissa. Kompleksisuusteoriat korostavat epäselvyyttä ja hallitsemattomuutta, missä ihminen, ihmisten välinen vuorovaikutus ja kommunikaatio ovat muutosta tuottava voima eikä muutoksen kohde. (Laitinen & Stenvall 2019, 122-124, 144-145.)

Johtamisessa on tärkeä ymmärtää ihmisten toiminnan sekä vuorovaikutuksen kautta tapahtuva liike. Kompleksisten adaptiivisten systeemien (CAS) mukaan kaaos vältetään luomalla itse toimintamallit ja -säännöt sen sijaan, että niitä vain noudatettaisiin. Muutostieto synnyttää pieniä lähiryhmien keskusteluita (mikrodiskursseja), joilla tulkitaan ja arvioidaan kulkusuuntaa. Ne luovat ratkaisuja pyrkiessään tasapainoon, jolloin toimintaympäristöstä saadun palautteen perusteella systeemi järjestäytyy uudelleen. (Laitinen & Stenvall 2019, 125-126; Laitinen & Stenvall 2012, 99-100.)

Kompleksisuusajattelun mukaan johtajuus on prosessi, jossa johtajalta vaaditaan vuorovaikutuksen ja ihmisen sisimmän ymmärtämistä. Kompleksisen responsiivisen prosessin (Complex Responsive Process, CRP) keskeinen painotus on ryhmäprosessien vuorovaikutussuhteissa, ihmisissä ja reflektiossa. Tämä haastaa CAS:n systeemiperusteisen ajattelun, ja näkee muutoksen sosiaalisena jatkuvana prosessina. Koossa pitävä voima on kommunikaatio. CRP:ssä muutoksen johtaminen on ihmisten johtamista, jossa myös johtajiin kohdistuu organisaation valta, politikointi, ideologiat, kulttuuri, sosiaalinen habitus ja psykologia. (Laitinen & Stenvall 2019, 127-128, 130-131, 140-144; Laitinen & Stenvall 2012, 102, 104.)

3.2.1 Vuorovaikutusjohtaminen

Johtaja-alainen-vaihtoteoria (leader-member-exchange, LMX) on tunnetuin johtajan ja johdettavien välisiä suhteita tarkasteleva teoria. LMX-teoria nostaa keskiöön johtajan ja johdettavan välisen vuorovaikutussuhteen ja sen merkityksen johtajuuden muotoutumisessa. Jokainen johtajan ja johdettavan välinen suhde on yksilöllinen, sillä se rakentuu arvoista, ajatuksista ja vaatimuksista kohtaamisissa. Toimiva suhde syntyy molemminpuolisesta arvostuksesta, kuuntelusta ja tuesta. LMX-teoriaa on kritisoitu keskittymisestä johtajan ja

yksittäisen johdettavan väliseen suhteeseen. Kriitikki johtuu siitä, että johtajuus rakentuu sosiaalisen konstruoinnin tuotteena, jolloin johdettavat muodostavat käsityksiä johtajuudesta sekä yksilöinä että ryhmänä. Teoriassa ei siis oteta laajempaa tarkastelukulmaa eikä siten huomioida riittävän laajasti koko yhteisöä. (Mäki 2017, 17-18.)

Yksilön ja yhteisön vastavuoroinen suhde tarvitsee johtajuutta, jossa keskitytään vuorovaikutukseen ja viestintään, joiden avulla voidaan muokata käytöstä ja asenteita kohti tavoitteita. Johtajan ja työntekijän välinen toimiva vuorovaikutussuhde vähentää tutkimusten mukaan vaihtuvuutta. Voidaan puhua vuorovaikutusjohtamisesta, jota voidaan luonnehtia ajattelutavaksi tai filosofiaksi. Tavoitteena on työyhteisön kyky nähdä, kehittää ja hallita monimutkaisia vuorovaikutussuhteita ja muuttuvaa toimintaympäristöä. Johtaminen on yksilön tai ryhmän sosiaalisen prosessin osa, valtasuhde, sosiaalinen rooli ja osa sosiaalista rakennetta. Johtamisen vuorovaikutusprosessiin kuuluvat motivointi, vaikuttaminen, kannustaminen, palautteen antaminen sekä saaminen, virheistä oppiminen, uusien ajatusten tuominen yhteisöön sekä vallan ja vastuun jakaminen. (Lunkka ym. 2019, 103.)

Vuorovaikutusjohtamiseen liittyy oletus, että yksilöt ovat vastuuntuntoisia, motivoituneita ja edistävät työyhteisön menestystä. Johtamisen tavoitteena on vahvistaa yksilön voimavaroja sekä osaamista. Vuorovaikutusjohtaminen ja sen tukeminen on olennaista ongelmallisten tilanteiden syntymisessä tai syntyneiden ongelmien ratkaisemisessa, sillä jokainen työyhteisön ryhmätilanne on vastavuoroinen vuorovaikutustilanne. Huomio työyhteisössä pitäisi johtamisen näkökulmasta suunnata vallalla oleviin erilaisiin vuorovaikutustapoihin, mikä vaatii johtajalta herkkyyttä kuunnella työyhteisöä ja aikaa olla läsnä.

Vuorovaikutusjohtaminen on arjen tilanteita, joista uudistuminen kumpuaa, viisaus löytyy työyhteisön sisällä jaetuissa pohdintoissa eikä sitä enää odoteta ulkoapäin. (Lunkka ym. 2019, 104-107.)

3.2.2 Tunteet

Vuorovaikutustaidot vaativat ja kehittävät itsetuntemusta, jolloin itsetuntemus (tunneäly ja tunnetaidot) on johtamisen kannalta merkityksellistä. Itsetuntemuksesta on tullut työelämän välttämättömyys ja sen avulla voi syntyä rakentavaa kritiikkiä sekä kunnioitukseen pohjautuva ilmapiiri ja ihmissuhdeverkosto. (Lunkka ym. 2019, 84.)

Vuorovaikutusosaaminen, eli interpersoonallinen kompetenssi, on kommunikointia, suhteiden luomista ja yksilön vuorovaikutustaitojen arvioimista. Taitava vuorovaikuttaja ottaa huomioon muiden tavoitteet ja oikeudet omien tarpeidensa ja tavoitteiden lisäksi, jolloin luottamus syntyy ja pysyy yllä arvostavan sekä avoimen vuorovaikutuksen avulla. Ammatillinen ihminen on tunteva ja toisten tunteita kunnioittava, jolloin sosiaalisesti taitava ihminen osaa viestiä tilanteen ja kuulijan edellyttämällä tavalla. (Lunkka ym. 2019, 88, 89, 94.)

Yleistyvät verkosto- ja projektityöt edellyttävät, että myönteisiin tunteisiin ja myönteiseen vuorovaikutukseen kiinnitetään enemmän huomiota. Verkostoissa toimitaan tasa-arvoisten ja toinen toistaan ruokkivien ja kannattelevien ihmissuhteiden rikastamina. Tällainen toimintatapa edellyttää avointa kommunikointia sekä aitoa vuorovaikutusta ja läsnäoloa. (Salonen 2017, 155-162.)

Tunteiden johtaminen on tutkimusten mukaan väistämätön osa työtä, sillä tunteet vaikuttavat koko organisaatioelämään mm. johtamiseen, päätöksentekoon, muutostilanteisiin ja ihmisten välisiin suhteisiin. (Tökkäri 2019, 23-24.) Tunteiden ymmärtäminen on olennaista, sillä oppimisen, sitoutumisen ja yhteistoiminnan korostaminen menestymisen avaimina yleistyy. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan tunteet ovat mukana ihmisten käyttäytymisessä työpaikoilla. Ne vaikuttavat ilmapiiriin, sitoutumiseen ja luottamukseen, oppimiseen, moraaliin ja sen kehitykseen. Tunneäly on tärkeä osa johtajuutta, sillä johtamisessa on tärkeää vaikuttaa toisten tunteisiin. Tunneäly on edellytys sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa, se auttaa verkostoitumisessa ja luo pohjan rakentavaa palautetta sekä moniarvoisuutta arvostavalle ilmapiirille. Tunneäly voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen: omien tunteiden tiedostaminen (metatunne), tunteiden hallitseminen, motivaation löytyminen, muiden tunteiden havaitseminen (empatia) ja ihmissuhteiden hoito. (Lämsä & Päivike 2017, 55-62.)

Positiivinen johtajuus pyrkii tunnistamaan ja kehittämään organisaation positiivisia ominaisuuksia ja kehittämään niitä kohti erityisen hyvää toimintaa niin ihmisissä kuin organisaatioissakin. Positiivisella johtajuudella tuetaan työhyvinvointia ja mielekkyyden kokemusta. Se korostaa johdettavien käyttäytymisen ymmärtämistä, ymmärrystä omasta johtajuudesta sekä sen hallintaa. Se on taitoa soveltaa ihmisten todellisuus johtamisen arkeen. Näin ollen se lisää myönteisiä kokemuksia ja vuorovaikutusta. Johtaminen on jatkuvaa, kehittyvää ja muuttuvaa ihmissuhdetyötä. Siinä olennaista on viestintä ja vuorovaikutus ja arvoina korostuu avoimuus, luottamus, kommunikaatio, sitoutuminen, osallistaminen ja joustavuus. Johtaminen on ihmisten kohtaamista arjessa, hetkessä elämistä ja ongelmien vuorovaikutteista ratkomista. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 211-212, 214.)

Menestyvien organisaatioiden ydin on innostava ja innovatiivinen ilmapiiri, jossa työntekijät saavat loistaa. Tutkimusten mukaan huipputiimeissä koetaan keskimäärin viisi positiivista tunnetta yhtä negatiivista tunnetta kohden. Menestyksen salaisuus on siinä, että työntekijät kokevat työyhteisönsä aidosti innostavaksi ja innovatiiviseksi. Jos organisaatiossa kielletään tunteiden vaikutus sen toimintaan ne vaikuttavat ja ohjaavat tiedostamattomasti eikä organisaatio kykene vaikuttamaan niihin. Tiedostamalla ja opettelemalla tuntemaan tunteiden toimintalogiikka ja vaikutukset, niitä voidaan hyödyntää organisaation hyväksi. (Salonen 2017, 155-162.)

3.3 Merkityksellisyys

Nykyisessä työelämässä motivaatioon vaikuttaa ennen kaikkea merkityksellisyden kokemus työssä. Motivaatio puolestaan vaikuttaa siihen, kuinka sitoutuneesti, innokkaasti ja määrätietoisesti työtä tehdään. (Leiviskä 2011, 49-50.) Organisaation menestys on riippuvainen sen kyvystä tunnistaa ja viestiä toimintansa merkityksellisyyttä.

Tyypillisimmillään organisaatio kykenee kuvaamaan itsensä vastaamalla kysymyksiin mitä teemme ja miten sen teemme. Organisaatio, joka kykenee vastaamaan kysymykseen ”miksi”, on voittava organisaatio. Merkityksellisyden kokemus ohittaa palkan motivaatiotekijänä ja sitouttaa työntekijöitä yritykseen syvemmällä tasolla. (Hakola, Hiila & Tukiainen 2019, 119-124.)

Oldham ja Hackman ovat luoneet 70-luvulla Job Characteristic Theoryn (JCT). Teorian mukaan sisäinen motivaatio, korkea työn laatu, tyytyväisyys työhön, vähäinen poissaolojen määrä ja alhainen vaihtuvuus ovat työn viiden ydinominaisuuden lopputuloksia vaikuttaen työn psykologisiin tekijöihin. Työn merkityksellisyden kokemus synnyttää siis sitoutumista ja parantaa kilpailukykyä vähentäen vaihtuvuutta. Alla kuvaamme JCT-mallin työn ominaisuudet, psykologiset tekijät ja lopputuloksen (Kuvio 5).



Kuvio 5: JCT-teoria (Aaltonen, Ahonen, Pajunen 2015, 272-273)

Työn merkityksellisyden käsitteellä on kaksi puolta; työ itsessään ja psykologinen merkitys. Merkittävä työ on määritelty siten, että sillä on tarkoitus, se on arvokasta ja kannattavaa. Psykologinen työn merkityksellisyys määritellään työn tavoitteen ja päämäärän kautta, joita arvioidaan suhteessa yksilön omiin ihanteisiin tai normeihin. Työn merkitys yhdistettynä

psykologisen merkityksen kokemukseen johtavat positiivisiin työn tuloksiin ja työhön sitoutumiseen. Työntekijän ja organisaation välinen suhde edellyttää, että työssä on merkitystä ja työntekijällä on kokemus sen merkityksellisyydestä. Tutkimukset osoittavat, että yksilöt eivät hae vain merkityksellisyyttä tarjoavaa työtä, vaan he etsivät sitä aktiivisesti työssään, jolloin se on keino pysyä sitoutuneena organisaatioon. (Geldenhuys, Laba & Venter 2014.) Leiviskän (2011, 24) mukaan työn merkityksellisyydellä on seitsemän lähdettä (Kuvio 6).



Kuvio 6: Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä (Leiviskä 2011, 24)

Johtamisella on suorat vaikutukset innostukseen, motivaatioon ja ilmapiiriin. Tasapaino mielekkään työn, työyhteisön ja yksityiselämän välillä muodostavat perustan hyvinvoinnille. Työn henkisyys tarkoittaa tarkoituksen etsimistä ja merkityksen löytämistä työstä sekä työyhteisöstä. Ihminen itse kuvastaa oman sisäisen potentiaalin löytämistä ja käsitystä omasta itsestä, kun sisäinen kasvu luo puitteet oman potentiaalin kehittämiseen. Yhteisö vaikuttaa merkityksellisyyden kokemukseen suhteiden luomisen ja työyhteisön vuorovaikutustilanteiden kautta. Työ pitää sisällään mm. työn tekemisen, oppimisen ja mahdollisuuden toteuttaa itseään. Työn murros on muuttanut työtä ja työssä jaksamiseen vaikuttaa kokemus merkityksellisestä työstä. (Leiviskä 2011, 29,46, 63, 90,115-117, 132, 145.)

Nyky-yhteiskunnassa työ on osa identiteettiä, jonka vuoksi ylpeys omasta työstä on tärkeä kokemus. Sosiaalipsykologi Janne Viljamaan mukaan seuraus merkityksellisyyden kokemuksen puuttumisesta on tunne työn häpeämisestä. Jos työ ei tunnu merkitykselliseltä, se hävettää riippumatta työn laadusta tai vaatavuudesta. Pahimmillaan häpeä työstä aiheuttaa masennusta, lamaantumista ja alisuoriutumista. (Hallamaa 2019, B16-B18.)

Merkityksellisyyden tunne on olennainen osa työhyvinvointia ja työniloa. Kun koetaan, että osaamisella ja ideoilla on merkitystä työpaikalla ja, että työllä ja organisaatiolla on arvojen mukainen tarkoitus, tavoitellaan tehokkaasti yhteisiä päämääriä. Merkityksen tunne motivoi ihmisiä eteenpäin ja auttaa jaksamaan työssä. Organisaatioiden on panostettava siihen, että niiden toiminta ja tuotteet lisäävät työntekijöiden, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kokemuksia merkityksestä. (Salonen 2017, 163-169.)

Merkitysten avulla liitetään ihmiset osaksi suurempaa kokonaisuutta, tuetaan inhimillisen elämän perusedellytyksiä, rakennetaan kokonaisvaltaista mielekästä elämää ja yhteistä hyvää. Jos organisaatiossa ei ole sallittua puhua tunteista, ennen pitkää tällaisesta työstä katoaa hauskuus ja kepeys, se muuttuu puurtamiseksi ja merkityksettömäksi. Kunnianhimo työn laadun, aidon asiakaskokemuksen ja työn kehittämisen suhteen katoavat, jäljelle jää oman edun tavoittelu. (Salonen 2017, 163-169.)

3.3.1 Sisäisen motivaation johtaminen

Sisäisen motivaation johtaminen on tänään kilpailuetu, mutta vuonna 2025 se on elinehto kaikilla luovuutta, innovaatioita ja uusiutumiskykyä vaativilla toimialoilla (Martela 2016). Motivaation perustana ovat motiivit. Mayorin ja Riskun mukaan motivaatio syntyy sisäisten motiivien ja ulkopuolisten tavoitteiden ja tilanteiden kohdatessa. Motiivit vastaavat kysymykseen miksi toimimme niin kuin toimimme. Sisäiset motiivit ovat lähtöisin lapsuudesta, geeniperimästä ja kokemuksista. Kun nämä yhdistetään ulkopuolelta annettuihin tavoitteisiin, saadaan motivaatio. Ideaalitulanteessa työelämässä pääsemme itse vaikuttamaan tavoitteisiin. Kun motiivit, tavoitteet ja olosuhteet vastaavat toisiaan, kokee henkilö tyydytystä ja motivoituneisuutta. (Mayor & Risku 2015, 33-38.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseksi tai ulkoiseksi motivaatioksi. Sisäiseksi motivaatioksi kutsutaan tilaa, jossa tyydytys tulee työstä ja sen aikaansaannoksista. Ulkoinen motivaatio puolestaan perustuu palkkioihin tai palkkaan. Voimakas sisäinen motivaatio ilmenee sisukkuutena, ponnisteluina ja päämäärätietoisuutena. (Viitala & Jylhä 2019, 223.) Decin (2000) mukaan ulkoinen motivaatio on reaktiivista ja sisäinen proaktiivista. Sisäisesti motivoitunut ihminen ei kuormitu tai kuluta energiaa tekemiseen. Ulkoiset motivaattorit kuormittavat ja häiritsevät sisäistä motivaatioita vähentäen sen määrää. Reissin (1995) tutkimuksen mukaan ulkoista motivaatiota ei ole olemassakaan, vaan kaikki motivaatio syntyy sisäisesti arvostettujen asioiden tavoittelusta. Useiden psykologien näkemykset tukevat kaikki sisäisen motivaation merkitystä. Kun henkilö on sisäisesti motivoitunut ja kokee työn imua, se johtaa tarmokkuuteen, omistautuneisuuteen ja sitouneisuuteen. (Mayor & Risku 2015, 28, 35-36; Saarenpää 2017, 89.)

Työyhteisön motivaatio muodostuu sen vuorovaikutusilmapiiristä. Hyvässä työyhteisössä toiminta on rehellistä, uskottavaa, luottamuksellista ja kunnioittavaa. Sinokkin mukaan

sisäinen motivaatio edellyttää vapaaehtoisuutta, kyvykkyyttä, yhteenkuuluvuutta ja hyväntekemistä. Työyhteisössä vapaaehtoisuus tarkoittaa sitä, että tiimi on itseohjautuva ja sen jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa työhön. Kyvykkyys työyhteisössä on tunnetta siitä, että työtehtävät ovat sopivan haastavia ja mielekkäitä. Yhteenkuuluvuuteen työyhteisössä sisäisen motivaation näkökulmasta kuuluvat sosiaaliset suhteet, yhdessä tekemisen ja turvallisuuden tunne. Hyväntekeminen on työyhteisössä kokemus siitä, että työllä on positiivinen vaikutus ihmisten elämään ja, että sillä on merkitystä muille tai yhteiskunnalle. Esimiehen vastuulla on sisäisen motivaation johtaminen työyhteisössä kehittämällä ja ylläpitämällä vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden, yhteenkuuluvuuden ja hyväntekeemisen elementtejä. (Sinokki 2016, 235-237.)

Jarenkon ja Martelan (2015) haastattelututkimuksen mukaan olennaiset tekijät sisäisen motivaation johtamiseen ovat:

- Hierarkiattomuus: johtajat kohtelevat työntekijöitään vertaisinaan, he kuuntelevat ja kunnioittavat heidän asiantuntemustaan sekä mielipiteitään.
- Radikaali avoimuus: kaikki informaatio on kaikkien saatavilla, kaikilla on mahdollisuus tehdä päätöksiä.
- Yhteinen ja yhdessä rakennettu näkemys yrityksen suunnasta ja toiminnan arvoista.
- Byrokratian ja kontrollijärjestelmien purkaminen, mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon.
- Keskinäinen välittäminen, yhteishenki, arvonnannon ja kiittämisen kulttuuri. (Martela 2016.)

Sisäistä motivaatiota ja merkityksellisyyttä voidaan kasvattaa sekä ylläpitää työn tuunaamisella (job crafting), eli työnkuvan sovittamisella vastaamaan yksilön vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita (Jarenko & Martela 2014, 38). Työterveyslaitos määrittelee työn tuunaamisen siten, että se on työntekijästä lähtevää toimintaa, jolla yksilö vapaaehtoisesti muokkaa oman työnsä ja työympäristönsä osa-alueita. Tavoitteena on tehdä työstä itselle motivoivampaa ja merkityksellisempää. Työn tuunaamisessa ei sinällään muuteta itse työtä, vaan työtehtäviä ja -ympäristöä muokataan itselle sopivammiksi. (Työterveyslaitos 2017, 4.) Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan työn tuunaamisella on merkittävä vaikutus työn imun kokemukseen. Se selitti lähes 30 % koetusta työn imusta. Huomattavaa on myös se, että kun yksilö tuunaa työnkuvaansa, hän muokkaa sitä usein haastavampaan suuntaan. Työn tuunaaminen ei edellytä suuria muutoksia, vaan pienten muutosten kautta lisätään työn merkityksellisyyden kokemusta, kasvatetaan työn imua, ylläpidetään motivaatiota ja lisätään tehokkuutta. (Jarenko & Martela 2014, 38.)

Tutkijat jaottelevat työn muokkaustoimenpiteet kolmen eri tyyppiin:

1. Työtehtävien (task crafting) muokkaamisessa muutetaan työtehtäviä vastaamaan paremmin työntekijän kompetensseja ja kiinnostuksen kohteita.
2. Työn sosiaalisen ulottuvuuden muokkaamisessa (relational crafting) muutetaan miten, milloin ja kenen kanssa työntekijä on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.
3. Oman tarkastelutavan muokkaamisessa (cognitive crafting) muokataan omaa ajattelutapaa työstä. (Jarenko & Martela 2014, 38-40.)

3.3.2 Työntekijän sitoutumisen johtaminen

Työhön sitoutuminen määritellään positiiviseksi, tyydyttäväksi, työhön liittyväksi tilaksi, jolle ominaista on elinvoima, omistautuminen ja imeytyminen. Omistautuminen on työhön sitoutumisen tunne ja sille on usein ominaista suhtautuminen työhön sydämellä. Omistautuminen ja sitoutuminen viittaavat täyteen keskittymiseen, tyytyväisyyteen ja innostukseen, jonka ihmiset saavat suorittaessaan työhönsä liittyviä tehtäviään. (Geldenhuis ym. 2014.) Työ, johon tekijä on sitoutunut, tuo tekijällään paremman elämänlaadun. Tutkimukset ovat osoittaneet, että sitoutuneet työntekijät ovat todennäköisemmin terveitä, kokevat hallinnan tunnetta työssään ja stressaantuvat vähemmän. (IPA guide to workforce engagement 3-6.) Sitoutuneen työntekijän ominaisuudet määritellään seuraavan kuvion (Kuvio 7) mukaisesti yhdeksään eri ominaisuuteen.



Kuvio 7: Sitoutuneen työntekijän ominaisuudet (IPA guide to workforce engagement 3-6)

Sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen osaan, joiden on kaikkien oltava olemassa, jotta se johtaa parempaan tuottavuuteen:

1. Tunteellinen sitoutuminen - työssä ollaan tunteella mukana.
2. Kognitiivinen sitoutuminen - keskittyminen työhön on läsnä.
3. Fyysinen sitoutuminen - halukkuus nähdä ylimääräistä vaivaa työn vuoksi.

On todettu, että jos työntekijällä on mahdollisuus edetä organisaatiossa, tietoa mitä organisaatiossa tapahtuu ja kokemus siitä, että johtaja on sitoutunut, työntekijän oma sitoutuminen kasvaa. On myös havaittu, että työtyytyväisyys ja arvostuksen tunne lisäävät sitoutumista. Arvostuksen tunteeseen vaikuttavat: koulutus, hallinnan tunne, suorituskyky, arviointi, viestintä, yhtäläiset mahdollisuudet, oikeudenmukainen kohtelu, palkka, edut, terveys, turvallisuus, perhe, ystävällisyys ja työtyytyväisyys. Palkka ja palkkiot voivat houkutella työntekijän taloon, mutta ne eivät riitä ylläpitämään sitoutumista. Kuitenkin palkan merkitys näkyy esimerkiksi oikeudenmukaisen kohtelun sekä arvostuksen tunteen kautta sitoutumisen osatekijöinä. Sitoutumiseen vaikuttavat myös henkilökohtaiset tekijät, kuten ikä, sukupuoli, työvuodet, rooli ja työsuhteen luonne. (IPA guide to workforce engagement 3-6.)

Työntekijän ikä on yhteydessä työntekijän sitoutumiseen. Vanhemmat ovat sitoutuneempia kuin nuoret, sillä nuoret vaihtavat herkemmin työpaikkaa tai alaa. Ikääntyvien sitoutumista voidaan selittää saavutetulla asemalla tai eduilla, joista ei haluta luopua. Toisaalta jatkuvat muutokset, oppimisen paine ja työelämän lisääntyvä epävarmuus voivat vaikuttaa ikääntyvän työntekijän työhyvinvointiin heikentävästi, vaikka hän olisikin sitoutunut organisaatioon. Tällöin hän jää epätyytyttävään työsuhteeseen kokiessaan, ettei työpaikan tai tehtävän vaihtamiseen ole mahdollisuuksia. Nuoret tuntevat, että vaihtoehtoja on tarjolla ja kokevat siten työpaikan vaihtamisen helpommaksi. (Saari 2014, 45.)

Yksilön ja ryhmien välinen side kuvastaa sitoutumisen astetta työyhteisöön. Voimakas sitoutumisen aste muodostuu, jos yksilö voi samaistua muihin jäseniin ja hänellä on myönteinen käsitys työyhteisön toiminnasta. Parhaimmillaan työyhteisö haastaa ja ruokkii yksilöitä sitoutumaan, mutta sitoutumiseen liittyy myös paljon jännitteitä aiheuttavia tekijöitä, kuten toiminnan aikana kertyvä ammatillinen osaaminen ja oppiminen sekä niiden jakaminen muille työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lunkka ym. 2019, 82-83.)

Eri sukupolvien sovittamisessa yhteen työpaikalla voidaan hyödyntää vertaiselta eli kollegalta oppimista (eng. peer to peer learning). Vertaisoppimisen etuja ovat, että se voidaan toteuttaa olemassa olevalla osaamisella, hierarkia katoaa ja oppijalla on mahdollisuus tuntea olonsa turvalliseksi ilman kokemusta suorituksen arvioimisesta. Lisäksi se auttaa työntekijöitä

kehittämään omia johtamistaitoja sekä hallitsemaan ja hyväksymään rehellistä ja rakentavaa palautetta. Koska palaute kulkee molempiin suuntiin, osallistujat yleensä varmistavat, että heidän antama palaute on merkityksellistä. Vertaisoppiminen antaa osallistujille kokemuksen johtamisesta, eri näkökulmien käsittelystä ja näiden taitojen kehittämisestä. (Blake & Palmer 2018.)

Vertaisuus voidaan jakaa kolmeen eri tasoon. Nämä tasot ovat eksistentiaalinen (ihmisenä olemisen merkitys), episteeminen (osaamisen ja tietämisen merkitys) ja juridinen (vastuiden ja velvollisuuksien merkitys). Episteeminen taso on vertaisoppimisen taso. Ihmiset eivät ole episteemisellä tasolla vertaisia keskenään, sillä kokeneemmalle kollegalla on enemmän tietoa ja kokemusta, mutta nuoremmalla voi olla merkittävää osaamista ja tietoa jollain muulla elämän- tai työn osa-alueella. Vertaisoppiminen hyödyttää molempia osapuolia, sillä molemmilla on mahdollisuus oppia toisiltaan ja kartuttaa yhdessä omaa osaamistaan ilman, että muodostuu kilpailuasetelmaa. (Heikkinen, Jokinen, Tynjälä 2010, 26-29.)

Hyvin rakennetulla vertaisoppimisohjelmalla saadaan aikaan kestäviä taitoja ja suhteita, jotka tukevat päivittäistä työtä. Vertaisoppimisen käytännön edellytyksiä ovat:

- Puolueeton avustaja, joka pitää ohjelman käynnissä. Avustaja voi olla kuka tahansa organisaation jäsen.
- Turvallinen ympäristö. Vertaisoppiminen toimii, kun osallistujat tuntevat olonsa turvalliseksi jakaakseen ajatuksiaan, kokemuksiaan ja kysymyksiä.
- Perussäännöt turvallisen ympäristön luomiseksi. Luottamuksellisuutta on kunnioitettava ja palautetta kohdeltava lahjana.
- Oppimishetkien tulee keskittyä todellisiin ja ratkaistaviin ongelmiin. Ihmiset oppivat ja muistavat uusia taitoja, jos ne linkittyvät arkielämän tilanteisiin. Verkostoituminen tukee oppimista ja yhteisöllisyyttä. (Blake & Palmer 2018.)

3.4 Itsensä johtaminen

Asioiden ja ihmisten johtamisen rinnalla nähdään usein kolmas ulottuvuus itsensä johtaminen. Alun perin käsitteen luoja Charles Manz (1986) tarkoitti sillä johtajien tarvetta ja halua tulla hyväksi johtajaksi ja ihmiseksi, mutta nykyään käsite on laajentunut koskemaan ketä tahansa työelämässä, joka haluaa tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet, kehittää ja hallita omaa työtään, vahvistaa sekä hyödyntää omaa potentiaaliaan ja kehittää henkistä minäänsä. Itsensä johtaminen perustuu oman elämän ohjaamiseen tavoiteasetannan, itsereflektion ja harjoittelun kautta. Itsensä johtaminen on tulevaisuudessa yhä tärkeämpi johtamisen laji teknologistuvan, jatkuvasti uudistuvan ja verkottuvan toiminnan ympäristössä, missä

perinteinen käskyttävä johtaminen ei pysty mahdollistamaan yhtä ketterää toimintaa kuin työntekijöiden itseohjautuvuutta vahvistavat johtamismallit. (Viitala & Jylhä 2019, 23.)

Rehnin mukaan itsensä järjestelmällinen johtaminen on harvinaista. Itsensä johtamisen edellytyksenä on omien vahvuuksien ja heikkouksien ymmärtäminen ja niiden mittaaminen. On löydettävä tavat, joilla omat vahvuudet tuovat hyötyä organisaatiolle, mutta myös ymmärrettävä omat heikkoudet ja suojeltava organisaatiota niiltä. Jos ei osaa johtaa itseään, ei osaa johtaa muitakaan. (Rehn 2018, 24-26.)

Yhteisöllisen kehittämisen lisäksi on myös yksilön kehityttävä, jolloin yksi peruslähtökohta ja kehittämisen muoto on itsensä kehittäminen, joka vaatii itsensä johtamisen taitoja. Itsetuntemus, joka sisältää tunneälyn ja tunnetaidot, on erityisesti johtamisen kannalta tärkeää, sillä vuorovaikutustaidot vaativat mutta myös kehittävät itsetuntemusta. Sosiaalinen älykkyys on vastavuoroisuutta ja ilmenee mm. tilannetajuna, mikä nousee vuorovaikutuksessa tärkeäksi erityisesti päätöksenteossa, jolloin yksilö on suhteessa sekä itseensä että toiseen tai useampaan yksilöön. (Tökkäri 2019, 29; Lunkka ym. 2019, 84, 93.)

Työterveyspsykologi Simo Levanto määrittelee itsensä johtamisen taiteiluksi käytettävissä olevien resurssien, odotusten sekä tavoitteiden välillä. Itsensä johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jossa pyritään kohti määriteltyjä tavoitteita omaa toimintaa ja omia ajatusmalleja hallitsemalla. Onnistumisen kannalta olennaisia tekijöitä ovat motivaatio, arvot, tavoitteet, resurssienhallinta ja esteiden tiedostaminen. Motivaatio on parhaimmillaan, kun tavoite on merkityksellinen, saavutettavissa ja mielekäs sekä palkitseva. Arvot ovat asioita, joita tavoittelemme mutta emme ehkä koskaan voi täysin saavuttaa, koska ne ovat moniulotteisia ja suhteellisia (esim. hyvä terveys, mielenkiintoinen työ, tasapainoinen perhe-elämä). (Levanto 2018.)

Tavoitteet ovat konkreettisia ja saavutettavissa olevia asioita, joiden kautta voidaan mitata edistymistä. Hyvä tavoite on linjassa arvojen kanssa. Resurssienhallinta on itsensä johtamisessa osa-alue, joka näkyy eniten ulospäin. Töiden rajaaminen, keskittymiskyvyn ylläpitäminen, aikatauluissa pysyminen ja kalenterin hallinta ovat asioita, joita itsensä johtamisen keskusteluissa usein korostetaan. Jotta voimme johtaa itseämme, tulee tulla tietoisiksi omista sisäisistä esteistä. Sisäisiä tulkintoja ja niihin liittyviä tunteita tunnistamalla ja ymmärtämällä saadaan muutoksia aikaiseksi. (Levanto 2018.)

Itsensä johtamisen taitoja pidetään edellytyksenä sille, että ihmiset osaavat toimia tiimeissä ja verkostoissa. Itsensä johtamisen taidot korostuvat aika- ja paikkavapaassa asiantuntijatyössä. Hyvän työelämän ääni -hankkeen tutkimusaineistosta nousee esiin asiantuntijoiden pysyviä ja tilannekohtaisia selviytymiskeinoja kompleksiseen työhön. Pysyviä keinoja ovat muun muassa kompleksisuuden ymmärtäminen, dialogitaidot, armollinen asenne, iän tuoma kokemus sekä työn merkityksellisyyden kirkastaminen itselle. Tilannekohtaisia

keinoja ovat suunnitteleminen, luova ajankäyttö, verkottuminen ja luottamukselliset suhteet sekä ruuhkan mekaaninen purkaminen. Tutkimuksen perusteella ymmärrys kompleksisuuden olemassaolosta, itsensä johtamisen kyvyt ja resilienssi lisäävät hallinnan tunnetta. (Kräkin & Niemi 2019, 28, 30-31, 36.)

Itsensä johtaminen on itseensä vaikuttamisen prosessi, jonka kautta ihmiset saavuttavat suorittamiseen tarvittavan itsensä ohjaamisen ja itsemotivaation. Itsensä johtaminen koostuu erityisistä käyttäytymis- ja kognitiivisista strategioista, jotka on suunniteltu positiivisesti vaikuttamaan henkilökohtaiseen tehokkuuteen. Itsetuntemus on välttämätön ensimmäinen askel kohti tehottoman ja tuottamattoman käytöksen muuttamista tai poistamista. (Neck & Houghton 2006, 271.) Pearce ja Conger määrittelevät, että itsensä johtaminen on prosessi, jossa ihmiset vaikuttavat itseensä kehittääkseen itseohjautuvuutta ja sisäistä motivaatiota. Sen juuret ovat itse sääntelyssä, itse kontrollissa ja itsensä ohjaamisessa. Itsensä johtaminen on systemaattista ja koostuu strategioista, joiden avulla henkilö voi kehittää itseään ja saavuttaa parempia tuloksia. Työntekijät, joilla on kyky johtaa itseään, ottavat organisaatiossa vapaaehtoisesti, innostuneesti ja itsevarmasti johtajuutta omaa työtään ja organisaatiotaan kohtaan. Kun tiimin työntekijöillä on itsensä johtamisen taito, on johtajan tehtävä ylläpitää, kasvattaa ja vaalia näitä taitoja. (Pearce & Conger 2003, 124-125, 127.)

3.5 Itseohjautuvuus työyhteisössä

Itseohjautuvuus voidaan määritellä siten, että se on henkilön kyky toimia omaehtoisesti ja ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Se vaatii henkilöltä ajanhallinnan kykyä, priorisointia, organisointitaitoa sekä järjestelmällisyyttä. (Aaltonen ym. 2020, 251.) Kompleksisuusajattelussa korostuva itseohjautuvuus lisää työntekijöiden luovuutta ja mahdollistavat spontaanin toiminnan, joka puolestaan tukee työyhteisön kehittämistä (Kräkin & Niemi 2019, 29). Organisaation itseohjautuvuus lähtee sen jäsenten itseohjautuvuudesta eli itsensä johtamisesta. Organisaation itsetuntemukseen liittyy viisi asiaa: vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen, heikkouksien tunnistaminen ja ennakointi, tiimiälyä hyödyntävä yhteistoiminta, käsitys omasta pystyvyydestä ja motivaation viestiminen. Johtamisen kannalta kokonaiskuvan ymmärtäminen on tärkeää. (Hakola ym. 2019, 103-104.)

Asiantuntijaorganisaatioissa johtajuus on lähes poikkeuksetta jaettu tavalla tai toisella. Jaetun johtajuuden perusajatuksena on johtajuuteen liittyvien vastuiden ja toimintojen jakaminen usean henkilön kesken. Jaettu johtajuus korostaa johtajuutta ryhmän tai verkoston ominaisuutena ja olettaa, että osaaminen on jakautunut organisaatiossa useille toimijoille. Nykyorganisaatioiden haasteet ovat kompleksisia, jolloin yksittäinen johtaja ei niistä selviydy. Tekijällä on oltava riittävästi vaikutusmahdollisuuksia ja valtaa omaan työhönsä. Jaettu johtajuus voidaan nähdä myös yhteisen tekemisen ja jakamisen prosessina, jolloin jakamisen kohteena ovat kokemus, arvostus, luottamus, tieto ja myös tietämättömyys. Johtajuus on

tällöin ongelman kohdanneiden ihmisten yhteistä ongelmanratkaisua ja suunnan määrittämistä. (Mäki 2017, 18-20.)

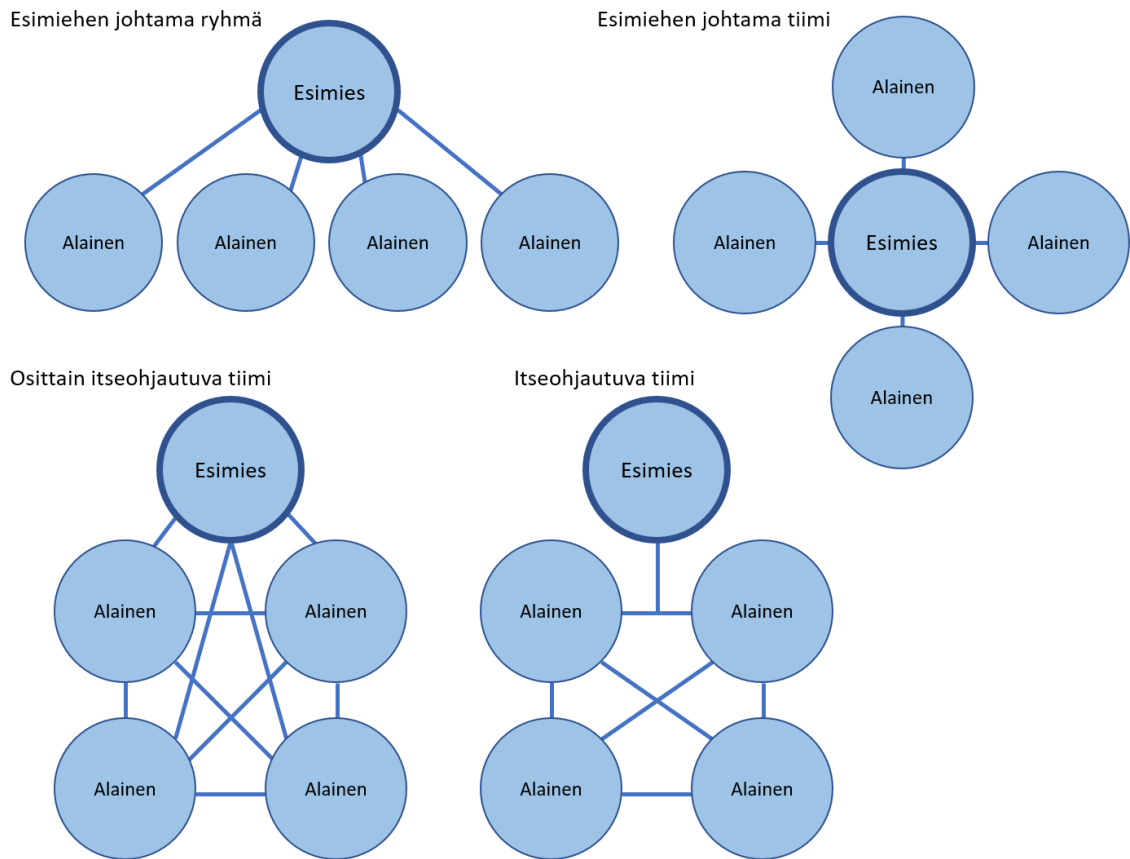
Viitalan & Jylhän mukaan (2019, 39-42) vallan käyttö voi toteutua organisaatiossa ylhäältä alas, alhaalta ylös ja horisontaalisesti, mutta nopeasti muuttuvassa ja innovatiivisuutta vaativassa toimintaympäristössä ajatellaan, että ongelmanratkaisijan valta-asetelmalla ei ole merkitystä, vaan saavutettavilla tuloksilla. Valta-asetelmien eroavaisuuksia vertailemalla (Taulukko 5) havainnollistuu organisaation valtakulttuurien erot.

	Valta muiden yli	Valta yhdessä
Näkökulma	Organisaatio hahmotetaan mekaanisena koneistona, jonka osia johdetaan erillisesti ja järjestelmällisesti. Leijonajohtaja, jolla määräysvalta ja nollasummapeleli eli vain yksi voittaa.	Organisaatio hahmotetaan sosiaalisena systeeminä, joka on monimutkainen ja yllätyksellinen. Synergia eli yhteistyöllä kaikki saavuttavat enemmän. Palveleva johtaja, joka auttaa muita hyviin päätöksiin.
Prioriteetit	Säännöt ja menetelmät tärkeitä: annetaan ohjeistuksia ja määräysten noudattaminen on tärkeää. Hyväksytään keskinäinen kilpailu ja painopiste on ulkoisessa motivaatiossa.	Periaatteet ja missio tärkeitä: miksi teemme tätä. Sitoutuminen tärkeää ja arvona yhdessä luominen. Painopiste sisäisessä motivaatiossa-
Toiminnot, toimenpiteet	Toiminta keskittyy ongelmien ja virheiden tarkkailuun sekä paikantamiseen. Pyrkimyksenä virheiden vähentäminen ja heikkouksien korjaaminen. Keskitytään tärkeän tiedon ja resurssien varmistamiseen itselle.	Toiminta keskittyy onnistumisten paikantamiseen ja niiden taustalla olevien voimavarojen tunnistamiseen ja hyödyntämiseen. Toiminnassa keskitytään tiedon ja muiden voimavarojen jakamiseen, jotta yhdessä saadaan aikaan entistä parempia ratkaisuja.
Suhteet	Yhteisössä vallitsevina tunnetiloina pelko ja apatia. Jäsenet epäilevät toistensa suoriutumista.	Yhteisössä tunnetaan luottamusta ja empatiaa. Jäsenet luottavat siihen, että toiset pärjäävät.
Päätöksenteko	Periaatteena on poissulkeminen: muutamat uskovat olevansa päteviä tekemään päätöksiä enemmistön puolesta. Vain yksi näkemys on sallittu.	Mukaan ottaminen: kaikki uskovat, että parhaat tulokset saavutetaan tekemällä päätöksiä yhdessä. Ratkaisuihin nähdään useita eri reittejä. Ryhmässä tehtävä päätöksenteko kasvattaa sitoutumista.
Oppiminen	Ihmisiä pidetään ”tyhjinä astioina”, joille pitää kertoa, mitä heidän pitää tehdä. Harva opettaa, jotkut oppivat.	Ihmisiä pidetään osaavina ja oppivina, joita erityisesti kokemus kehittää. Jokainen opettaa, jokainen oppii.
Muita erityispiirteitä	Siilomainen toimintatapa eli kaikki keskittyvät omien ”tonttiansa” etujen varmistamiseen. Viestintä on tiedottamista.	Systeeminen toimintatapa, eli kaikki huomioivat kokonaisuuden ja hoitavat ”tonttejaan” sen parhaaksi. Viestintä on vuoropuhelua.

Taulukko 5: Erialaisten organisaation valtakulttuurien vertailu Terez (2010) mukailten (Viitala & Jylhä 2019, 42)

Katzenbach ja Smith (1993) määrittelevät tiimityön siten, että tiimissä tehdään itse työ sekä siihen liittyvät päätökset. Aito tiimityöskentely eroaa työryhmätyöskentelystä siten, että tiimityössä vastuunkanto, tulosvastuu ja työn itsenäisyys on tiimin harteilla. Työryhmän jäsenet tavoittelevat yksilöllisiä tuloksia, tiimissä ponnistellaan yhdessä tavoitetta kohti. (Hyppänen 2013, 77.) Katzenbach ja Smith (1993) mukaan tiimi kohtaa erilaisia vaiheita (Kuvio 8) matkalla työryhmästä huipputiimiksi.

seurannan, vapauden, vastuun sekä yksilöiden ja yhteisöllisyyden välillä. (Hyppänen 2013, 78.)



Kuvio 9: Esimiehen rooli erilaisissa tiimeissä (Hyppänen 2013, 78)

Mitä itseohjautuvampi tiimi on, sitä enemmän tiimin jäsenet ottavat vastuuta koko prosessista. Esimies asettaa tavoitteet ja puitteet, jonka jälkeen tiimi toimii vapaasti ja itsenäisesti tavoitteenaan paras lopputulos. Tiimien eri kehitysvaiheissa tarvitaan erilaista johtamista. Kehitysvaiheita on neljä: muotoutumisvaihe (forming), myrskyvaihe (storming), sopimisvaihe (norming) ja suoritusvaihe (performing). Muotoutumisvaihetta voidaan kuvailla kuherruskuukaudeksi, tällöin tarvitaan selkeitä tavoitteita, toiminnan ohjausta, tietoa ja muutoksen hallintaa. Myrskyvaiheessa olennaista on, että johtaja osaa ratkaista erimielisyyksiä, antaa palautetta ja korostaa yhteisiä tavoitteita sekä työn tuloksellisuutta. Suvantovaiheessa esimies panostaa sääntöihin, innostamiseen, sitouttamiseen, kommunikointiin ja demokraattiseen johtamiseen. Yhteistyövaiheessa luodaan me-henkeä ja työskennellään yhteisen tavoitteen eteen, tällöin johtajan tulee motivoida, informoida, antaa palautetta, toimia reilusti ja tukea tiimiä. Tiimin sisäisen toiminnan lisäksi sen on huolehdittava suhteista muuhun työympäristöön verkostoitumalla ja jakamalla tietoa. Tiimien tuloksellisuutta sekä tehokkuutta lisäävät organisaation kulttuuri, johtamistyyli ja rakenteet,

käytettävissä olevat resurssit, vallitseva luottamus sekä johtamis-, arviointi- ja palkitsemisjärjestelmät. (Hyppänen 2013, 78-79, 82.)

Balentor kuvaa itseohjautuvuuden kehittymisen vaiheet työyhteisössä epätoivoisesta kulttuurista ketterään kulttuuriin viiden portaan avulla (Kuvio 10). Jokainen kulttuurin vaihe on kuvattu sen tunnistamiseksi. Myös esimiehen toimet kussakin vaiheessa on määritelty itseohjautuvuuden kehittämiseksi.



Kuvio 10: Itseohjautuvuuden kulttuurit (Balentor 2016)

Savaspuron kirjassa, Itseohjautuvuus tuli työpaikoille - mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan, kuvataan 10 peukalosäntää itseohjautuvuuden kehittämiseksi (Kuvio 11) työyhteisössä.

10 peukalosääntöä itseohjautuvuuden kehittämiseksi

- Luo yhdessä näkemystä tämän hetkisestä tasosta.
- Aseta yhdessä realistiset tavoitteet.
- Kannusta itsenäiseen päätöksentekoon. Keskeisestä on psykologinen turvallisuus ja luottamuksen rakentaminen. Työntekijä alkaa johtamaan omaa työtään, kun hän luottaa olevansa itse oman työnsä asiantuntija ja voi tehdä sitä koskevat päätökset itsenäisesti.
- Virheistä ei rangaista. Monimutkainen ja nopea maailma vaatii kehittymistä oppimisen ja oivaltamisen kautta.
- Vie ihmiset agendalle. Ihmisten pitää olla ylimmän johdon agendalla, sillä kulttuuri on yhtä kuin ihmiset ja se muuttuu, kun ihmiset muuttuvat. Ihmiset muuttuvat, jos he huomaavat muutoksella tai muuttumisella olevan vaikutusta.
- Ota vastuu. Jokainen on itse vastuussa omasta työhyvinvoinnista, asenteesta, aikatauluista, työn tekemisen tavoista ja käytöksestä työpöydällä.
- Toisto on jatkuvaa. Strategian ja itseohjautuvuuden pitää näkyä ja kuulua puheessa joka päivä.
- Lue rivien välistä ja kysy suoraan. Työssä suoriutumisen esteisiin voi olla monia syitä. Jos todelliset syyt jäävät tunnistamatta, luottamusta sekä psykologista turvallisuutta ei saavuteta.
- Haasta omaa ja kollegan ajattelua. Omien ja toisten vanhentuneiden, vääristyneiden tai kehitystä jarruttavien ajatusmallien tunnistaminen ja haastaminen rakentavasti jouduttavat muutosta.
- Unohda tittelit, kaavakkeet ja excelit. Itsensä johtamisen haasteet koskevat kaikkia ja yhä useammalla työpaikalla hierarkia sekä valtasuhteet muodostuvat osaamisen, eivätkä tittleiden kautta.

Kuvio 11: 10 peukalosääntöä itseohjautuvuuden kehittämiseksi (Savaspuro 2019, 161-168)

Teoria Teal-organisaatiosta vastaa nykyisen työelämän monimutkaisuuden haasteeseen, perustuen vertaissuhteisiin. Käytössä ovat rakenteet ja käytännöt, joissa ihmisillä on vastuu ja valta omien toimien koordinoinnista suhteessa työyhteisöön. Teal-organisaatiossa ihmiset voivat vapaasti ilmaista itseään ja tuoda energian, intohimon sekä luovuuden työhön. Keskittymällä vähemmän suunnitelmiin, budjetteihin, tavoitteisiin ja kannustimiin, päästään parempiin taloudellisiin tuloksiin. Vaikka organisaatio kokonaisuudessaan ei olisi täysin Tealin mukainen, voidaan siitä tuoda elementtejä organisaation käytänteihin. Ihmisiä voidaan rohkaista näyttämään enemmän todellista minäänsä ja tiimiä voidaan pyytää asettamaan itse omat tavoitteensa. Jos tiimi toimii hyvin, ei puututa sen toimintaan, vaan annetaan tiimin nimittää itse vastuuhenkilöt ja ottaa omistajuuden tehtävistään. (Laloux 2015, 2-12.)

Teal-mallissa organisaatiot jaetaan väreihin niiden kehittyneisyyden perusteella. Punaisten organisaatioiden johtaminen on autoritaarista ja perustuu valta-asemaan. Esimerkkinä punaisesta organisaatiosta on järjestäytyneet rikollisuus tai jengikulttuuri. Keltainen organisaatio noudattaa muodollisia rooleja ja hierarkia on vahvasti läsnä. Toiminta on ennustettavaa ja samankaltaista vuodesta toiseen. Keltaisia organisaatiota ovat esimerkiksi katolinen kirkko, armeija tai julkishallinnon organisaatiot. Oranssissa organisaatiossa tavoitteena on tuoton ja kasvun maksimointi. Tavoitteet asetetaan ja niitä tavoitellaan systemaattisesti. Oransseja organisaatiota tavataan mm. kansainvälisissä yrityksissä. Vihreä organisaatio keskittyy kulttuurin ja työntekijän voimaannuttamiseen. Esimerkkiyrityksiä vihreän organisaation tasosta ovat mm. Starbucks ja Ben & Jerry's. Teal-organisaatio on sinivihreä organisaatio, esimerkiksi Morning Star ja Patagonia. (Laloux 2015, 4.)

Teal-johtaminen korostaa ketteryyttä, itseohjautuvuutta sekä jaettua johtajuutta. Keskeinen ajatus on löytää ratkaisut jäykkien organisaatioiden ongelmiin muuttuvassa ympäristössä. Tealin periaatteita ovat itsensä johtaminen, ihmisen hyväksyminen kokonaisuutena ja korkeamman tarkoituksen löytäminen. Itsensä johtamisen ytimessä on luopuminen kontrolloidusta, byrokratiasta sekä keskitetystä päätöksenteosta, valta siirretään työryhmille. Ihminen hyväksytään kokonaisuutena tarpeineen, ominaisuuksineen ja kykyineen. Korkeamman tarkoituksen löytäminen on tärkeää ryhmien yhteistyön pohjan ja merkityksen lisäämiseksi. Organisaatio on läpinäkyvä ja kaikki työntekijät arvioivat toistensa toimintaa. Olennaista on luoda merkityksellisyyttä työhön ja ymmärtää että vapaa-ajan ja työn tasapaino ovat tärkeitä yksilölle. Virheitä ei pelätä, jatkuva oppiminen sekä kehittyminen ovat tärkeitä. (Viitala & Jylhä 2019, 53-54.)

Scrum on tapa ohjata ja tehdä työtä itseohjautuvissa tiimeissä. Malliin kuuluu projektin omistaja (product owner), mestari (scrum master) sekä tiimi. Omistaja määrittää mitä on saatava aikaan ja mestari varmistaa, että tiimillä on edellytykset onnistua. Tiimi määrittelee, miten tavoitteet saavutetaan ja ohjaa omaa toimintaansa ilman esimiehen ohjausta. Scrum-mallissa projekti pilkotaan osiin, eli sprintteihin, jotka kestävät 2-4 viikkoa. Tiimi määrittelee tavoitteet ja sitoutuu niihin. Asetetut tavoitteet kirjataan seinätauluun, jossa niitä siirretään eteenpäin sitä mukaan, kun tehtävät etenevät prosessissa. Tiimin jäsenten dialogi on merkityksellistä, jotta kaikki tietävät miten projekti on edennyt. Sprintin jälkeen tulokset esitellään projektin muille osapuolille ja pidetään retrospektiivitapaaminen, jossa pohditaan, miten yhteistyötä parannetaan seuraavan sprintin aikana. (Hakola ym. 2019, 190-192.)

3.6 Johtamisen kompetenssit

Kompleksiset johtamistilanteet muuttuvat ja ovat vaikeasti ennakoitavissa, jolloin ei ole perusteita määrittää tarvittavia johtamiskompetensseja yksiselitteisesti, vaan niitä tarkastellaan erityisesti käyttäytymisen ja organisaation kapasiteetin näkökulmista. (Kesti & Pietiläinen 2012, 160-162.) Työelämän kaaosmaiset piirteet, hallitsemattomuuden tunne, kiire ja tulospaineet heikentävät työhyvinvointia ja aiheuttavat epävarmuuden tunnetta työurien jatkuvuuden näkökulmasta. Kompleksisuuden hallinta on avain myös tehokkuuden nostamiseen. Keinoja voivat olla innovatiivisuuden, proaktiivisuuden ja turvallisuuden lisääminen ja osaamisen luova hyödyntäminen. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 196-197, 202; Syväjärvi & Vakkala 2019, 202, 208-209, 213.)

Ihmisten johtamisen ulottuvuudet liittyvät ihmiseen, inhimillisyyteen, sosiaaliseen konstruktion ja itse johtamiseen, jolloin johtamisen voimavarat perustuvat yksilön toiminnan ymmärtämiseen ja siihen vaikuttamiseen. Kokonaisuus muodostuu itse johtajuudesta eli johtajuutta koskevasta ymmärryksestä, toiminnasta ja painotuksesta. Johtaminen on suunnan näyttämistä ja ohjaamista sekä yhteisön paremman olemassaolon varmistamista yksilöitä

rohkaisemalla ja kannustamalla. Johtaminen on itsensä tuntemista ja oman johtajuuden ymmärtämistä sekä toisten ja toiseuden sensitiivistä hallintaa. (Syväjärvi & Vakkala 2019, 201-202.)

Psykologinen pääoma on organisaatioiden keskeistä omaisuutta taloudellisen pääoman, henkilöstöpääoman ja sosiaalisen pääoman lisäksi. Psykologisella pääomalla tarkoitetaan organisaatiossa vallalla olevaa toivon ja toimijuuden kokemuksen, optimismin, resilienssin, itseluottamuksen ja minäpystyvyyden määrää. Nykyajan johtaja rakentaa organisaatiossaan tätä pääomaa. Hän valtuuttaa, auttaa ja rohkaisee ihmisiä ajattelemaan, ratkaisemaan ongelmia ja tekemään päätöksiä ja antaa näihin myös puitteet. Hän arvostaa ja kunnioittaa erilaisuutta, luottaa ihmisten oma-aloitteisuuteen, kekseliäisyyteen, motivaatioon, kykyihin, sekä siihen, että he kantavat vastuunsa ja haluavat toimia organisaation parhaaksi. Vahvalla psykologisella pääomalla on myönteinen korrelaatio organisaation työhyvinvointiin, henkilöstön sitoutuneisuuteen, työntekijöiden käyttäytymiseen sekä työssä suoriutumiseen. (Salonen 2017, 238- 239.)

Johtaminen perustuu tapahtumien syy-seuraussuhteiden ymmärtämiseen ja tunnistamiseen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamistehtäviä voidaan kuvata lyhytkestoisina, vaihtelevina ja pirstoutuneina. Haasteina ovat priorisointi, valintojen tekeminen ja reagointi nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Eri johtamisen malleissa johtamisen tehtäviin kuuluvat alla olevat alueet ja niitä koskeva päätöksentekokokyky:

- työn suunnittelu
- töiden organisointi ja resursointi
- ihmisten johtaminen: tavoitteet, osaaminen, motivointi ja sitoutuminen
- lopputuloksen arviointi. (Viitala & Jylhä 2019, 16-17, 20-21.)

Johtamista voidaan lähestyä rooliajattelun kautta, jolloin rooli on henkilölle määritelty tehtävä tavoitteineen ja vastuineen, vaikka hän ei välttämättä olisi esimiesasemassa. Erilaiset roolit painottuvat eri johtamisen tehtävissä ja tilanteissa. Mintzberg (1973) jaottelee roolit kolmeen pääkategoriaan: ihmissuhderooli, tiedonkäsittelijän rooli ja päätöksentekorooli. (Viitala & Jylhä 2019, 27-28.)

Ihmissuhderoolissa johtaja toimii keulakuvan ja yhteyshenkilönä niin juridisessa kuin sosiaalisessa mielessä. Johtaja on tärkeä esikuva, vaikuttaja, innostaja ja sitouttaja. Tiedonkäsittelijän rooli on tarkkailijan, välittäjän ja puhemiehen rooli. Johtaja hankkii ja prosessoi ja jakaa tietoa organisaatiosta ja sen ympäristöstä. Päätöksentekoroolissa johtaja nähdään yrittäjänä, resurssien allokoijana, häiriötekijöiden käsittelijänä ja neuvottelijana.

Johtaja käynnistää muutosprosseja ja tekee päätöksiä. Resurssien allokoijana hän kohdentaa organisaation resursseja ja tekee niistä päätöksiä. Häiriötekijöiden käsittelijänä johtaja estää ja ratkaisee konflikteja. Neuvottelijana johtaja edustaa organisaatiota neuvottelutilanteissa. (Viitala & Jylhä 2019, 27-28.)

Eri rooleissa tarvitaan erilaisia valmiuksia eli kompetensseja. Kompetenssien ydintä ovat taidot, sillä pelkkä tieto ei auta, vaan sitä pitää myös osata soveltaa. Asenteilla ja ominaisuuksilla on myös merkitystä taitavaan toimintaan. Vaadittavat taidot ovat yhä samankaltaisempia kaikilla organisaatioiden tasoilla, vaikka ne saattavatkin jonkin verran vaihdella. Mumford, Campion ja Morgeson (2007) luokittelevat johtajalta vaadittavat taidot kognitiivisiin taitoihin, ihmishuhdetaitoihin, liiketoimintataitoihin ja strategisiin taitoihin. (Viitala & Jylhä 2019, 29-31.)

Tilanneherkässä ympäristössä johtamiskompetenssien rakentamisen perustana on henkilöstö. Voimavaroja tukevia johtamiskompetensseja ja kompleksisessa toimintaympäristössä erilaisissa johtamistilanteissa tarvittavia ammatillisia kompetensseja kuvataan Kestiä ja Pietiläistä (2012, 160-162) mukaillen (Taulukko 6) jakaen ne voimavaroja tukeviin kompetensseihin sekä johtamistilanteissa tarvittaviin kompetensseihin.

Voimavaroja tukevia johtamiskompetensseja	Johtamistilanteissa tarvittavia kompetensseja
<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstöstä välittäminen • tulevaisuuden visiointi • tavoitteiden ja haasteiden asettaminen yhdessä esimiesten kanssa • työyhteisöjen lähiesimiesten kannustaminen ja tukeminen • henkilöstöä osallistava strateginen suunnittelu • pitkäjänteinen organisaation kehittäminen • innovatiivisuutta ja tuloksellisuutta tukeva palkitseminen • investoinnit tuotekehitykseen • organisaation maineen edistäminen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Arvojohtaminen. • Visionäärisyys, jossa visiot ovat organisaation voimavaroihin nähden sopivasti innostavia ja haastavia. • Edellytykset kestäväälle kehitykselle, johtamiselta odotetaan muutakin kuin auktoriteettia ja haasteita joihin sitoutua. • Valmentava johtaminen • Johtaja ansaitsee arvostuksen ja luottamuksen viisaudella ja yhteistyökkyvällä. • Organisaation lisäarvoa tuottavien toimijoiden, organisaation sisällä ja sidosryhmissä organisaation ulkopuolella, kytkeminen yhteen. • Vastuu vuorovaikutuksen rakenteista, joissa organisaation mahdollisuudet ja vahvuudet jalostuvat. • Toimintakulttuurin luominen, jossa asiantuntijat haluavat jakaa tietoa muiden kanssa.

Taulukko 6: Kompleksisessa ympäristössä voimavaroja tukevia johtamiskompetensseja ja johtamistilanteissa tarvittavia ammatillisia kompetensseja (Kesti & Pietiläinen 2012, 160-162)

Kompleksisuuden johtamisessa tarvitaan yhteistä prosessia, yhteistyötä, dialogia ja ratkaisuvaihtoehtojen arviointia. Johtaja-asema ja johtamisen tapoja on määriteltävä uudelleen muuttuvassa työelämässä ja etenkin uusissa työelämän organisaatioissa ja projektimaisissa yhteisöissä. Hyvän työelämän ääni -hankkeen tutkimuksen mukaan etenkin asiantuntija tarvitsee kompleksisiin kysymyksiin liittyvien ongelmien ratkaisemiseen tukea. Jos esimiehillä ei ole kokemusta kompleksisesta työstä tai ongelmista, he asettavat yksinkertaiset tavoitteet mekanistisen maailmankuvan mukaisesti, kun taas arjessa

asiantuntijat elävät kompleksisten ongelmien kanssa. Tutkimuksen mukaan esimiehen merkitys vähenee, kun asiantuntijat pääset tekemään yhteistyötä ja verkostoitumaan kollegoiden kanssa. (Kräkin & Niemi 2019, 32-34.)

Kompleksista ajattelukykyä ja muuntautumiskykyistä mieltä tarvitaan, kun halutaan olla edelläkävijöitä johtajina, tehdä rohkeita päätöksiä ja pitää toiminta dynaamisena. Kompleksisen ajattelukyvyyn kehittyminen voidaan kuvata kehityspolkuna, jossa on kolme vaihetta: sosiaalinen mieli, itseohjautuva mieli ja muuntautumiskykyinen mieli. Sosiaalinen mieli on vaihe, jossa ominaista on ympärillä oleviin arvoihin ja uskomuksiin samaistuminen. Tällä tasolla asioiden merkitys tulee usein erilaisten sosiaalisten ryhmien tuottamana. Sosiaalisen mielen henkilöt ovat hyviä tiimipelaajia sekä uskollisia esimiehelleen ja organisaatiolleen. Haasteena nähdään se, että tällä tasolla oleva esimies ei uskalla ottaa riskejä tai tehdä nopeita päätöksiä, koska virheiden välttäminen ja muiden miellyttäminen on tärkeää. (Leppänen & Rauhala 2012, 227-229.)

Itseohjautuvan mielen tasolla oleva johtaja on sisäisesti motivoitunut, pystyy luomaan merkityksen asioille, itselleen ja organisaatiolleen. Tällä tasolla henkilö on itsenäinen, kyvykäs päätöksentekoon ja reflektoimaan omaa tekemistään sekä ajatteluaan muista riippumatta. Haasteena tällä tasolla on se, että esimiesroolissa saatetaan olla liian riippuvaisia johtamisopeista ja trendeistä. (Leppänen & Rauhala 2012, 229-232.)

Muuntautumiskykyisen mielen tasolla johtajat kyseenalaistavat aktiivisesti omaa ajatteluaan ja tekemistään. He ovat sinut kaaoksen, paradoksien ja dilemموjen maailmassa. Tällä tasolla johtaja kykenee näkemään kompleksisia kokonaisuuksia ja luomaan asioille useita merkityksiä sekä valitsemaan useita vaihtoehtoisia tapoja ratkaista ongelmia. Haasteena voi olla, että johtaja tyrmsä ideat kritisoida tai haastamalla ajattelua liiaksi. (Leppänen & Rauhala 2012, 232-235.)

3.7 Tukea johtamisopeista

Nykyisten johtamisoppien taustalla on uskomus organisaation suorituskyvyn rakentamisesta ihmisten johtamisen varaan, jolloin johtaja innostaa, voimaannuttaa, valtuuttaa ja vapauttaa ihmisiä käyttämään luovaa potentiaaliaan ja kehittymään jatkuvasti. Johtamisideologioissa ihmisten johtamisessa korostuvat:

- kyky luoda luottamuksellisia suhteita ja kyky vaikuttaa ihmisiin
- kyky poistaa esteitä työn onnistumisen tieltä
- kyky inspiroida ja innostaa ihmisiä työn ja toiminnan kehittämiseen
- kyky johtaa ryhmäprosesseja

- kyky ymmärtää ja hallita monimuotoisuutta, esimerkiksi eri sukupolvia. (Viitala & Jylhä 2019, 22.)

Alla olevaan Taulukkoon 7 olemme koonneet tiivistetysti tässä luvussa esiteltävien johtamisoppien pääpiirteitä.

Palveleva johtaminen	Valmentava johtaminen	Fasilitoiva johtaminen	Lean-johtaminen	Visionäärinen johtaminen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Johtajien tarkoitus toimia enemmän palvelevana kuin johtavana. Valta-asema perustuu työyhteisön hyväksi toimimiselle ja roolimallina olemiselle. ▪ Vaalii työn merkityksellisyyden tunnetta ja huolehtii toiminnan sujuvuudesta. ▪ Lisäarvon- ja avun tuottamista, organisaation tietojen ja taitojen tarjoamista tueksi, valtuuttamista ja rohkaisemista ongelmanratkaisuun sekä työtapoihin, urakehityksen ja osaamisen tukemista, johdettavien ja heidän tarpeiden priorisointia sekä eettistä, avointa, vuorovaikutteista, reilua ja rehellistä käytöstä. • Seurausena kulttuuri muuttuu proaktiivisemmaksi, joustavammaksi ja energisöivemmäksi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Myönteistä ja tarkoituksellisesta muutosta, omien vahvuuksien ymmärtämistä, kehitymistä ja oppimista sekä tavoitteiden saavuttamista. ▪ Inspiroi hyödyntämään henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalin. Tekemisen merkitys kirkastuu, voimavaroja vapautuu, toiminta tehostuu ja tulokset paranevat. ▪ Missiona aktiivinen alaisten tukeminen, jotta nämä suoriutuisivat hyvin tehtävistään, toimisivat itseohjautuvasti, kehittyisivät, oppisivat ja innovoivat. ▪ Voidaan jakaa voimaannuttavaan ja fasilitoivaan johtamiseen. Voimaannuttamisessa alainen asettaa itselleen tavoitteita ja arviot suoriutumistaan, esimies auttaa kysymällä kysymyksiä vastausten antamisen sijaan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Syntyneet tarpeeseen johtaa monimutkaista ryhmävuorovaikuttamista tarjoamalla struktuuria ohjaamisen ja vastaamisen sijaan, rinnasteinen valmentavalle johtamiselle. ▪ Organisaatiot muuttuvat enemmän työntekijää osallistaviksi, jolloin ryhmädynamiikka ja sen ohjaaminen yhä tärkeämpää. ▪ Päätöksentekovalta annettu osallistujille, johtaja ohjaa yhteistyötä. Enemmän taito kuin rooli. ▪ Käytetään ongelmien ratkaisuun ja kasvattamaan resilienssiä. ▪ Fasilitaattori vastaa tiimien tai resurssien strukturoinnista ja akviteeteista saavuttaakseen tavoitteet. Fasilitaattori voi olla joko tiimin esimies, jäsen tai tiimin ulkopuolinen henkilö. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Esimies kehittää asiantuntijaa ja asiantuntija kehittää työtä. Valmentavaa johtajuutta. ▪ Kehitetään periaatteita, joilla lisätään henkilöstön osallistumista sekä valtuuksia käyttää oppimaansa. ▪ Tavoitteena omaksua periaatteet niin hyvin, että ne ovat osa arvoja, jotka ohjaavat toimintaa. ▪ Menestys edellyttää henkilöstön kykyä soveltaa periaatteita. Johtaja luo tehokkaamman toiminnan lisäksi tehokkaampaa johtamista. ▪ Johtajuusajaka on johtajien ajanhallinnan menetelmä, jolla aika standardisoidaan, jotta sitä on riittävästi valmentamiseen. ▪ Lean työkaluja ovat mm. parannus-kata, valmennus-kata, PDSA-sykli ja Kanban-taulu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tulevaisuussuuntautunut johtamistapa. Osa strategista johtamista, sen saavuttamiseksi. Johtajan perustehtävä viestiä vetoavasta visiosta, jotta ihmiset voimaantuvat ja sitoutuvat muutokseen. ▪ Tutkimusten mukaan auttaa teknologisessa muutoksessa ja ehkäisee uupumista. ▪ Selkeä yhteinen suunta ja merkitys vapauttaa energiaa toteuttaa strategiaa ja tehostaa yhteistyötä. ▪ Hyödyntää ihmisten täyden potentiaalin ja stimuloi innovaatioihin. Kannustaa intohimoiseen ja epäsovinnaiseen ajatteluun. ▪ Työntekijöillä oltava valtuudet toimia itsenäisesti ja joustavasti vision eteen. Johtajat inspiroivia, karismaattisia, luovia asioiden kehittäjiä. ▪ Karismaattisuus voi olla myös haaste, johtajien ympärillä ei aina tuoda tottuksia esiin, jotka ovat yritykselle elintärkeitä.

Taulukko 7: Valikoituja johtamisoppeja (Lapointe & Vanderberghe 2015, 101-108; Hakanen 2011, 76-81; Salonen 2017, 237-238; Leppänen & Rauhala 2012, 77-80; Järvinen 2014, 141-143; Viitala & Jylhä 2019, 251-252; Bens 2012, 7; Wilkinson 2012, 11-12; Hackett & Martin 1993, 6-8; Schwarz 2017, 26, 36; Torkkola 2015, 39-43,48-50,113-119; Tuominen 2010, 42; Alsterman ym. 2018, 100,101,105; Malaska & Holstius 1999, 353; Manning 2012, 261-262; Dwivedi 2006, 12-13; Collins 2001,113)

3.7.1 Palveleva johtaminen

Tutkimusten mukaan työntekijät arvostavat johtajuutta, jossa johtajat osoittavat luottamusta, huolenpitoa ja halua kehittää työntekijöitään. Palveleva johtaminen on saanut alkunsa organisaation eettisen käyttäytymisen, palautteen antamisen kulttuurin noususta ja kiinnostuksesta johtamisen kehittämiseen. Palveleva johtaminen kuvaa johtajien ensisijaista tarkoitusta toimia enemmän palvelevana kuin johtavana. (Lapointe & Vanderberghe 2015, 99-100.) Palvelevan esimiehen valta-asema perustuu työyhteisön hyväksi toimimiselle ja roolimallina olemiselle (Hakanen 2011, 76-81).

Palveleva johtaminen näyttäytyy johdettavia kohtaan seuraavilla tavoilla:

- empatia

- lisäarvon- ja avun tuottaminen koko yhteisölle
- organisaation tietojen ja taitojen tarjoaminen työhön avuksi ja tueksi
- valtuuttaminen ja rohkaiseminen ongelmanratkaisuun sekä työtapoihin
- urakehityksen ja osaamisen aito tukeminen
- ihmisten ja heidän työhönsä liittyvien tarpeiden asettaminen prioriteetiksi
- eettinen, avoin, vuorovaikutteinen, reilu ja rehellinen käytös (Lapointe & Vanderberghe 2015, 101-108; Hakanen 2011, 76-81; Salonen 2017, 237-238).

Esimiehellä on oltava hyvä itsetunto, jotta palveleva johtaminen on hänelle luontaista, sillä monet esimiehet suojaavat egoaan asemansa turvin. Palveleva johtaja vaalii jatkuvasti työn merkityksellisyyden tunnetta, sillä se on hänen keskeinen työtehtävänsä. Palveleva johtaja huolehtii myös siitä, että toiminta on sujuvaa ja häiriötekijöitä ei ole. (Juuti 2016, 53-54.) Organisaatio, joka toteuttaa palvelevaa johtamiskulttuuria, varmistaa myös sen, ettei esimies jää itse yksin ja vaille tukea. Jokaisella palvelevalla esimiehellä on oma palveleva esimiehensä. (Hakanen 2011, 76-81.) Palvelevan johtamisen seurauksena työnteon kulttuuri muuttuu proaktiivisemmaksi, joustavammaksi ja energisoivammaksi (Salonen 2017, 238).

3.7.2 Valmentava johtaminen

Valmentavan johtamisen avulla on tutkimusten mukaan parannettu tuottavuutta, oppimista, ihmissuhteita, asiakassuhteita sekä vahvistettu organisaatiota ja kehitetty työtyytyväisyyttä. Lisäksi sen on havaittu voimistavan sitoutumista organisaatioon ja lisäävän tiimien tehokkuutta. (Leppänen & Rauhala 2012, 77-80; Viitala & Jylhä 2019, 252.) Coaching on valmentavan psykologian periaatteiden siirtämistä käytäntöön. Kyse on myönteisestä ja tarkoituksellisesta muutoksesta, omien vahvuuksien ymmärtämisestä, itsensä hyväksymisestä, kehittämisestä, oppimisesta sekä omien tavoitteiden saavuttamisesta. (Leppänen & Rauhala 2012, 77-80.)

Valmentava johtaminen inspiroi työntekijää hyödyntämään kokonaisvaltaisesti henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa. International coaching federation määrittelee, että valmentaminen on luottamuksellinen, luova ja tavoitteellinen yhteistyösuhde. Sen avulla saavutetaan hyötyjä yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Valmentavan johtamisen seurauksena tekemisen merkitys kirkastuu, voimavaroja vapautuu, toiminta tehostuu ja tulokset paranevat. (Järvinen 2014, 141.)

Valmentavan johtajuuden missiona on aktiivinen alaisten tukeminen, jotta nämä suoriutuisivat hyvin tehtävistään, toimisivat itseohjautuvasti, kehittyisivät, oppisivat ja

rohkenisivat olla innovatiivisia. Ryhmää autetaan kasvamaan joukkueeksi, jossa jäsenet tukevat toisiaan ja oppivat yhdessä. Valmentavan johtamisen tunnusmerkit voidaan jakaa kahteen johtajuuden ulottuvuuteen: Voimaannuttavaan johtamiskäyttäytymiseen ja mahdollistavaan eli fasilitoivaan johtamiseen. Kumpaakin toteuttaessaan, esimies vahvistaa alaistensa itseluottamusta ja kykyä johtaa omaa työskentelyään. Edellytyksenä on hyvä työilmapiiri, toistensa tunteminen ja yhteistyötaidot. Voimaannuttamisessa esimies nähdään sparraajana, joka rohkaisee ottamaan vastuuta. Alainen ottaa aktiivisen itseohjautuvan roolin asettamalla itselleen tavoitteita ja arvioimalla omaa suoriutumistaan. Esimies auttaa kysymällä kysymyksiä vastausten antamisen sijaan. Substanssin sijaan fokuksessa on ihminen kokonaisuutena ja usein riittää, että työntekijä apua tarvitessaan, tulee nähdyksi, kuulluksi ja ymmärretyksi. (Järvinen 2014, 141-143; Viitala & Jylhä 2019, 251-252.)

3.7.3 Fasilitoiva johtaminen

Fasilitoiva johtaminen on syntynyt tarpeeseen johtaa monimutkaista ryhmävuorovaikuttamista tarjoamalla struktuuria ohjaamisen ja vastaamisen sijaan. Fasilitointi nähdään johtamisena, missä päätöksentekovalta on annettu osallistujille ja johtajan energia vapautuu tehokkaan yhteistyön ohjaamiseen. (Bens 2012, 7.) Tulevaisuudessa fasilitointi voidaan nähdä enemmän taitona kuin roolina. Taito voisi olla laajemmin kaikkien käytössä ja hyödynnettävissä. Tulevaisuudessa fasilitoinnin hyödyntämisen nähdään laajentuvan eettisten polarisoituneiden ongelmien ratkaisuun sekä kasvattamaan resilienssiä talouden myrskyissä. (Wilkinson 2012, 11-12.)

Fasilitoiva johtaminen nähdään rinnasteisena valmentavalle johtamiselle. Organisaatiot muuttuvat yhä enemmän työntekijää osallistaviksi, jolloin ryhmädynamiikka ja sen ohjaaminen muuttuvat entistä tärkeämmäksi. Hackett ja Martinin (1993) mukaan monilta johtajilta kuitenkin puuttuu ymmärrys ja taidot muuttaa dynamiikka niin, että ryhmä yksilöitä olisi tehokas tiimi. Fasilitaattori on heidän mukaansa se, joka vastaa tiimien, joukkojen tai resurssien strukturoinnista ja niiden aktiviteeteista saavuttaakseen organisaation tavoitteet. Fasilitaattorin vastuu on kohdentaa tiimin työskentely tavoitteiden eteen, jolloin fasilitaattori voi olla joko tiimin esimies, jäsen tai tiimin ulkopuolinen henkilö. (Hackett & Martin 1993, 6-8.)

Yleensä termillä fasilitaattori viitataan ulkopuoliseen sisältöneutraaliin kolmanteen tahoon, joka keskittyy ryhmän tehokkaan yhteistyön mahdollistamiseen, mutta Schwarz (2017) näkee fasilitointitaitojen hyödyntämisen tärkeänä kaikkien kannalta, jotka haluavat parantaa organisaatioiden tai tiimien tuloksia. Kaikkien fasilitoivien henkilöiden ei tarvitse olla varsinaisia fasilitaattoreita, vaan Schwarzin näkemyksen mukaan rooleja voi lisäksi olla viisi muuta: fasilitoiva konsultti, fasilitoiva valmentaja, fasilitoiva kouluttaja, fasilitoiva sovittelija ja fasilitoiva johtaja. (Schwarz 2017, 26, 36.)

3.7.4 Lean-johtaminen

Lean-johtajuudessa esimies kehittää asiantuntijaa ja asiantuntija kehittää työtä (Torkkola 2015, 113). Lean-johtajuus on valmentavaa johtajuutta. Edellytykset Lean-johtamisen onnistumiselle ovat: johtajuus, henkilöstön kehittäminen, osallistuminen ja valtuuttaminen sekä turvallisuus. Johto on vastuussa henkilöstön kehittämisestä ja sen tulee kehittää periaatteita, joilla lisätään henkilöstön osallistumista sekä valtuuksia käyttää oppimaansa. Organisaation tavoitteena on omaksua Lean-periaatteet niin hyvin, että ne ovat osa arvoja, jotka ohjaavat käyttäytymistä ja ajattelua. (Tuominen 2010, 42-43.) Menestys edellyttää, että henkilöstö osaa itse soveltaa periaatteita löytääkseen uusia tai parempia ratkaisuja. Motivaatio ryhtyä toimeen on korkeampi, kun henkilöstö on itse ollut kehittämishankkeessa mukana. Johtaja luo tehokkaamman toiminnan lisäksi tehokkaampaa johtamista. Johtajuusaika on johtajien ajanhallintaan tarkoitettu menetelmä. Tällä menetelmällä johtajan aika standardisoidaan, jotta aikaa jää riittävästi henkilöstön valmentamiseen. (Alsterman, Blucher, Broman, Johansson, Lundström, Olsson & Petersson 2018, 100,101,105.)

Lean-johtajuudessa asiantuntijan ja työn kehittämiseen käytetään parannus-kataa sekä valmennus-kataa. Kata on organisaation parannus- tai mukautumisrutiini. Parannus-katalla saavutetaan systemaattinen ja jatkuva kehittyminen organisaatiossa. Valmennus-katalla kehitetään oppijan ongelmanratkaisutaitoja. Jatkuva dialogi on olennainen osa prosessia. Työkaluna käytetään PDSA-sykliä. (Torkkola 2015, 113-119.) PDSA (plan-do-study-act) -malli, eli kokeilujen kehä, on tapa, jonka avulla suorituskykyä parannetaan. Vaiheita ovat suunnittelu, testaaminen, arviointi ja päätös jatkosta. PDSA-kehä on saatava pyörimään mahdollisimman nopeasti ja jokainen pyörähdys hyödyntää edellisen kierroksen tuloksia. PDSA-mallia toteutetaan myös muissa Lean-työkaluissa, kuten Kanban-tilauskuvassa. (Torkkola 2015, 39-43.) Kanban-tilauskuva on johtamisen visuaalinen väline. Tilauskuvalla kuvataan tiimin prosessit ja työtehtävät, josta niitä siirretään eteenpäin työn edetessä. Seinätilauskuvat lisäävät avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. (Torkkola 2015, 48-50.)

3.7.5 Visionäärinen johtaminen

Visionäärinen johtaminen on tulevaisuussuuntautunut edistynyt johtamistapa. Visionäärisuus on osa strategista johtamista, jossa yrityksen avainhenkilöt muodostavat yhteisen tulevaisuuden käsityksen, vision, ja alkavat toimia sen saavuttamiseksi (Malaska & Holstius 1999, 353.) Visionäärisen johtamisen mukaan johtajan perustehtävä on kommunikoida vetoavasta tulevaisuuskuvasta. Jos yrityksellä on kiehtova ja selkeä visio tulevaisuudesta, joka vetoaa sekä järkeen että sydämeen, ihmiset voimaantuvat ja sitoutuvat muutokseen. (Manning 2012, 261-262.) Selkeä yhteinen suunta ja merkitys vapauttaa energiaa toteuttaa strategiaa ja tehostaa yhteistyötä. Visionäärisen johtamisen on tutkimusten mukaan havaittu helpottavan teknologisisessa muutoksessa. Visionäärinen johtaminen hyödyntää ihmisten

täyden potentiaalin ja stimuloi innovaatioihin. Organisaatiossa kannustetaan intohimoiseen ja epäsovinnaiseen ajatteluun. Näin toimivassa organisaatiossa myös loppuun palaminen tutkimusten mukaan vähenee. (Dwivedi 2006, 12-13.)

Visionääriset johtajat varmistavat, että seuraajilla on täydet valtuudet toimia itsenäisesti ja joustavasti vision eteen. Johtaja pystyy viemään ihmiset uuteen paikkaan. Visionääriset johtajat ovat usein inspiroivia, karismaattisia, luovia ja heillä on tapana jatkuva asioiden kehittäminen paremmaksi (Dwivedi 2006, 12-13.) Karismaattisuus voi toisaalta olla myös organisaatiolle haaste, sillä vahvojen tai karismaattisten johtajien ympärillä ei välttämättä tuoda totuuksia esiin, jotka kuitenkin ovat yritykselle elintärkeitä (Collins 2001, 113).

4 Kohdeorganisaation esittely

Esittelemme tässä luvussa kohdeorganisaatiota henkilöstön johtamisen näkökulmasta. Toimeksiantajan pyynnöstä nykytilaa kuvataan yleisellä tasolla ja opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämishanke painottuu kohdeorganisaation tulevaisuuden ennakointiin.

Kohdeorganisaation nykytilaa on kuvattu ja analysoitu tutkimus- ja kehittämishankkeen eri vaiheissa työpajoissa sekä toimeksiantajan paneeleissa laajemmin kuin tässä työssä voidaan esitellä. Tämän opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämishanke on syntynyt toimeksiantajan toiveesta tutkia tulevaisuuden toimintaympäristöä ja tuottaa tulevaisuuden ennakoinnin avulla tukimateriaalia organisaation johtamiseen.

Toimialan transformaatio, toimintaympäristön muutosnopeus ja muutostekijöiden monimutkaiset vaikutukset, ovat kohdeorganisaation johtamisen ja tulevaisuuden ennakoinnin kannalta haastavia. Kohdeorganisaatiossa on meneillään erilaisia henkilöstön johtamiseen liittyviä kokeiluja, sillä organisaatiossa on havaittu luvuissa 2 ja 3 esiteltyjä toimintaympäristöön liittyviä haasteita ja mahdollisuuksia. Erityisesti muutosten nopeus tekee kohdeorganisaatiossa tehtävästä työstä sekä työntekijöiden ja työn johtamisesta haasteellista. Tietoperustan mukaisesti kohdeorganisaation nykyinen toimintaympäristö voidaan nähdä kompleksisena sekä monimuotoisena ja työntekijöiden työ tieto- ja asiantuntijatyönä. Johtamisen tehtäväkenttiä - suunnittelu, organisointi, ihmisten johtaminen ja arviointi - toteutetaan kohdeorganisaatiossa yksin lähiesimiehen toimesta ja yhdessä tarvittavien sidosryhmien kanssa tai muiden toimipaikan lähiesimiesten kanssa. Organisaatorakenteet ja toimintamallit ovat muuttuneet tätä opinnäytetyötä tehtäessä. Tämän työn kirjoittajat ovat työskennelleet kohdeorganisaatiossa lähiesimiestehtävissä tutkimus- ja kehittämishankkeen aikana.

Kohdeorganisaatio on osa Pohjoismaissa toimivan Pankki X:n valtakunnallista henkilöasiakkaiden asiakaspalvelua. Yrityksen valtakunnallisella etäpalvelulla on kymmenien

vuosien toimintahistoria. Henkilökuntaa on vaihtelevasti yli sadasta hengestä lähemmäs kahteen sataan henkeen johtuen sekä markkina-alueesta että yrityksen sisäisten työmarkkinoiden monista mahdollisuuksista. Kohdeorganisaatio on yksi yrityksen suurimmista valtakunnallisen neuvonnan yksiköistä. Tutkimushetkellä työtä tehtiin arkisin klo 7:15 - 22:15 välisenä aikana ja vapaaehtoisuuteen perustuva viikonlopputyö oli myös mahdollista.

Asiakkaita palvellaan monikanavaisesti puhelimitse ja erilaisia kirjallisia viestintävälineitä hyödyntäen, kuten esimerkiksi chat-kanavaa. Aiemmin konttoreissa hoidettavia tehtäviä on siirretty viime vuosina osittain tai kokonaan etäpalveluun. Asiakkaan tunnistaminen ja tunnistautumisen välineet, itsepalvelukanavien muutokset ja Pankki X:n toimintamallin muutokset ovat tehneet mahdolliseksi asiakkaan palvelemisen yhä laajemmissa asioissa etänä. Asiakas voi usein valita haluaako käydä tapaamisen etänä vai konttorissa. Etäpalveluun on siirtynyt työtä, joka vaatii entistä laajempaa ja vaativampaa osaamista, sillä asiantuntijat ovat nyt heti asiakkaan saatavilla valtakunnallisessa palvelussa. Toimialan regulaatioon liittyvät muutokset ovat muuttaneet työtehtävien sisältöä, työskentelytapoja ja osaamisvaateita. Esimerkiksi säästämisen ja rahoittamisen neuvojalla tulee olla riittävän pitkä työkokemus ja sertifioitu osaaminen.

Kohdeorganisaation etäpalvelussa neuvotaan mm. luotto- ja maksukortteihin, asuntolainamuutoksiin, säästämiseen, kuolinpesiin, maksuliikenteeseen ja digitaalisiin palveluihin liittyen. Automatisointi ja robotisointi ovat vaikuttaneet työtehtävien sisältöön yksinkertaistamalla tai poistamalla kohdeorganisaation tehtäviä. Asiantuntijuutta kohdeorganisaatiossa on asiakkaan asian ja tarpeen tunnistaminen ja sen ymmärtäminen missä se voidaan parhaiten hoitaa. Neuvontaa ajanvarauksella on mahdollista saada laajemmissa sijoittamisen tai rahoittamisen tarpeissa, jolloin palvelu tuotetaan eri organisaatiosta.

Tutkimuksen aikana yksikkö oli organisatorisesti jaettu kahteen toimipaikkaan niin, että kummallakin toimipaikalla oli toimipaikanjohtaja, jonka alaisuudessa oli 7-10 lähiesimiestä. Lähiesimies toimii tiimin esimiehenä tyypillisesti 10-20 hengen tiimille. Kohdeorganisaatiolla on päivittäin yhteistyötä erilaisten valtakunnallisten sidosryhmien kanssa liittyen asiakkaan tuotteisiin ja palveluihin, työvuoroihin, henkilöstöhallintoon, palvelutilanteen johtamiseen, koulutukseen ja valmennukseen, compliance-toimintaan sekä kehitystyöhön.

Kohdeorganisaatioon on vuosien 2019-2020 tämän opinnäytetyön tekohetken tietojen mukaan rekrytoitu yrityksen sisältä ja ulkopuolelta noin 150 henkeä määräaikaan tai vakituisiin työsuhteisiin. Kohdeorganisaatio kuvailee henkilöstön vaihtuvuuden suureksi arvioiden noin kolmanneksen henkilöstöstä siirtyvän pois organisaatiosta alle 12 kuukauden siellä työskentelyn jälkeen. Vaihtuvuus johtuu pääosin siitä, että organisaation yksi keskeinen tehtävä on toimia henkilöstön perehdyttäjänä ja jalostajana yrityksen muille

yksiköille. Organisaation työtehtävät ovat perinteisesti toimineet monen pankkilaisen uran ensimmäisinä työtehtävinä. Tässä organisaation osassa omaksutaan liiketoiminnan peruslainsäädännön ja yrityksen infrastruktuuri. Henkilöstön ikähaitari on 18-vuotiaista eläköityviin, joten koulutustaustat, työkokemusvuodet ja elämäntilanteet ovat hyvin erilaisia.

Lähiesimiestyö sisältää sekä asioiden että ihmisten johtamista. Organisaatiossa ihmisten johtamisesta keskustellaan yleensä käyttämällä käsitettä valmentava esimiestyö ja johtaminen nähdään myös jatkuvana muutoksen sekä tehokkuuden johtamisena. Lähiesimiehen vastuulla on omaan tiimiin rekrytointi, tiimin tuloksellisuus, valvonta ja raportointi, tiimin henki, osaamistaso, henkilöstöhallinnon asiat, tiimin päivittäisen toiminnan ohjaaminen sekä asiakastyytyväisyys. Erillinen asiakaspalvelun saatavuutta ja kysyntää ennustava sekä koordinoiva yksikkö vastaa työvuorosunnittelusta ja resurssien allokoinnista eri kanaviin ja rooleihin ennusteiden ja tarpeiden mukaisesti. Sama yksikkö vastaa myös päivittäisestä valtakunnallisesta palvelutilanteen johtamisesta, toimien ikään kuin lennonjohtona, mutta useimmat toimenpiteet ja muutokset viestitään sekä toteutetaan lähiesimiesten kautta. Työntekijän näkökulmasta työn operatiivinen johto, osaamisen kehittäminen, urasuunnittelu ja työelämätaitojen kehittäminen on johtamispalveluita, joita esimies tuottaa.

Työntekijöille aikataulutetaan pääsääntöisesti palvelutilanteen mukaan viikoittaista aikaa oppimiseen yhdessä tai yksilöinä sekä kuukausittain valmennusta joko valmentajan tai lähiesimiehen kanssa. Tiimipalaverit ja oppimistilanteet voivat olla sisällön mukaan joko esimiehen, valmentajien tai työntekijöiden itsensä vastuulla. Lähiesimiehellä ja työntekijällä on säännöllisesti keskustelu tuloksista ja kehitymisestä. Kehityskeskustelut toteutetaan laajempaan kaks kertaa vuodessa, jolloin keskitytään erityisesti työntekijän pidemmän aikavälin suunnitelmiin, oppimiseen ja tavoitteisiin. Oppimiseen sisältyy pakollisia sähköisiä finanssialaan liittyviä koulutuksia, joita suoritetaan siihen varatulla opiskeluajalla.

Yleisimmät etenemispolut organisaation sisällä ovat siirtyminen rahoituksen tai säästämisen vaativampiin neuvontaroleihin ja sitä kautta syvemmälle asiantuntijuuteen tai mahdollisesti esimiestehtäviin. Muita mahdollisia urasuuntia ovat compliance-tehtävät, taustatehtävät, kehittämistehtävät tai asiakaspalvelutehtävät muilla liiketoiminta-alueilla. Myös erilaiset työkierrot organisaation sisällä ja organisaatiosta muihin yksiköihin ovat tyypillisiä. Työtehtävät vaativat mm. tehokkuutta, joustavuutta, vuorovaikutustaitoja eri kanavissa, asiakaskokemuksen ymmärrystä ja toteuttamista osana verkostoa sekä tietoteknistä osaamista. Työn tavoitteet ja mittarit vaihtelevat jonkin verran työtehtävien mukaan, mutta yleisesti ne perustuvat asiakastyytyväisyyteen, työtehokkuuteen sekä myynnillisten ratkaisujen tuottamiseen.

5 Tutkimus- ja kehittämishanke

Tässä luvussa esittelemme tutkimus- ja kehittämishankkeen. Käymme läpi kehittämistyön lähestymistavan, käytetyt menetelmät ja tulokset.

Kohdeorganisaatiossa on meneillään henkilöstön johtamiseen liittyviä kokeiluja. Yksikössä pohditaan millainen johtaminen tukisi parhaiten tämän päivän ja tulevaisuuden tarpeita. Toimialan transformaatio, toimintaympäristön muutosnopeus ja muutostekijöiden monimutkaiset vaikutukset ovat kohdeorganisaation johtamisen ja tulevaisuuden ennakoinnin kannalta haastavia. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena on tukea organisaatiota näissä haasteissa ja tuoda esiin kohdeorganisaation kannalta merkittävää tietoa tulevaisuuden työtehtävistä, kompetenseista ja johtamisesta tukemaan päätöksentekoa. Kohdeorganisaation tarpeisiin soveltuvat tutkimuksen ja kehittämisen lähestymistavat ovat tapaustutkimus ja ennakointi.

Tutkimusongelmana on selvittää millaisia kohdeorganisaation työtehtävät, tarvittavat kompetenssit ja johtaminen voisivat olla vuonna 2025.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millainen kohdeorganisaatio voisi olla vuonna 2025?
 - a. Työnantajan näkökulmasta toivottavaa
 - b. Työntekijän näkökulmasta toivottavaa
2. Mitkä tekijät edistäisivät sekä työnantajan että työntekijöiden tulevaisuuden tarpeisiin vastaamista?

5.1 Ennakointiprosessi tutkimus- ja kehittämishankkeen lähtökohtana

Tutkimus- ja kehittämishanke toteutetaan ennakointiprosessina laadullisia ja yhteisöllisiä menetelmiä hyödyntäen. Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi ennakointiprosessi sisältää tulevaisuuden työpajoja, toimeksiantajan paneeleja ja skenaariotyöskentelyä. Skenaariotyöskentely pohjautuu yritysfutureologin Tarja Meristön skenaarioiden rakentamisprosessiin, menetelmiin ja työkaluihin. Skenaarioprosessissa luodaan yleisimmin kahdesta neljään eri skenaariota, jotka kuvaavat kyseistä maailmaa 10-20 vuoden päästä. Tässä työssä luodaan neljä skenaariota, mutta toimialan toimintaympäristön muutosnopeuden ja muutostekijöiden monimutkaisten vaikutusten vuoksi aikajänne on alle 10 vuotta.

5.1.1 Tapaustutkimus ja ennakointi

Tutkimuksen lähestymistavat jakautuvat laadulliseen (kvalitatiivinen) ja määrälliseen (kvantitatiiviseen). Tapaus-, kehittämis- ja toimintatutkimus nähdään enemmän lähestymisstrategioina, sillä niillä ei ole omaa metodologiaa, vaan ne hyödyntävät menetelmiä laadullisesta ja määrällisestä tutkimuksesta. Määrällinen tutkimus pyrkii yleistämään, laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiöön vaikuttavia tekijöitä, jolloin myös ennustaminen tulee mahdolliseksi. (Kananen 2013, 23, 26.)

Tapaustutkimuksessa tavoitellaan tutkitun tiedon tuottamista kohteesta sen omassa ympäristössä ja tehtävänä on luoda ratkaisuja sekä kehittämis ehdotuksia tutkimuksen keinoin. Tapauksen voi muodostaa yritys, sen osasto, henkilöstö-, tuote- tai asiakasryhmä, järjestelmä tai prosessi. Tapauksen tutkimiseen käytetään usein erilaisia tiedonhankintamenetelmiä kokonaisvaltaisen ja syällisen kuvan saamiseksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 37.)

Tapaustutkimuksessa esitellään ratkaisu ongelmaan, mutta tutkija ei ryhdy varsinaiseen kehittämistyöhön ongelman poistamiseksi. Ratkaisun toimivuuden testaus käytännössä olisi kehittämis- ja toimintatutkimusta, missä ongelman toteaminen ei riitä ja todettu ongelma poistetaan toiminnalla, joka johtaa muutokseen. Ongelmanratkaisuun käytetään menetelmiä ja käytetyt tiedonkeruu-, analyysi- ja ongelmanratkaisumenetelmät kuvataan sekä perustellaan. Tutkimusprosessin kenttävaiheessa kerätään tutkimusongelman kannalta tärkeät tiedot, jotka analysoidaan, ja tuloksista tehdään johtopäätökset tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Luotettavuustarkastelulla tutkija näyttää toteen tulosten oikeellisuuden ja työn laadun. (Kananen 2013, 15-16.)

Ennakointia (foresight) käytetään yhä useammin tärkeänä osana kehittämistyössä erityisesti innovaatioiden tuottamisessa ja palvelumuotoilussa, mutta usein myös tapaus-, toiminta- ja konstruktiivisessa tutkimuksessa. Ennakoinnilla on selkeä yhtymäkohta sekä palvelumuotoiluun, että innovaatioiden tuottamiseen. Ennakointi on lähellä tulevaisuudentutkimusta, jossa on melko vakiintuneet menetelmät. Ennakoinnin avulla hahmotellaan mahdollisia tulevaisuuksia tulevaisuutta koskevan tiedon tuottamisella, hankkimisella, käsittelyllä, muokkaamisella, analysoinnilla ja raportoinnilla. Toimintaympäristö muuttuu nopeammin kuin koskaan aiemmin ja muutosvauhti on niin nopeaa, että on välttämätöntä yrittää ennakoida kehityksen suuntaa ja varautumaan sekä vaikuttamaan siihen. (Ojasalo ym. 2014, 39, 91-93.) Esimerkiksi työn, työmarkkinoiden ja työn arvon polarisaatio on yksi keskeisistä epävarmuuksista ja riskeistä, joita voidaan ennakoinnilla ehkäistä. Ennakoinnilla on siten myös keskeinen rooli työkyvyn, työllistymiskyvyn ja työnantokyvyn parantamisessa. (Oksanen 2017, 12.)

Tietoa tuotetaan päätöksenteon tueksi esimerkiksi organisaation strategiatyöhön, jolloin ennakointi laajentaa tulevaisuutta kuvaavia näkemyksiä ja tarjoaa ratkaisuksi useita vaihtoehtoisia lähestymistapoja. Ennakoinnilla selvitetään, mikä on mahdollista, toivottavaa, vältettävää tai oletettavaa. Ennakointi lähtee yleensä liikkeelle päätöksestä mitä ennakoidaan, mitä tavoitellaan ja millaisiin kysymyksiin etsitään näkemystä. (Ojasalo ym. 2014, 39, 91-92.)

Hiltunen (2019, 11-12) esittää tulevaisuuden ennakkoinnin ja tekemisen yhtälöinä:

- Tulevaisuuden ennakointi = faktat + mielikuivitus.
- Tulevaisuuden tekeminen = nykypäivän faktojen tunnistaminen + visio paremmasta. tulevaisuudesta + tahtotila + toiminta.

5.1.2 Ennakointiprosessi ja -menetelmät

Menetelmiä valittaessa pohditaan, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä käytetään. Eri menetelmien käyttö mahdollistaa erilaista tietoa ja näkökulmia kehitystyön tueksi ja kehittämistyöhön liittyvään päätöksentekoon saadaan varmuutta. (Ojasalo ym. 2014, 40.)

Tulevaisuudentutkimusta voidaan tehdä määrällisillä tai laadullisilla menetelmillä, analyttisillä tai asiantuntijamenetelmillä. Asiantuntijamenetelmät korostavat osallistavuutta ja kommunikaatiota. (Kettunen & Meristö 2010, 20.) Ennakointimenetelmiä ovat muun muassa skenaariotyöskentely, Delfoi-menetelmä, tulevaisuusverstaas ja tulevaisuuskartat (Ojasalo ym. 2014, 45-46).

Tulevaisuudentutkimuksella saatua tietoa hyödynnetään usein skenaariotyöskentelyn avulla. Skenaariotyöskentelyn termi kuvataan tulevaisuuteen varautumiseksi vaihtoehtoisten tulevaisuuden kehityskulkujen avulla. Kettusen ja Meristön määritelmän mukaan ennakkoinnilla kartoitetaan ja ajoitetaan tulevaisuuden vaihtoehtoja kyseisen toimijan näkökulmasta. Skenaarioprosessissa luodaan yleisimmin 2-4 eri skenaariota, jotka kuvaavat kyseistä maailmaa 10-20 vuoden päästä. (Kettunen & Meristö 2010, 6,17,19).

Skenaariotyöskentelyn tavoitteena on kerätä tietoa, joka auttaisi ymmärtämään tulevaa toimintaympäristöä ja puitteita organisaation johtamiselle, toiminnalle ja tavoitteenasettelulle. Tänä päivänä haasteen luo muutoksen kiihtyvä nopeus ja asioiden kompleksisuus, joka aiheuttaa epävarmuutta ennusteisiin ja tulevaisuuden suunnitteluun mitä pidemmälle tulevaisuutta tarkastellaan. Skenaariomenetelmien käyttö on tehokas tapa arvioida erilaisten kehityssuuntien vaikutuksia organisaation tulevaisuuteen. Tehokkaan

skenaariotyöskentelyn pitäisi olla jatkuvaa toimintaa organisaatiossa. Skenaariomenetelmällä tutkitaan nykyhetkeä samalla kun etsitään heikkoja signaaleja ja trendejä. (Rubin 2015.)

Seppälän kehittämässä tulevaisuustaulukkomenetelmässä kerätään ensin erilaisia ajureita, jotka vaikuttavat skenaariokysymykseen. Ajureita voidaan etsiä esim. PESTE-ajattelulla ja ajurit arvotetaan niiden merkityksellisyyden mukaan. Menetelmä pakottaa skenaarion tekijän nostamaan esiin erilaisia muuttujia. Tekijä valitsee kaksi tärkeintä muuttujaa skenaarion nelikentän akseleiksi. Tulevaisuustaulukon avulla muodostuneet skenaariot avataan kertomusten muotoon ja nimetään kuvaamaan osuvasti skenaarion tapahtumia. (Hiltunen 2012, 148-150.)

Myös futuristi Peter Schwartz aloittaa skenaariotyöskentelyn hyödyntämällä STEEP-kehikkoa, joka vastaa periaatteeltaan PESTE-analyysia. Schwartzin menetelmässä määritellään ennalta määrätyt elementit (esimerkiksi megatrendit) ja kriittiset epävarmuudet (ennalta määrättyjen elementtien kyseenalaistajat). Seuraava vaihe perustuu intuitioon. Tässä vaiheessa avainasioiden noston jälkeen skenaariotyöskentelytiimi niin sanotusti nukkuu yön yli, minkä jälkeen skenaariojuonet voivat syntyä itsestään. Näistä esimerkkeinä voi olla evoluutioon perustuvat skenaariot (teknologian kehitys) tai ongelmaan ja sen ratkaisuun perustuvat skenaariot. Syklit, villit kortit, äärettömät positiiviset mahdollisuudet tulevaisuudessa ja yksinäisten tekijöiden muutokset voivat olla juonia. Skenaariotyöskentelyn jälkeen mietitään erilaisia mahdollisia ennakkomerkkejä, joiden noustessa nähdään kehityksen suuntautuvan kohti tiettyä skenaariota. (Hiltunen 2012, 144-146.)

TAIDA™ -prosessi on ruotsalaisten Lindgrenin ja Bandholdin skenaariomenetelmä, joka koostuu vaiheista: jäljitys, analyysi, kuvailu, päättäminen ja toiminta. Ennen menetelmän käyttöönottoa määritellään tutkimuksen aihealue ja ajanjakso eli tutkimuksen tehtävä. Ennen menetelmän käyttöä luodaan näkemys toimintaympäristön ja organisaation historiasta, nykyisyydestä sekä sisäisestä asenneilmapiiristä. Ajureita tutkitaan samankaltaisesti kuin Schwartzin menetelmässä. Menetelmän ensimmäinen vaihe, jäljitys, keskittyy aiheeseen liittyvien trendien, ajureiden ja epävarmuuksien etsimiseen. Analyysivaiheessa jäljitysvaiheen tulokset arvotetaan kausaaliluopin avulla eli arvioidaan trendien vaikutusta toisiinsa. Ensin kirjataan todennäköisin tulevaisuus, varsinaiset skenaariot tehdään kahden tärkeimmän epävarmuuden pohjalta. (Hiltunen 2012, 146-148.)

Lindgren ja Bandhold korostavat, etteivät skenaariot ole lopputiloja, vaan tapahtumaketjuja, joissa vastataan kysymyksiin: kuka tekee, mitä tekee, kenen kanssa, milloin, missä ja miksi. Kuvailuvaiheessa määritellään haluttu tulevaisuus (visio). Päättämisvaiheessa voidaan hyödyntää WUS-työkalua (want - utilize - should) strategian kestävyuden testaamiseksi, jotta kehitysalueilla ja strategioilla vältetään määritellyt uhat ja saavutetaan visio sekä tavoitteet. (Hiltunen 2012, 146-148.)

Skenaarioiden suodatinmalli on markkinat, teknologian ja yhteiskunnan huomioiva lähestymistapa, jossa näiden kolmen tekijän vuorovaikutuksessa uskotaan syntyvän innovaatioita. Kuten muissakin työkaluissa, valitaan ensin tärkeimmät ajurit taustatiedon kartoittamisen jälkeen. Kullekin näkökulmalle – markkinat, teknologia ja yhteiskunta – muodostetaan oma suodatin ajureiden pohjalta, joka kuvaa kunkin näkökulman kehitystä parhaiten. Suodattimia voi olla useita ja jokaisella suodattimella on akseleina kaksi skenaariossa parhaiten markkinoita kuvaavaa tekijää. (Kokkonen, Kuuva, Leppimäki, lähteinen, Meristö, Piira & Säaskilahti 2005, 38-41.)

Suodattimessa on siis nelikenttä, jonka toisessa päässä on negatiivinen ja toisessa positiivinen. Suodattimet laitetaan skenaarioputkeen, missä skenaarion on läpäistävä kaikki suodattimet toteutuakseen. Skenaariokuvaukset jaotellaan skenaarioputkiksi sen mukaan, missä suodattimessa kehitys on saanut alkunsa (putken ensimmäinen suodatin). Skenaarioista yhden skenaarioputken muodostaa aina samassa järjestyksessä olevat suodattimet, vaikka niiden läpimenokohdat nelikentissä vaihtelisivat. Suodatinmallin vahvuus on toimintaympäristön monipuolinen hahmottaminen ja skenaariot voidaan kuvata tavalla, jolla vertailu skenaariovaihtoehtojen välillä helpottuu. (Kokkonen ym. 2005, 38-41.)

Tämän opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämishanke on toteutettu yritysfilosofi Tarja Meristön (Laitinen & Meristö 2017a; Laitinen & Meristö 2017b; Kettunen & Meristö 2010) skenaarioprosessia mukaillen. Tarja Meristö (KTT), tulevaisuuden tutkija ja skenaarioasiantuntija, toimii yliopettajana Laurea-ammattikorkeakoulussa ja on väitellyt skenaariotyöskentelystä vuonna 1991.

Tarja Meristön skenaarioiden rakentamisprosessi aloitetaan tiedonkeruulla, missä tavoitteena on tunnistaa muutosvoimat laaja-alaisesti esimerkiksi PESTE-analyysia hyödyntäen. Toisessa vaiheessa arvioidaan ja valitaan keskeiset lähtökohdat sekä näkökulmat eli ajurit. Seuraavaksi rakennetaan skenaarioita esimerkiksi hyödyntäen työkaluna ajurimatriisia (nelikenttää). Lopuksi vaihtoehtoisia skenaarioita tarkennetaan ja analysoidaan. Tähän voidaan hyödyntää muun muassa SWOT-analyysia sekä offensiivisten ja defensiivisten toimintavaihtoehtojen tarkastelua. (Laitinen & Meristö 2017b, 14-15; Kettunen & Meristö 2010, 20.)

Tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen ennakointiprosessin vaiheet, toteutunut aikataulu ja käytetyt menetelmät sekä työkalut koostuvat useasta eri vaiheesta (Taulukko 8). Käytettyjen työkalujen tietoperusta esitellään ennakointiprosessin kunkin työkalun soveltamisen yhteydessä ennakointiprosessin edetessä. Tiedon keruu, käsittely ja tulkinta avataan kunkin prosessin eri vaiheissa ja työkalun käytön yhteydessä. Tiedon analysointi painottuu skenaarioiden arviointi -lukuun 5.7.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen ennakointiprosessi		
Skenaarioiden rakentaminen ja tiedonkeruu	Marraskuu 2019	Työpaja 1, PESTE-analyysi
		Työpaja 2, Backcasting
		Ydinpätevyyspuu
	Helmi-maaliskuu 2020	Tulevaisuuskortit
	Huhtikuu 2020	Toimeksiantajan paneeli 1, työpajojen tulosten arviointi
Skenaariot	Huhtikuu 2020	Skenaario 1
		Skenaario 2
		Skenaario 3
		Skenaario 4
Skenaarioiden analyysi	Huhti-toukokuu 2020	Toimeksiantajan paneeli 2, skenaarioiden arviointi ja valinta
		SWOT-analyysi
		Offensiiviset ja defensiiviset toimintavaihtoehdot

Taulukko 8: Tutkimus- ja kehittämishankkeen ennakointiprosessi

Ensimmäisestä työpajasta 5.11.2019 kerättiin kohdeorganisaation toimintaympäristöön liittyviä väittämiä PESTE-analyysimenetelmällä. Työpaja on yhteisöllinen menetelmä ja sen toteuttamiseen hyödynnettiin Luovan ongelmanratkaisun prosessia sekä fasilitoinnin menetelmiä. Työpajan väittämistä opinnäytetyön tekijät muodostivat 67 tulevaisuuskorttia toimeksiantajan arvioitavaksi. Toisesta työpajasta 12.11.2019 kerättiin kuvaukset tulevaisuuden työntekijästä ja työnantajasta sekä kohdeorganisaation visiosta käyttäen backcasting-menetelmää.

Toimeksiantajan kanssa tehtiin nykytilan 26.11.2019 kuvaus hyödyntämällä ydinpätevyyspuun mallia. Toimeksiantajan paneeli arvioi webinaarissa 6.4.2020 ensimmäisen ja toisen työpajan tuloksia. Panelistit arvioivat 67 tulevaisuuskorttia todennäköisyyden ja merkityksen perusteella. Tulevaisuuden työntekijän ja työnantajan kuvauksista panelistit nostivat heidän mielestään tärkeimmät tekijät. Myös vision elementit arvioitiin ja kommentoitiin. Paneelissa arvioitujen tulevaisuuskorttien tulokset koottiin keskiarvotaulukkoon niiden luokittelemiseksi So What 1, So What 2, villeihin kortteihin ja trendinomaisiin. Trendinomaiset ovat skenaarioiden luonnostelun pohjana.

Tiedonkeruun ja kehityskulkuihin vaikuttavien tekijöiden analysoinnin jälkeen opinnäytetyöntekijät luonnostelivat neljä keskenään erilaista tulevaisuuskuva vaihtoehtojen arvioimiseksi. Neljä skenaariota arvioitiin toimeksiantajan toisessa paneelissa 27.4.2020 ja toimeksiantaja valitsi toivottavimman skenaarion. Valittu skenaario arvioitiin opinnäytetyön

tekijöiden toimesta SWOT-analyysillä sekä offensiivisten ja defensiivisten toimintavaihtoehtojen näkökulmista. Ennakointiprosessin tulosten ja tietoperustan avulla saadaan tulevaisuustietoa ja voidaan tehdä johtopäätöksiä tueksi johtamisen päätöksentekoon.

Työpajojen keskustelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan matkapuhelimella. Työpajoissa tuotetut liimalaput kerättiin ja tallennettiin sellaisenaan sekä kirjoitettiin Word-tiedostoon. Toimeksiantajien paneelit järjestettiin webinaareina kohdeorganisaation Teams-ympäristössä ja paneelit on kokonaisuudessaan tallennettu jälkepäin kuunneltavaksi. Tietoturvasyistä tallenteet ovat saatavilla vain tämän opinnäytetyön tekijöillä.

Työpajojen ja toimeksiantajien paneelien tallenteiden avulla keskustelu voitiin jälkikäteen kuunnella. Tallenteet on litteroitu pääaineiston (esimerkiksi työpajojen liimalaput) tulkittamisen tueksi ja, jotta keskusteluista voidaan nostaa osallistujien pohdintaa. Tallenteiden avulla voitiin myös tarkastella opinnäytetyön tekijöiden mahdollinen vaikutus ryhmän toimintaan, keskusteluun ja liimalappujen sisältöön. Tallenteet tuhoataan tämän opinnäytetyön hyväksynnän jälkeen.

Ennakointiprosessi ja työkalut tukevat dokumenttianalyysia, mutta aineistolähtöistä sisältöanalyysia on hyödynnetty toimeksiantajan paneeleja varten toisen työpajan liimalappujen sisällön esittelemiseksi. Aineistolähtöiseen sisältöanalyysiin kuuluvat aineiston pelkistäminen esimerkiksi tiivistämällä, ryhmittelemällä ja abstrahoinnilla aineiston informaatioarvon kasvattamiseksi (Ojasalo ym. 2014, 136-139).

5.1.3 Yhteisöllinen kehittäminen

Kehittämistyötä tehdään harvoin yksin, sillä uudet ratkaisut vaativat osallistujilta yhteistyötä ja yhteistä ymmärrystä. Asiantuntijatyön kehittämisessä on tyypillistä käyttää usein yhteisöllisiä menetelmiä, kuten aivoriihiyöskentelyä, josta on monia erilaisia vaihtoehtoisia toteutusmalleja. Aivoriihessä joukko ihmisiä työstää yhdessä jotain teemaa ja luo uusia näkökulmia hyödyntäen luovuutta tukevia menetelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 40, 44.)

Fasilitointi on ryhmälähtöistä työskentelyä, jossa työskentelystä tehdään helppoa, jotta jokainen tulee kuulluksi ja saadaan kaikkien asiantuntemus yhteiseen käyttöön. Fasilitoinnin perusajatus on, että ryhmä itse on paras asiantuntija, jolloin fasilitaattori on puolueeton sekä sisältöneutraali ja keskittyy ryhmäprosessien valmisteluun, tukemiseen ja tavoitteisiin. (Summa & Tuominen 2009, 6-10.) Onnistuneen fasilitoinnin tulokset on luotu, ymmärretty ja hyväksytty kaikkien osallistujien toimesta (Wilkinson 2012, 5).

Wilkinson nostaa kolme tilannetta, jolloin fasilitointi on suositeltavaa:

1. On löytynyt tärkeä ratkaistava asia tai ongelma (esim. tehoton prosessi, laatuongelmat, budjetin ylitykset).
2. Ei ole olemassa itsestään selvää ratkaisua, jolloin tarvitaan tarkempaa analyysia ja syvällisempää ymmärrystä yhdessä useamman henkilön kanssa oikean ratkaisun löytämiseksi.
3. Useiden ihmisten sitoutumisella sekä hyväksynnällä on merkitystä ongelman ratkaisemisen onnistumiseksi ja käyttäytymisen muuttamiseksi. (Wilkinson 2012, 4.)

Yhteistyö ja sen fasilitointi voidaan nähdä jopa selviytymisen avaimena yhä nopeammin monimutkaistuvassa maailmassa, jossa on oltava asiantuntemuksen yhdistämistä ja osaamisen jakamista. Luovan ongelmanratkaisun prosessin (CPS) soveltaminen sopii erityisesti mielikuvitusta vaativien ongelmien ratkaisemiseen. Ongelma voi esimerkiksi liittyä tulevaisuudessa mahdollisesti vaikuttavaan muutokseen, johon tulee reagoida proaktiivisesti. (Kantojärvi 2012, 10-11.)

Kantojärven Luovan ongelmanratkaisun prosessi, CPS, (Taulukko 9) koostuu useasta vaiheesta.

<p>Aloittaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turvallisen ilmapiirin luonti • Virittäytyminen luovaan ajatteluun ja läsnäoloon • Fokusointi miksi olen täällä, mitä tulee tapahtumaan ja miten, mitkä ovat eri toimijoiden roolit ja pelisäännöt sekä mikä koko prosessin tarkoitus ja tilaisuuden tavoitteet ovat
<p>Selkeyttäminen (explore the challenge)</p> <p>1. Haaste/toive (objective finding), selkeytetään lähtötilanne ja kiteytetään fokus, mihin keskitytään.</p> <p>2. Tiedon kerääminen (fact finding), luodaan ymmärrys fokusoidusta asiasta ja käsitellään siihen mahdollisesti liittyvät huolet. Voidaan kartoittaa, mitä asiasta jo tiedetään ja miten ongelmaa on aiemmin yritetty ratkaista.</p> <p>3. Ongelman kiteytys (problem finding), kartoitetaan kysymykset ja valitaan ydinongelmaa kuvaava kysymys, johon tarvitaan ideoita</p>
<p>Ratkaisujen suunnittelu (generate ideas)</p> <p>4. Ideointi (idea finding), tuotetaan ideoita, ja mahdollisesti heittäydytään irti tavanomaisesta ajattelusta. Valitaan ideoita.</p> <p>5. Kehittäminen (solution finding), jalostetaan ideoista mahdollisia ratkaisuja. Analysoidaan ratkaisuja ja peilataan niitä alkuperäiseen kysymyksen aseteluun.</p>
<p>Toiminnan valmistelu (prepare for action)</p> <p>6. Toimenpiteet (acceptance finding), toimenpiteiden konkretisointi, missä käsitellään ja varaudutaan myös mahdolliseen vastarintaan. Idean jalkauttaminen oikeille toimijoille ja suunnitellaan, miten ratkaisu viedään käytäntöön.</p>
<p>Lopettaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arvioidaan työpaja: miten tavoitteet ja odotukset toteutuivat • Sovitaan jatkosta: mitä seuraavaksi tapahtuu • Tehdään loppuhuipennus hyvässä hengessä

Taulukko 9: Luovan ongelmanratkaisun prosessin (CPS) vaiheet (Kantojärvi 2012, 27-31)

Tässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa yhteisöllisenä menetelmänä ovat fasilitoidut työpajat, Tulevaisuuden työpajat, jotka toimivat tiedonkeruumenetelmänä skenaarioiden rakentamiseksi. Työpajojen rungot mukailevat Kantojärven (2012) Luovan ongelmanratkaisun prosessia.

5.2 Tulevaisuuden työpajat

Tässä kappaleessa esittelemme työpajat, niiden osallistujat ja työpajoista saadut tulokset.

Vuoden 2025 Pankki X:n etäpalveluyksikön työn ja työntekijäkokemuksen kartoittaminen aloitettiin työpajoilla, jotta saataisiin tietoa tulevaisuuteen kohdistuvista näkemyksistä. Tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät nousevat kohdeorganisaation kannalta merkittäviksi ja millaista tietämystä tällä hetkellä on tulevaisuudesta. Skenaarioita varten tarvitaan

trendinomaiset ja muut merkittävät muutostekijät tarkasteltavaksi, joten niiden kartoittaminen on keskeistä ennakoinnin alkuvaiheessa. Kohdeorganisaation kannalta soveltuvin tapa oli toteuttaa kaksi työpajaa. Työpajat toteutettiin nimellä Tulevaisuuden workshopit.

Työnantajan ja työntekijän näkökulmaa tutkittiin työpajojen osallistujien nykyisten roolien tuoman kokemuksen ja tiedon valossa. Osallistujien ja organisaation odotusten sekä aikataulujen pohjalta päädyimme järjestämään kaksi erillistä työpajaa peräkkäisinä tiistaiaamuina 5.11.2019 ja 12.11.2019 kello 09:00 -12:00. Viestimme osallistujille työpajoista nimellä Tulevaisuuden workshopit, joten tätä nimitystä käytämme myös työpajojen esitysmateriaaleissa. Esitysmateriaalit on annettu toimeksiantajalle.

Työpajatilojen valinnassa huomioimme ryhmäkoon, helpon saavutettavuuden, irtautumisen mahdollisista häiriötekijöistä ja arjesta, käytännöllisyyden sekä tekniset vaatimukset hyödynnettävien menetelmien kannalta. Kumpaankin toteutukseen varattiin henkilömäärään nähden väljä huone, jotta parityöskentelyä voidaan toteuttaa eri puolilla huonetta häiriintymättä toisten parien työskentelystä. Pöytätilaa ja seinätilaa tuli olla paljon, sillä ensimmäisessä työpajassa levitettiin useita isoja lehtiötaulupapereita pöydille ja toisella kerralla backcasting-menetelmää varten levitettiin iso seinäpaperi aikajanaa varten. Pöytätilaa tarvittiin myös aamiaisen ja välipalojen tarjoiluun, joilla varmistettiin vireytilan ylläpito. Lisäksi tilojen läheisyydessä tuli olla myös kahvikone, vesipiste sekä wc-tilat.

Esitysmateriaalia varten huoneessa oli oltava televisioruutu, johon saa yhdistettyä kannettavan tietokoneen. Työpajoja varten varattiin kyniä, lehtiötaulupaperia, eri värisiä liimalappuja, teippiä, sakset ja foliopaperia.

5.2.1 Työpajojen osallistujat

Osallistujien valinta perustui opinnäytetyön tekijöiden näkemykseen osallistujien kyvykkyydestä tulevaisuussuuntautuneeseen ajatteluun, ryhmätyöskentelytaitoihin entuudestaan tuntemattomien henkilöiden kanssa ja työuraan liittyviin seikkoihin. Fasilitoinnissa on tärkeää huomioida ihmisten luontaiset taipumukset, sekä fasilitaattoreiden että osallistujien osalta, jotta fasilitaattori ei ohjaa vain itsensä näköisiä työpajoja ja toisaalta erilaiset lähestymistavat voidaan hyödyntää (Kantojärvi 2012, 260-261). Kun taipumukset on tunnistettu, voidaan tarpeet ottaa paremmin huomioon ja tukea ryhmää enemmän prosessin eri vaiheissa (Kantojärvi 2012, 262).

Työpajojen aikana sekä suunnitteluvaiheessa pyrittiin huomioimaan osallistujien erilaisuus, sillä tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman paljon muutostekijöitä ja näkemyksiä erilaisista näkökulmista. Osallistujat ovat eri ikäisiä, molempia sukupuolia, työuraltaan ja taustaltaan erilaisia, mutta kullakin on läheinen kytkös kohdeorganisaatioon. Ryhmäkooksi

päätettiin kuusi osallistujaa, jotta keskustelu ja työskentely onnistuvat valituilla menetelmillä mahdollisimman hyvin, ja mahdolliset äkilliset poissaolot eivät vaikuttaisi liikaa toteutukseen.

Kaksi osallistujista toimi kohdeorganisaatiossa lähiesimiehinä, joista toinen on taustaltaan asiakaspalvelija ja toinen digitaalisten palveluiden kehittäjä. Yksi osallistujista on toiminut esimiehenä ja ollut HR partner -roolissa kohdeorganisaation työntekijöiden rekrytoinnin tukena vuosina 2018-2019. Kaksi osallistujista toimii kohdeorganisaation kannalta tärkeissä sidosryhmärooleissa, toinen on valmentaja ja toinen on asuntorahoittamisen tiimin esimies. Yksi osallistujista on entinen kohdeorganisaation esimies ja kohdeorganisaation palvelumallin kehitystehtävissä.

Ennen ensimmäistä työpajaa jokaisen osallistujan kanssa keskusteltiin molempiin työpajoihin sitoutumisesta, jotta tulisi mahdollisimman vähän peruuntumisia. Sitoutumisen varmistamiseksi keskusteltiin siitä, mikä merkitys osallistumisella on, mikä on työpajojen tavoite pääpiirteittäin ja mitä osallistuja voi itse hyötyä. Kutsumisen yhteydessä osallistujille kerrottiin myös ketkä muut ovat mahdollisesti tulossa ja minkälainen työtausta tai rooli heillä on suhteessa kohdeorganisaatioon. Kutsun sisältöön ja kutsumisen tapaan vaikuttivat myös arviointi osallistujien yksilöllisistä tarpeista saada tietoa yksityiskohdista ja kokonaisuudesta etukäteen. Näin ennakoasenne ja työpajan tunnelma olisi lähtökohdaltaan mahdollisimman hyvä.

5.2.2 Ensimmäinen työpaja

Työpaja aloitettiin virittäytymisellä ja teorialla, jonka jälkeen siirryttiin megatrendeihin tutustumiseen ja viimeisenä megatrendejä pohdittiin PESTE-analyysimenetelmää hyödyntäen (Taulukko 10). Työpaja toteutui määritellyssä aikataulussa ja suunnitelluin menetelmin.

Työpaja 1, 5.11.2019		
klo	Sisältö / tehtävänanto	Menetelmä
9:00	Virittäytyminen ja teoriaa	
	Muovalle foliosta kuka olet ja mitä teet työksesi	Me-we-us-menetelmän vaihe "me" ja folioveistosmenetelmä
	esittely miksi nämä workshopit järjestetään	PowerPoint
	fasilitaattoreiden rooli ja yhteiset pelisäännöt	keskustelu
	Teoriaa: Tulevaisuustyöprosessi (Mikä on kokonaisuus ja mitä siihen liittyy)	PowerPoint
	Teoriaa: mikä on PESTE-analyysi	PowerPoint
9:30	Megatrendit	
	Parityönä megatrendien ryhmittely PESTEn mukaisesti 20-30 min	•Me-we-us-menetelmän vaihe "we"
	• Lukekaa trendin kuvaus yhdessä ja miettikää mihin ryhmään se eniten kuuluisi	•parityö, keskustellen, ennakoon tehty parijako fasilitaattoreiden toimesta
	• Jos trendi mielestännne on pakko laittaa useampaan, pyytäkää kortista useampaa kopiota	•Sitran Megatrendikortit tulostettuna ja leikeltynä yksittäisiksi lapuiksi
		•Lehtiötaulupaperia 5kpl, jokainen PESTE-tekijä omana paperinaan
10:00	Megatrendien työstö PESTE-analysimenetelmällä	
	Työ pankissa vuonna 2025?	•Me-we-us-menetelmän vaihe "us"
	Miten tämä trendi voisi näkyä pankissa 2025?	•Jokaiselle PESTE-kirjaimelle oman värinen Post It -lappu
	• Esitä idea/näkemyksesi väittämänä. Esim. "Lentokoneiden käyttövoimana levästä tuotettu energia", "Ilmakehän saasteita puhdistetaan lentokoneissa olevilla imureilla", "Sadevedestä tulee valtion omaisuutta"	•Toinen fasilitaattori kirjoittaa ylös Post It -lapuille ja auttaa muotoilemaan / kiteyttämään väittämän
	• Valitkaa taulu mistä aloitetaan, fasilitaattorit kirjureina	
	• Keskitytään luomaan mahdollisimman paljon väittämiä, ei keskitytä kritiikkiin. Jokainen väittäjä on tärkeä!	
	• noin 15 min per kirjain	
11:45	Kiitos!	
	•Mikä oli parasta tänään?	Keskustellen, fasilitaattori kirjaa ylös palautetta.
	•Mikä yllätti?	
12:00	Lounas	

Taulukko 10: Ensimmäisen työpajan sisältö ja menetelmät

Ensimmäisen työpajan rakennetta voidaan verrata Luovan ongelmanratkaisun prosessin (CPS) runkoon (Taulukko 11)

Työpaja 1, 5.11.2019		Luovan ongelmanratkaisun prosessi
klo	Sisältö / tehtävänanto	
9:00	Virittäytyminen ja teoriaa Muovaile foliosta kuka olet ja mitä teet työksesi esittely miksi nämä workshopit järjestetään fasilitaattoreiden rooli ja yhteiset pelisäännöt Teoriaa: Tulevaisuustyöprosessi (Mikä on kokonaisuus ja mitä siihen liittyy) Teoriaa: mikä on PESTE-analyysi	Aloittaminen • Turvallisen ilmapiirin luonti • Virittäytyminen luovaan ajatteluun ja läsnäoloon • Fokusointi miksi olen täällä, mitä tulee tapahtumaan ja miten, mitkä ovat eri toimijoiden roolit ja pelisäännöt sekä mikä koko prosessin tarkoitus ja tilaisuuden tavoitteet ovat
9:30	Megatrendit Parityönä megatrendien ryhmittely PESTEn mukaisesti 20-30 min • Lukekaa trendin kuvaus yhdessä ja miettikää mihin ryhmään se eniten kuuluisi • Jos trendi mielestänne on pakko laittaa useampaan, pyytäkää kortista useampaa kopiota	Selkeyttäminen (explore the challenge) 1. Haaste/toive (objective finding), selkeytetään lähtötilanne ja kiteytetään fokus, mihin keskitytään. 2. Tiedon kerääminen (fact finding), luodaan ymmärrys fokusoidusta asiasta ja käsitellään siihen mahdollisesti liittyvät huolet. Voidaan kartoittaa, mitä asiasta jo tiedetään ja miten ongelmaa on aiemmin yritetty ratkaista.
10:00	Megatrendien työstö PESTE-analyysimenetelmällä Työ pankissa vuonna 2025? Miten tämä trendi voisi näkyä pankissa 2025? • Esitä idea/näkemyksesi väittämänä. Esim. "Lentokoneiden käyttövoimana levästä tuotettu energia", "Ilmakehän saasteita puhdistetaan lentokoneissa olevilla imureilla", "Sadevedestä tulee valtion omaisuutta" • Valitkaa taulu mistä aloitetaan, fasilitaattorit kirjureina • Keskitytään luomaan mahdollisimman paljon väittämiä, ei keskitytä kritiikkiin. Jokainen väittämä on tärkeä! • noin 15 min per kirjain	3. <i>Ongelman kiteytys (problem finding), kartoitetaan kysymykset ja valitaan ydinongelmaa kuvaava kysymys, johon tarvitaan ideoita. Toteutuu työpajassa osittain</i> Ratkaisujen suunnittelu (generate ideas) 4. Ideointi (idea finding), tuotetaan ideoita, ja mahdollisesti heittäydytään irti tavanomaisesta ajattelusta. Valitaan ideoita. <i>Vaiheet 5. kehittäminen ja 6. toimenpiteet eivät sisälly työpajaan</i>
11:45	Kiitos! • Mikä oli parasta tänään? • Mikä yllätti?	Lopettaminen • Arvioidaan työpaja: miten tavoitteet ja odotukset toteutuivat • Sovitaan jatkosta: mitä seuraavaksi tapahtuu • Tehdään loppuhuipennus hyvässä hengessä
12:00	Lounas	

Taulukko 11: Työpajan runko verrattuna Kantojärven Luovan ongelmanratkaisun prosessin (CPS) runkoon (Kantojärvi 2012, 27-31)

Erilaisia fasilitointimenetelmiä hyödynnettiin eri vaiheissa. Me-we-us -menetelmää hyödynnetään tasapuolisen keskustelun aikaansaamiseksi ryhmässä ja hiljaisten aktivoimiseksi. Menetelmässä ensin pohditaan yksin, sen jälkeen pienryhmissä ja koko ryhmän kesken. (Kantojärvi 2012, 271, 273.) Folioveistosmenetelmässä tehdään annetusta aiheesta nopea veistos foliopaperista ja lopuksi teos tulkitaan. Tätä hyödynnetään esimerkiksi aloittamisessa, ongelman selkeyttämisessä, kiteytyksessä, visioinnissa ja ideoiden jalostamisessa. (Kantojärvi 2012, 271.) Työpajassa tehtävänantona oli "muovaile foliosta kuka olet ja mitä teet työksesi" (Kuvio 12) ja kukin vuorollaan esitteli oman veistoksensa.



Kuvio 12: Folioveistoksia

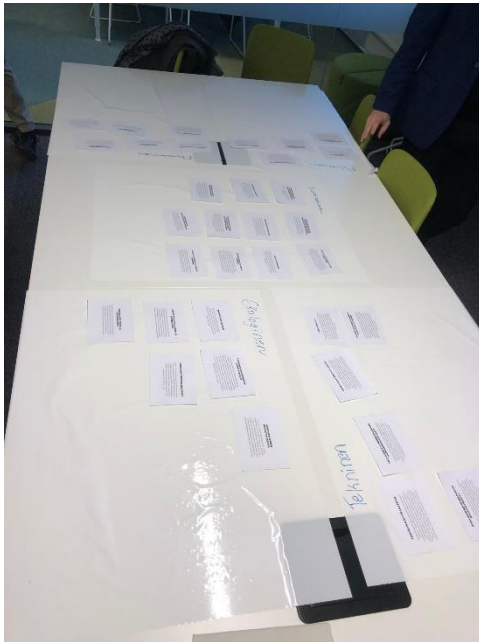
Virittäytyminen jatkui työpajan vetäjien PowerPoint-esittelyllä tämän opinnäytetyön tarkoituksesta, mitä ennakointi ja megatrendit ovat. Viimeiseksi esiteltiin PESTE-analyysimenetelmä pohjaksi ensimmäiseen tehtävänantoon. PESTE-tekijöiden kuvaussivu PowerPoint-esityksestä jätettiin esille loppu työpajan ajaksi osallistujien työskentelyn tueksi (Kuvio 13).

Tulevaisuustietoa kootaan PESTE-analyysiin perustuen. Analyysin avulla kartoitetaan yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia laajalla perspektiivillä eri näkökulmista. Menetelmällä selvitetään ilmiön tai organisaation poliittista (P), ekonomista (E), sosiaalista (S), teknistä (T) ja ekologista (E) tilaa ja tulevaisuutta. Ajurit ovat niitä muutostekijöitä, jotka voivat aikaansaada kokonaan uuden tulevaisuuden kehityspolun. (Meristö ym. 2007, 6.) Ajurit ovat tekijöitä, joiden muutoksilla on suuri merkitys skenaarioita tekevän tahon toimintaan (Hiltunen 2012, 144).



Kuvio 13: PESTE-tekijöiden kuvaussivu PowerPoint-esityksestä työpajassa 5.11.2019

Trendien ymmärtämisen ja niistä keskustelun tueksi hyödynsimme Sitran megatrendikortteja (2018), joihin on koottu 46 trendiä, joiden uskotaan vaikuttavan elämäämme nyt ja tulevaisuudessa. Kortteja voidaan käyttää visiointiin, ideointiin ja ajattelun venyttämiseen sekä vetreyttämiseen (Sitra 2018). Kortit ovat saatavilla PDF-muotoisena tiedostona ja tilattavissa pahvisena korttipakkana. Uusi painos korteista julkaistiin alkuvuodesta 2020, joten ne eivät olleet työpajojen aikaan käytettävissä. Käytetyt megatrendikortit on kuvattu otsikkotasolla luvun 2.1 (Toimintaympäristön muutosajurit) taulukossa 2. Työpajaa varten megatrendikortit tulostettiin paperille ja leikeltiin korteiksi, jaettiin pareittain osallistujille, ja ryhmiteltiin kunkin PESTE-tekijän lehtiötaulupaperille parien toimesta (Kuvio 14).



Kuvio 14: Megatrendikorttien lajittelua PESTE-tekijöihin

Megatrendien PESTE-ryhmittely pareittain toteutettiin, jotta osallistujille tuli tutuksi toimintaympäristön eri ulottuvuudet muutostekijöiden kattavaa käsittelyä varten. Parityöskentelyn jälkeen jokainen PESTE-tekijä käsiteltiin erikseen muutostekijöiden keräämiseksi. Muutostekijät esitettiin väittäminä eli ikään kuin keltaisen lehdistön lehtiotsikkoina ja väittämät kirjoitettiin liimalapuille. Työpajan toinen vetäjä toimi kirjuriina osallistujille ja toinen varmisti kirjurin kirjoittavan osallistujien väittämiä sanotun mukaisesti sekä piti huolta aikataulusta. Väittämät eivät välttämättä edusta osallistujan omaa näkemystä, vaan osallistujan näkemystä siitä, että väittäjä voitaisiin esittää jonkun näkökulmasta. Tutkimuksen kannalta muutostekijöiden runsas tuottaminen ja kerääminen on tämän opinnäytetyön kannalta merkittävää, jotta saadaan tulevaisuuskortteja arvioitavaksi skenaarioiden pohjaksi. Osallistujaryhmä koki helpoimmaksi aloittaa sosiaalisista tekijöistä. Sen jälkeen käsiteltiin poliittiset, tekniset, ekologiset ja ekonomiset tekijät.

Teknologian kehitys työntekijän asiakaspalvelutyötä tukevana pidetään toivottavana, jolloin työtehtävissä voisi keskittyä ongelmanratkaisuun ja asiakaskokemukseen rutiinitöiden sijaan. Tällöin työt nähtäisiin asiantuntijatehtävinä ja työntekijät kokisivat työssä enemmän merkityksellisyyttä. Asiakkaan ja työnantajan näkökulmasta asiakaspalvelulla olisi tulevaisuudessa näkemyksellisempi luovaan ongelmanratkaisuun keskittyvämpi merkitys verrattuna näkemykseen nykytilasta, jossa asiakaspalvelu päivittäispalveluissa nähdään teknologian ja palveluiden käytön opastamisen funktiona. Kun palvelu muuttuisi enemmän asiantuntijatyöksi, nähtäisiin proaktiivisuuden ja myynnillisten mahdollisuuksien kasvavan, jolloin asiakas saisi todellista lisäarvoa ja liiketoiminta olisi kannattavampaa.

Haluttu työnantaja, koska meille palkataan vain niinku, me tehdään niin oikeita asioita ja me ollaan niin ekologisia ja moderneja.

Ja meiltä puuttuu kokonaan se bulkkityö, toisto toisto toisto, se on täysin automatisoitu, ja me palkataan vain asiantuntijoita, jotka pystyy siihen henkilökohtaiseen ja räätälöivään ja yksilöllistävään asiaan. Meiltä niinku loppuu ne perusduunit kokonaan. - - Meil ei oo semmosta niinku rutiinibulkkitouhua enää ollenkaan, vaan me tuotetaan jokaisessa tehtävässä lisäarvoa. Koko tapa tehdä töitä muuttuu radikaalisti.

Analytiikka ja robotiikka tukee sitä asiakaskohtaamista, nythän se ei tee sitä, niin sieltä tulisi ratkaisuja ja sitä myyntiä.

Asiakkaasta lähtöinen kontakti meille eli asiakaspalvelu, niin olisko se sit niin, että se myynti itseasiassa tapahtuukin proaktiivisesti, et me tehdäänki kaikki puhdas bisnes proaktiivisesti. Et me tehdäänki se päätös, että tää onkin tuottavampaa näin päin ku toiste päin. Onko meillä inboundia enää ollenkaan tulevaisuudessa?

Teknologisen kehityksen ilmiöt näkyvät esimerkiksi osallistujien tuottamissa väittämissä:

- Reaaliaikainen hankinnan rahoitus. Esimerkiksi saat asuntonäytöllä heti notifikaatin virtuaalilasien välityksellä, jos lainalupaus ei kata tarvittavia remontteja.
- Henkilökohtaisesti muokatut pankin tuotteet markkinoilla. Esimerkiksi voit ”modata” oman verkkopankin, oman kortin jne. laajemmin kuin nyt.
- Pankki ❤️ asiakas, pankki rakastaa sinua datalla! Data-analytiikka kertoo sinulle tulevaisuutesi ja tarjoaa ratkaisuja. Esimerkiksi, että olet kohtaamassa elämänmuutoksen tai jonkin muutoksen (esimerkiksi kohtaat avioeron, olet rakastunut tai auto on hajoamassa) jonka voi päätellä kulutuskäyttäytymisestä.
- Aidosti paperiton työpaikka ja palvelu (täysin sähköiset sopimukset ja dokumentointi).
- Pankki avaa ”Tavaratorin”. IOT avannut uuden mahdollisuuden ”päällystää” tavarat pankkitiedolla ja/tai näitä tavaroita voisi tarjota leasing-sopimuksilla.
- Työntekijä tapasi kollegan! Etätyö on niin merkittävää, fyysinen kohtaaminen on harvinaista.
- Asiakas päättää lanseerattavat tuotteet.
- Tunnistautua voit enää vain kasvoillasi. Esteetön tunnistautuminen verrattuna vaikeisiin laitteisiin tai näppäilyihin koneella, uhkana toisaalta vain yhden tavan käyttö ja siihen liittyvät riskit.
- Työsopimus ja henkilötiedot ovat sirussa ihmisen sisällä.

Työvoiman vaihtuvuuden nähdään kiihtyvän ja huolena on työvoiman riittävyys.

Automatisointi ja teknologinen kehitys voi aiheuttaa henkilöstön vähentämistä ja toisaalta samaan aikaan nähdään, ettei tulevaisuuden työnkuvaan sopivia henkilöitä välttämättä saataisi. Työn tekemisen tavat ja työnkuvat muuttuvat. Uhkana olisi, ettei tapahdu poliittisia

päätöksiä, joilla voitaisiin muuttaa työehtoja ja -sopimuksia sopimaan tulevaisuuden tarpeisiin

Ollaan menossa kohti työvoimapulaa, tarvitaan poliittiset päätökset, että meillä on niitä työntekijöitä.

Irtisanomiset ja miten me saadaan palkata tulevaisuudessa tilalle väkeä. Saadaaks me siirtyä Amerikan malliin enemmän, että me annetaan tehottomille kenkää ja palkataan tehokasta sisään.

Työn tavat tulee muuttumaan, joustavat tavat tehdä. Onko meillä enää konttoreita.

Mutta kyllä mä näen, että vielä 2025 sillä asiakaspalvelulla on jonkinlainen rooli viiden vuoden päästä. Se tulee tosi paljon muuttumaan, jos miettii vaikka oman työn kautta, niin en usko, että neuvojat tekee enää luottopäätöksiä, koska se on ihan täysin automatisoitu, mutta mikä se neuvojan rooli tulee oleen.

Jatkuvan oppimisen tukeminen varmistaisi henkilöstön tulevaisuuden osaamista ja kyvykkyyttä, vähentäisi vaihtuvuutta ja olisi houkuttavuustekijä uusia työntekijöitä rekrytoidessa.

Pankki X -akatemia, joka niinku periaatteessa kouluttas meidän ihmisiä aina eteenpäin, koska jatkuva oppiminen niinkun tota lisääntyy. Ei oppisopimus, vaan - - tää tarkoittais nykyisen työvoimaan uudelleen kouluttamista.

Jos teknologia toteuttaisi asiakaskokemusta ja työntekijäkokemusta paremmin tulevaisuudessa, yksinkertaiset asiakaskontaktit vähenisivät ja työntekijä voisi keskittyä haastavampaan neuvontatyöhön aika ja paikka riippumattomasti. Työtä voitaisiin tarjota valtakunnallisesti missä vain tai jopa globaalisti. Globaali näkökulma antaisi myös mahdollisuudet saada paras mahdollinen työvoima, kun työntekijämarkkina laajenisi.

Jos me mietitään, että mitä on tapahtunut niinku muilla toimijoilla Kela ja Verottaja ihan niinku muutaman vuoden aikana. Jos me nyt mietitään sitä, että mennään vielä 5 vuotta eteenpäin, niin onks meillä itseasiassa tällasta digineuvonnan tarvetta enää 2025?

Kaikki pankkilaiset provikkapalkalle. Fiksut ideat palkitaan. Maailmanlaajuinen rekry auki.

Tällöin voittajina nähdään olevan kaikki eli asiakas, työntekijät ja työnantaja. Työnkuvien, työn tekemisen tapojen ja työsopimusten joustavuus olisivat tärkeitä mahdollistajia, mutta näiden mahdollisuuksien täyttä hyödyntämistä ei pidetä kovinkaan todennäköisenä viiden vuoden aikajännteellä. Teknologian mahdollisuuksien osalta osa piti aikajännettä mahdollisena, osa ei.

Yhteiskuntavastuullisuuden näkökulmasta työnantajan toiminta nähdään merkittävänä, mutta haastavana. Jos palkkausta ja työn mittareita voitaisiin muuttaa, voisi tarjota useammalle ihmiselle töitä esimerkiksi robotisaation vähentäessä yksinkertaisia työtehtäviä.

Tulevaisuuskuva siitä, että ylipäänsä työ vähenee tulevaisuudessa, nähdään yhteiskunnallisesti ei toivottavana, mutta todennäköisenä.

Jos mä mietin suorittamista, kansantaloudellisesti se on järkevää, että on järkevää tarjota työtä kaikille, että on veronmaksajia, mutta onko se bisneksen kannalta järkevää. - - Jos me halutaan olla Suomessa vastuullinen toimija ja siihen vahvasti liittyy, että me tarjotaan työpaikkoja, että ihmisillä olisi töitä -

Rumassa kuvassa niitä töitä ei ole ja sen sijaan me osallistutaan yhteiskunnallisesti erilaisiin projekteihin ja me tehdään sitä vaan paljon voimakkaammin ja se on se millä me osallistutaan ja tuetaan yhteiskunnan toimintaa.

Ryhmä havaitsi myös, että trendeille löytyi korteista vastatrendejä. Miten esimerkiksi valtakunnallisella mallilla paikallisuus vahvistuu:

Mua kiehtoo tässä 'paikallisuus vahvistuu'. - - teknologia mahdollistaa, että sä voit jäädä maaseudulle. Paikallisuus vahvistuu just sillä, että meillä on ne digitaaliset palvelut, koska me ei tarvita sitä pop up-pistettä eikä sitä fyysistä konttoria. Me kuitenkin palvelaan paikallisesti eli sinne kotisohvalle.

Esimerkkinä myös keskustelu kaupungistumisesta ja globalisaatiosta, miten se toisaalta ei ole järkevää:

Nyt kun tuli se 25 vuotta ehdotelma sieltä, ni sehän tarkoittaa konkreettisesti sitä että, - - joilla on perhe ja, joilla yhteistulot pyörii siinä vähän päälle kahdessa tonnissa kahden aikuisen, niin niillä on 200te kämppään top max varaa ja sit kahden lapsen kanssa, niin mitä sil saa PK-seudulta?

Mistään ei voi muuttaa tänne kohti, kun kattoo noita yksiöiden hintoja niin hyvänen aika. - - silti meillä on vahva globalisaatio ja kaupungistuminen, se on jännä - -

Sillohan se olis se etätyö. -- Ja silloinhan se tois ihmisille niinku niitä elämän arvoja lisää.

Pankkitoiminnan kannalta ei-toivottuina, jopa koko toiminnan tuhoavina uhkina, nähtiin uusi finanssikriisi, sota, regulaatio ja hakkerit. Nämä tulevaisuuden uhkakuvat olivat niin ei-toivottuja, että niistä keskusteltiin välillä humoristisesta näkökulmasta ja karrikoiden:

Regulaatio. Sitä mä kans mietin, että se on varmaan ehkä suurin niinku epävarmuustekijä, riskitekijä, liittyen tähän poliittiseen puoleen

Hyvä näkökulma, hakkerit iskivät pankkiin, putsasivat koko pankin

Valtiot kaappasivat pankkitoiminnan.

Joo uus finanssikriisi vois toimia ihan kivasti. Maailmojen sota vois toimia ihan ok sotkemaan tota pakkaa. Mut sitten ylipäätään niinku jälleen kerran korostuu se, että meidän liiketoiminta sellaisenaan mitä se on, niin ei oo enää toimivaa, että onks se sitte, että tulojen epävarmuus tappaa tavallisen pankkibisneksen.

Meidän on keksittävä itsemme uudestaan. - - Pankit lunastaa kämpät, pankista tulee Suomen isoin vuokranantaja!

Ensimmäisen työpajan tuloksena saatiin yhteensä 70 väittämää ja eniten megatrendejä luokiteltiin sosiaaliseen tekijään (Taulukko 12).

PESTE-tekijä	Megatrendikortteja kpl	Väittämiä kpl	Huomioitavaa
Poliittinen	6	14	Väittäjä "Data on kauppatavaraa" koettu olevan myös tekninen
Ekonominen	7	13	
Sosiaalinen	19	18	Väittäjä "Pankki tienaa datalla" koettu olevan myös poliittinen ja tekninen
Tekninen	7	12	
Ekologinen	7	13	
	46	70	

Taulukko 12: Ensimmäisen työpajan jaottelun tuloksia

5.2.3 Toinen työpaja

Tavanomainen ennakointi alkaa siitä, että tulevaisuus on työn alkaessa avoin, kun taas backcasting-menetelmässä tulevaisuuskuva on lukittu. Työn lopputuloksena saadaan erilaisia toimintatapoja, joilla päästään haluttuun lopputulokseen. (Laakso 2006, 10-11.) Backcasting on tulevaisuuden johtamisen menetelmä, joka pyrkii muodostamaan halutun tulevaisuuden. Esimerkiksi skenaariotyöskentelyssä pyritään ennakoimaan tulevaisuuden toimintaympäristöä, mutta sen heikkoutena voi olla tiedon puute tulevaisuuden vallitsevista olosuhteista ja vaikuttavien asioiden välisestä dynamiikasta, villeistä korteista tai yllätyksellisyydestä. Inhimillinen päätöksenteko saattaa olla epärationaalista suhteessa haluttuun tulevaisuuteen ja kulloinkin tehdyt päätökset voivat palvella jotain muuta tarkoitusta, mitä skenaariotyössä ei pystytä ottamaan huomioon. Backcastingin vahvuutena voidaan nähdä se, että tehtävät päätökset johtavat lopulta vision toteutumiseen, sillä menetelmässä edetään halutusta tulevaisuudesta kohti nykytilaa. (Robinson 2003, 841-842.)

Backcasting-menetelmä katsotaan perustelluksi erityisesti, jos käsiteltävä aihe on monitahoinen, laaja, siihen vaikuttavat vallalla olevat megatrendit, muutos on merkittävä ja muutoksen aikajänne on tarpeeksi pitkä (Dreborg 1996, 816). Backcasting voidaan nähdä myös palvelumuotoilun osallistavana menetelmänä, jonka avulla tehdään suunnitelmaa vision, tavoitteen tai toivotun tulevaisuuden saavuttamiseksi. Siinä määritellään ensin tavoitetila tietyinä ajankohtana tulevaisuudessa ja sen jälkeen määritetään tapahtumat ja toimenpiteet tavoitetilan saavuttamiseksi. Backcasting muodostaa visuaalisen, jaetun kuvauksen teoista, jotka ovat edellytyksenä tietyn tulevaisuuskuvan toteutumiseksi. (IMPROVment 2015, Ideapakka: Palvelumuotoilu.)

Toinen työpaja koostui eri vaiheista (Taulukko 13). Backcasting valittiin toisen työpajan menetelmäksi, jotta osallistujien näkökulmia voitaisiin tarkentaa ensimmäisen työpajan pohjalta skenaarioiden muodostamista varten. Ensimmäisessä työpajassa keskityttiin

muutostekijöiden määrään ja keräämiseen, mutta backcastingissa tuotettavan vision ja nykytilan analysointi pakottaa osallistujat miettimään, mikä on heidän mielestään mahdollista, merkityksellistä, todennäköistä ja toivottavaa annetulla aikajänteellä. Näin toinen työpaja voidaan nähdä tutkimuksen kannalta myös yhtenä aineiston arviointikierroksena tiedonkeruumenetelmän lisäksi. Opinnäytetyössä backcastingissa tuotettu visio toimii linninä, mikä voisi olla mahdollinen haluttu ja kohdeorganisaation kannalta eniten tarkasteltava tulevaisuus. Tästä syystä erityisesti visioon ja tulevaisuuden osaamiseen liittyvien elementtien kerääminen koettiin fasilitoinnissa tärkeimmäksi tavoitteeksi eli ajankäyttö fasilitoinnissa priorisoitiin sen mukaisesti ja muut vaiheet menetelmässä olivat toissijaisia.

Visiota usein pidetään niin sanottuna hattarana ja tulevaisuuden haavekuvana, vaikka se voidaan määritellä hyvinkin tarkkaan ja ponnisteluita sen eteen voidaan seurata ja havaita organisaation käytöksen pohjalta. Hyvin kiteytetty ja selkeästi määritelty visio on yritykselle valtava voimavara, mutta sen lisäksi tarvitaan vielä johtamista, jotta tavoitetila voidaan saavuttaa. Toisaalta visio voidaan myös nähdä yrityksen viestintävälineenä työntekijöilleen, asiakkailleen ja kumppaneilleen, jolla se saa näkemyksensä ja toimintatapansa kuuluviin: visio on ikään kuin yrityksen ääni. (Malaska & Holstius 1999, 356.)

Backcastingissa ensimmäinen vaihe on nykytilan ja tulevaisuuskuvan määrittely. Toisena vaiheena on tulevaisuuskuvan toteutumista edellyttävien tekojen ja tapahtumien kirjaus eli tapahtumaketju tulevaisuuden toteutumiseksi. Lopuksi kolmannessa vaiheessa tapahtumaketjun valmistuttua kirjataan tapahtumien riskit ja mahdollisuudet. Työpajassa vision kuvailuun liittyvät asiat kerättiin vaaleanpunaisille, nykytila sinisille, tapahtumat oransseille ja teot vihreille liimalapuille. Riskejä ja mahdollisuuksia ei ehditty kuvailemaan aikajanelle niille varatuilla keltaisilla liimalapuilla. Riskejä ja mahdollisuuksia nousi kuitenkin esiin keskusteluiden lomassa. Työpajan päätavoite vision kuvauksesta toteutui, vaikkakin siihen käytettiin 30 minuuttia pidempään alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen

Työpaja 2, 12.11.2019		
klo	Sisältö / tehtävänanto	Menetelmä
9:00	Virttäytyminen ja teoriaa	
	Mitä ajatuksia viime kerrasta?	Me-we-us -mentelmästä vaihe "me", jokainen ääneen
	Teoriaa: PESTEV-analyysi	PowerPoint, lisätään V-kirjain tarkasteluun eli arvot ja asenteet
	Viime kerran tulosten esittely	keskustelua, PowerPoint
	Teoriaa: vahvan vision elementtejä	Keskustelua, PowerPoint
	Teoriaa: managerial, strategic and visionary leaders	Keskustelua, PowerPoint
9:30	Visiointi Parityönä pohdintaa millainen on 2025 pankin päivittäispalvelut? Muista PESTEV-ajattelu 1. Työntekijän kannalta: mitä työntekijä odottaa, toivoo, arvostaa? Millaisia tiimejä on, millainen on fyysinen työympäristö? 2. Mitä pankki tarvitsee työntekijältään: millaisia osaamisia, asenteita, arvoja? 3. Mikä on kannattavaa liiketoimintaa pankin kannalta päivittäispalveluissa?	<ul style="list-style-type: none"> •Parityöskentelyä samoilla pareilla kuin työpajassa 1. •Me-we-us-menetelmän vaihe "we" •Pinkin väriset Post It -laput •Yksi asia/adjektiivi per lappu •Tulosteena jokaiselle parille tukimateriaalina PESTEV-kuvaus ja viime työpajan tulokset
10:00	Backcasting Työ pankissa päivittäispalveluissa vuonna 2025? 1. Mieti mikä kaikki on tulevaisuuskuvassa muuttunut ja erilaista nykytilanteeseen verrattuna ja kirjoita ne janan oikeaan päähän. Samoin kirjoita nykytilan kuvaus vasempaan päähän (45 min) 2. Kirjoita aikajanelle tulevaisuuskuvasta nykytilaan tapahtumat ja teot, jotka ovat edellytyksiä tulevaisuuskuvan toteutumiselle. Huomioi syy-seuraus-suhteet ja tapahtumaketjun loogisuus (45 min) 3. Tapahtumaketjun valmistuttua kirjoita tapahtumien riskit ja mahdollisuudet (30 min)	<ul style="list-style-type: none"> •Backcasting-menetelmä •Yhdessä ryhmänä keskustelu •Me-we-us-menetelmän vaihe "us" •Iso paperi seinällä, missä aikajana valmiina •jokainen tekee lappuja ja asettaa mielestään oikealle paikalle aikajanelle •nykytila siniset ja visio pinkit laput •tapahtumat oranssit ja teot vihreät laput •keltaiset laput riskit ja mahdollisuudet
11:45	Kiitos! •Palautetta workshoppeista? •Mitä sait omaan työhösi mukaan?	Keskustellen, fasilitaattori kirjaa ylös palautetta.
12:00	Lounas	

Taulukko 13: Toisen työpajan runko ja aikataulu

Toisen työpajan rakennetta voidaan verrata Kantojärven Luovan ongelmanratkaisun prosessin (CPS) runkoon (Taulukko 14).

Työpaja 2, 12.11.2019		Luovan ongelmanratkaisun prosessi
klo	Sisältö / tehtävänanto	
9:00	Virittäytyminen ja teoriaa Mitä ajatuksia viime kerrasta? Teoriaa: PESTEV-analyysi Viime kerran tulosten esittely Teoriaa: vahvan vision elementtejä Teoriaa: managerial, strategic and visionary leaders	Aloittaminen •Turvallisen ilmapiirin luonti •Virittäytyminen luovaan ajatteluun ja läsnäoloon •Fokusointi miksi olen täällä, mitä tulee tapahtumaan ja miten, mitkä ovat eri toimijoiden roolit ja pelisäännöt sekä mikä koko prosessin tarkoitus ja tilaisuuden tavoitteet ovat
9:30	Visiointi Parityönä pohdintaa millainen on 2025 pankin päivittäispalvelut? Muista PESTEV-ajattelu 1. Työntekijän kannalta: mitä työntekijä odottaa, toivoo, arvostaa? Millaisia tiimejä on, millainen on fyysinen työympäristö? 2. Mitä pankki tarvitsee työntekijältä: millaisia osaamisia, asenteita, arvoja? 3. Mikä on kannattavaa liiketoimintaa pankin kannalta päivittäispalveluissa?	Ratkaisujen suunnittelu (generate ideas) 4. Ideointi (idea finding), tuotetaan ideoita, ja mahdollisesti heittäydytään irti tavanomaisesta ajattelusta. Valitaan ideoita. 5. Kehittäminen (solution finding), jalostetaan ideoista mahdollisia ratkaisuja. Analysoidaan ratkaisuja ja peilataan niitä alkuperäiseen kysymyksen aseteluun.
10:00	Backcasting Työ pankissa päivittäispalveluissa vuonna 2025? 1. Mieti mikä kaikki on tulevaisuuskuvassa muuttunut ja erilaista nykytilanteeseen verrattuna ja kirjoita ne janan oikeaan päähän. Samoin kirjoita nykytilan kuvaus vasempaan päähän (45 min) 2. Kirjoita aikajanelle tulevaisuuskuvasta nykytilaan tapahtumat ja teot, jotka ovat edellytyksiä tulevaisuuskuvan toteutumiselle. Huomioi syy-seuraus-suhteet ja tapahtumaketjun loogisuus (45 min) 3. Tapahtumaketjun valmistuttua kirjoita tapahtumien riskit ja mahdollisuudet (30 min)	Toiminnan valmistelu (prepare for action) 6. Toimenpiteet (acceptance finding), toimenpiteiden konkretisointi, missä käsitellään ja varaudutaan myös mahdolliseen vastarintaan. Idean jalkauttaminen oikeille toimijoille ja suunnitellaan, miten ratkaisu viedään käytäntöön.
11:45	Kiitos! •Palautetta workshopista? •Mitä sait omaan työhösi mukaan?	Lopettaminen •Arvioidaan työpaja: miten tavoitteet ja odotukset toteutuivat •Sovitaan jatkosta: mitä seuraavaksi tapahtuu •Tehdään loppuhuipennus hyvässä hengessä
12:00	Lounas	

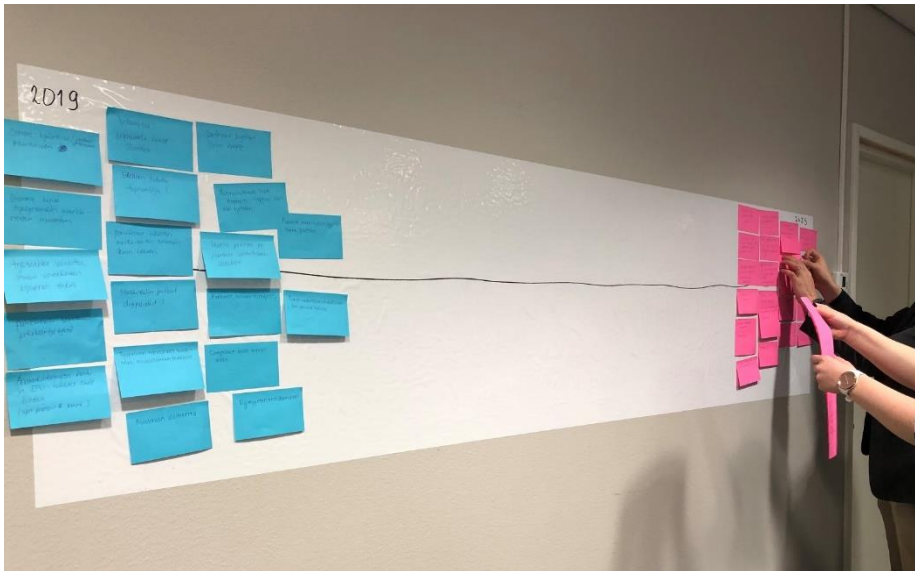
Taulukko 14: Toisen työpajan rakenne verrattuna Kantojärven Luovan ongelmanratkaisun prosessin (CPS) runkoon (Kantojärvi 2012, 27-31)

Työpaja aloitettiin virittäytymisellä ja teorialla, jonka jälkeen aloitettiin visiointi. Osallistujat kirjasiivat pareina millainen pankin asiakaspalvelu voisi olla vuonna 2025. Työskentelyssä pyydettiin huomioimaan PESTEV-ajattelu eli PESTE-analyysin näkökulma, missä myös arvot sekä asenteet (V) otettiin mukaan tarkasteluun. Tehtävänannossa annetut näkökulmat olivat:

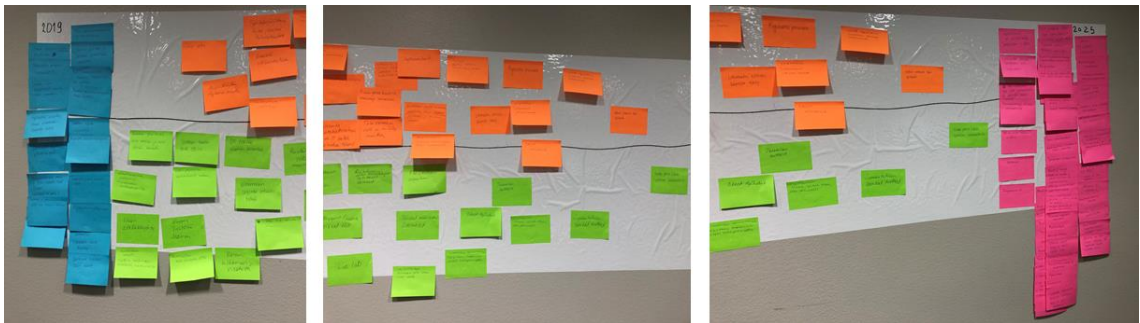
1. Työntekijän kannalta: mitä työntekijä odottaa, toivoo, arvostaa? Millaisia tiimejä on, millainen on fyysinen työympäristö?
2. Mitä pankki tarvitsee työntekijältä: millaisia osaamisia, asenteita, arvoja?
3. Mikä on kannattavaa liiketoimintaa pankin kannalta asiakaspalveluissa?

Visioinnin jälkeen tulevaisuuden miettimistä jatkettiin aloittamalla backcasting, jonka ensimmäisessä vaiheessa pohdittiin mikä kaikki on tulevaisuuskuvassa muuttunut ja erilaista nykytilanteeseen verrattuna. Nykytilaa kuvaavat tekijät kirjoitettiin sinisille liimalapuille ja

pyydettiin sijoittamaan seinälle aikajanana vasempaan päähän eli vuoden 2019 kohdalle. Tulevaisuutta kuvaavia vaaleanpunaisia liimalappuja kirjattiin jo visioinnin vaiheessa, mutta niitä pyydettiin kirjaamaan vielä lisää. Tulevaisuutta kuvaavat tekijät pyydettiin viemään aikajanana oikeaan reunaan vuoden 2025 kohdalle (Kuvio 15) ja aikataulutamaan tekoja sekä tapahtumia matkan varrelle (Kuvio 16).



Kuvio 15: Työskentelyä backcasting-aikajanalla nykytilan ja vision kuvaamiseksi



Kuvio 16: Nykytilan, tapahtumien, tekojen ja vision liimalappuja backcasting-aikajanalla

Toisen työpajan tuloksena työryhmä valitsi visioon liimalapuistaan heidän mielestään kriittiset elementit eli mitä tulevaisuudessa ainakin pitäisi olla:

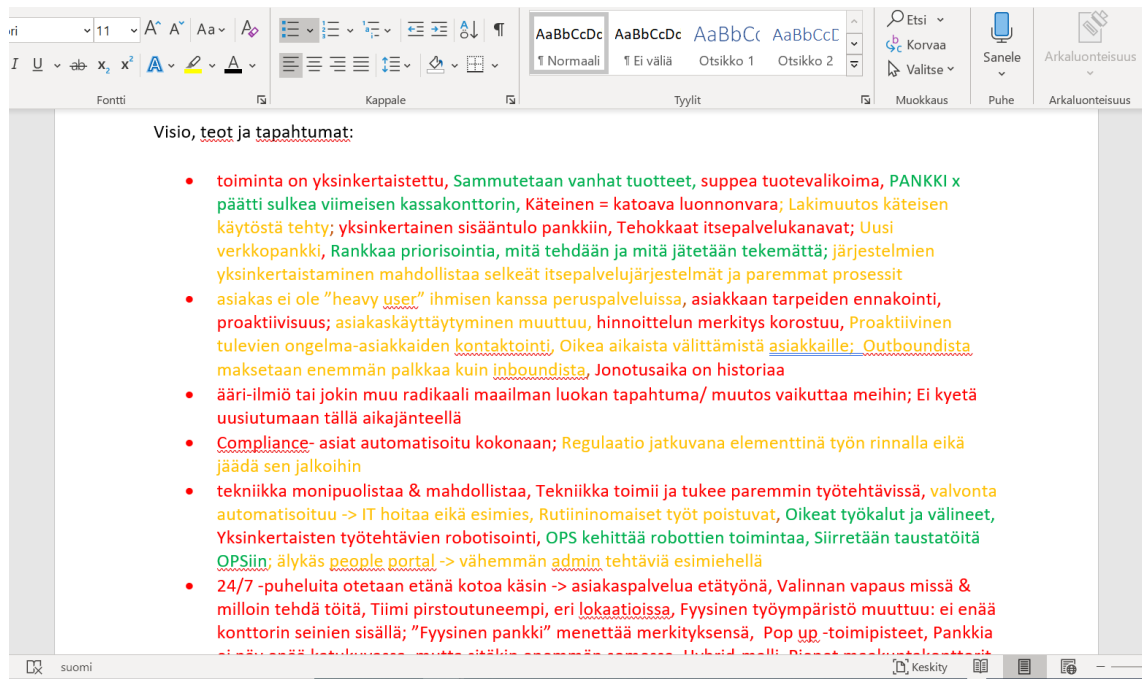
- yrittäjämäinen ote
- joustavuus
- merkityksellisyys asiakaskohtaamisissa

- merkityksellinen työ lisää työhyvinvointia ja vähentää sairauspoissaoloja -> kustannukset alas
- outboundin volyymit suurempia kuin Inboundin
- tuotetarjooma on yksinkertaista - ”simplification is done”.

Yhteensä visioon liittyviä vaaleanpunaisia liimalappuja on 63 kappaletta. Nykytilaa kuvaavia sinisiä liimalappuja kertyi 20 kappaletta. Tekoihin liittyviä vihreitä liimalappuja on 26 kappaletta ja oransseja tapahtumia edustavia liimalappuja 21 kappaletta. Nykytilan liimalappujen ja niihin liittyvien keskusteluiden sisältöä ei voida toimeksiantajan toiveesta ja liikesalaisuuteen liittyen kokonaan avata tässä opinnäytetyössä, mutta toimeksiantajalle on esitelty koko aineisto.

Nykytilasta keskusteltaessa työpajan osallistajat nostivat esille Pankki X:n maineen, henkilökunnan diversiteetin sekä tiimien suuren roolin. Maineen osallistajat kokevat sekä hyvänä että huonona. Uusien työntekijöiden rekrytoiminen on koettu suhteellisen helpoksi hyvän työntantajamielikuvan vuoksi, mutta toisaalta sosiaalisessa mediassa maine näyttäytyy negatiivisena, vaikkakin asiakaspalvelusta saatu palaute osan mielestä on ollut pääosin positiivista. Henkilökunnan diversiteetti koetaan haasteena, mutta myös vahvuutena erityisesti osaamisen näkökulmasta. Tiimeissä työskentelee hyvinkin eri-ikäisiä työntekijöitä, joiden toiveet sekä tarpeet työnantajaa kohtaan voivat olla keskenään erilaisia. Johtamisen näkökulmasta tämä nähdään haasteena, johon pitäisi kiinnittää enemmän huomiota.

Työpajan jälkeen tämän opinnäytetyön tekijät analysoivat liimalappujen sisältöä järjestämällä samaan ilmiöön liittyvät laput yhteen. Liimalappujen sisältö ensin kirjoitettiin word-tiedostoon jaoteltuna tekoihin, tapahtumiin ja visioon. Kunkin kategorian sisältö eroteltiin eri väriseksi ennen varsinaista ryhmittelyä, jotta ryhmittelyn jälkeen alkuperäisen kategorian sisältö voitiin havaita (Kuvio 17).



Kuvio 17: Havainnekuva liimalappujen ryhmittelystä

Seuraavaksi esittelemme tämän ryhmittelyn avulla työpajan osallistujien näkemyksiä tulevaisuudesta, mikä siellä olisi toivottavaa ja mitä pitäisi tehdä sekä tapahtua tulevaisuuden toteutumiseksi.

Kohdeorganisaation toiminta nähdään tulevaisuudessa yksinkertaistettuna, jolloin tuotevalikoimaa supistetaan ja tapahtuu esimerkiksi lakimuutos käteisen käyttöön liittyen niin, että kassakonttoreille ei olisi kysyntää. Järjestelmien yksinkertaistaminen mahdollistaa helppokäyttöiset ja tehokkaat itsepalvelukanavat sekä prosessit.

Digipalvelut on uudet, yksinkertaiset, saavutettavat, hyvät ja ne on ne mikä se itse, tai sen daily banking hoitaa. Ja sitten jos sä tarvit asiantuntija-apua, ni se on sit jotain muuta ku daily banking tyyppistä.

Sitte se palvelukokonaisuus täytyy olla tiedossa, se täytyy tulla ennen mittareita.

Asiantuntijapalvelut tulee ihmiseltä, tuotevalikoima suppee.

Ensimmäinen virhe on se, et liitto ei olis täs mukana.

Työntekijän nähdään olevan oma-aloitteinen, asiakastyöstä nauttiva ja kykenevä sekä halukas ratkaisemaan asiakkaan ongelmia. Tärkeinä ominaisuuksina nähtiin resilienssi, tekemisen asenne, valmiutta kohdata muutos ja ratkaisukeskeisyys. Tärkeää on, että omataan IT-taitoja ja koetaan Pankki X arvot omiksi. Työnantaja tulee voida kokea vastuulliseksi. Työnkuvan ajateltiin olevan asiantuntijuutta, asiantuntijapalvelut tulevat ihmiseltä ja yksinkertaiset

työtehtävät on automatisoitu. Proaktiivisuus työssä korostuu ja erikoistutaan voimakkaammin. Työn merkityksellisyyden kokemus korostuu. Niin sanottu Work life -balance, vapaus valita missä ja milloin työtä tehdään sekä joustavuus työnantajan taholta nähtiin työntekijälle tärkeinä asioina.

Tää päivittäispalvelun rooli, ja se että, jos me tehdään tää oikein, niin silloinhan oikeestaan ne soitot mitä meille, tulee, ni nehän on niitä selvittelycaseja. Eli eihän meille tuu yksinkertaisista asioista mitää, ni silloinhan se roolipuoli muuttuu myös tietyllä tapaa.

Työn merkityksellisyys täytyy joka kerta, aina ku tehdään muutoksia, löytää.

Kylhän niinku, jos ajatellaan, et mitä työntekijä odottaa, toivoo, arvostaa ni kylhän siellä on että, varmaan myös sitä, että työ ja vapaa-aika on niinku että eli mahdollistetaan niinku. Niinku work-life-balance, voiks sen laittaa sillee.

Esimiestyö nähtiin kannustavana uralla etenemisen ja kehittymisen mahdollistavana roolina. Työntekijä odottaa, että tavoitteet ja mittarit ovat relevantteja ja oikeudenmukaisia. Tiimien nähtiin pirstoutuvan, työtä voidaan tehdä eri lokaatioissa tai jopa etänä osittain, tiimirajat hämärtyvät eikä välttämättä olisi enää varsinaisia tiimiesimiehiä. Vaikuttamisen mahdollisuus ja avoin palautekulttuuri nousivat myös keskustelussa esiin.

Tiimi on niinku, onks se pirstoutunut, mut se on silti semmost niinku yhtä perhettä.

Mä näkisin sen kuitenkin positiivisena sen, sen et otetaan neuvojat mukaan siihe. (Viitaten henkilökunnan osallistamiseen ja vaikuttamismahdollisuuksiin muutoksessa.)

Meil täytyy olla ne mittarit, jos tiiät, selkeät mittarit.

Sit tääl on tää outboundin volyymit suurempia kuin inboundin, ni tähän edellyttää kans meiän asenteen muuttamista niinku myyntiin, mindsetin muuttuminen, se edellyttää taas valmentamista ja esimiestyötä.

Enemmän jotain valmentajia, jotka siellä koko kerroksessa vaan valmentaa.

Asiakaskäyttäytyminen tulee muuttumaan, jolloin fyysinen työympäristö muuttuu, ei välttämättä olla enää konttorin seinien sisällä. Pop up -toimipisteet yleistyvät ja pankkia ei näy enää katukuvassa, mutta sitäkin enemmän somessa. Tekniikka toimii ja tukee työtä mahdollistaen uusia ilmiöitä asiakaspalveluun, kuten esimerkiksi hologrammitapaamiset, jotka korvaisivat konttorin kasvokkaiset tapaamiset.

Mikä varmaan tulee muuttumaan on se meiän asiakaskäyttäytyminen.

Meiän pitää myös ohjata asiakkaita.

Työpajassa nousi esiin myös muutoksen suuruus ja kuinka paljon lyhyessä ajassa pitäisi muuttua, jotta haluttu visio voitaisiin saavuttaa.

On hirveesti asioita mitä pitää implementoida.

Pitää ottaa vaikutteita myös muilta toimialoilta, loppujen lopuksi itsekin sortuu siihen, et on liian pankkikuplassa.

Joo pitäis olla kauhee ketterä, ja pitäis vaan viedä pientä siivuu, et saadaan jotain ulos. Ristiriitaisuus siinä, et pitäis olla ketterä, mut sit jos jotain menee pieleen, se on kauhee katastrofi.

Joustavuus nousi esille keskustelussa, kun mietittiin mitä työntekijä odottaa työltä ja työnantajalta.

Varmaan sitä joustavuutta sit ainakin tarvitaan. Onks se sit etätyö tai kuitenkin sit semmosta.

Tai niin sit just toi joustavuus, et jos sä asut vaikka toisella puolella seutua, sä voit tehdä joitain päiviä vaik jostain toisesta konttorista, tai vähän sen tyyppinen, et joustavuus työnantajalta.

5.3 Ydinpätevyyspuu

Ydinpätevyyspuu on työkalu, jolla kuvataan yrityksen tai organisaation nykytilaa.

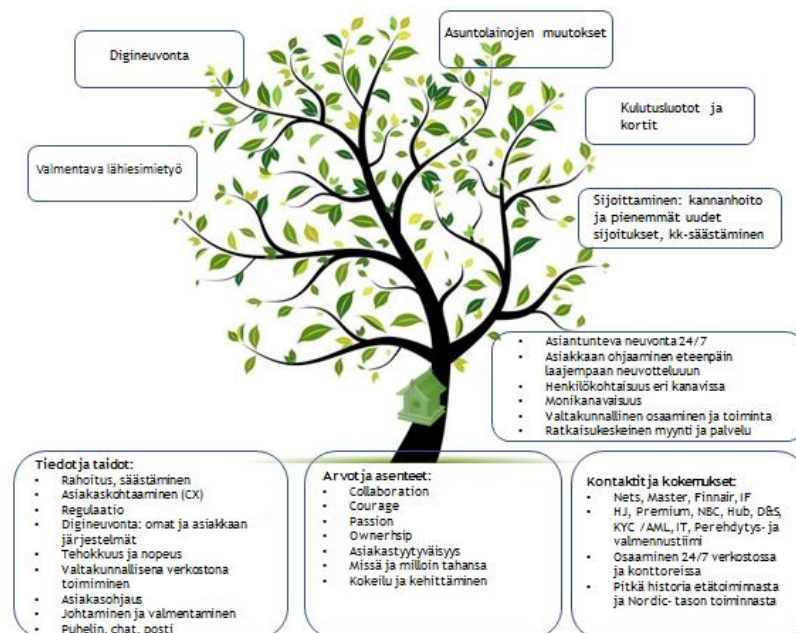
Ydinpätevyyspuu määritellään seuraavasti: “Menetelmä yrityksen tämänhetkisen kilpailukyyn arvioimiseen”. Puun juuret ovat tiedot ja taidot, arvot ja asenteet, kontaktit ja kokemukset. Puun runko kuvaa ydinosiamisia, jotka nyt luovat kilpailuetua. Puun oksat kuvaavat liiketoiminnan tuotteita ja palveluita. Puussa voi myös olla linnunpönttö eli rönsy tai sivutuote, joka kuvaa sellaista liiketoimintaa, joka ei ole varsinaista ydintoimintaa ja jota tehdään ylimääräisillä resursseilla. Yrityksen on syytä myös miettiä, millainen on ympäristö, jossa ydinpätevyyspuu tulevaisuudessa kasvaa. Näkökulman laajentaminen antaa puitteet tehokkaampaan ennakointiin. (Kettunen & Meristö 2010, 7, 20.)

Tämän opinnäytetyön tekijät ja toimeksiantaja tekivät yhdessä 26.11.2019 kohdeorganisaation ydinpätevyyspuun (Kuvio 18) nykytilan määrittämiseksi ennen skenaarioiden luonnostelua. Toimeksiantajan toiveesta tutkimus- ja kehittämishankkeessa, sekä sen kuvaamisessa, keskitytään enemmän tulevaisuuden määrittelyyn kuin nykytilaan, tämän vuoksi nykytilaa ei analysoida tässä työssä ydinpätevyyspuun kuvaa enempää. Nykytilan analysointi on kohdeorganisaation sisällä todellisuudessa laajempaa, kuin tässä opinnäytetyössä kuvataan.

Ydinpätevyyspuun runko kohdeorganisaatiossa ovat ympärivuorokautinen henkilökohtainen palvelu monikanavaisesti, valtakunnallinen toiminta, ratkaisukeskeinen myynti sekä

tarvittaessa asiakkaan ohjaaminen verkostossa eteenpäin asian hoitamiseksi. Puun oksat muodostuvat esimiestyöstä, valmentamisesta ja tuote- ja palveluvalikoimasta. Pankki X:n tietoja ja taitoja ovat laajat tuote- ja palveluvalikoimat sekä niihin liittyvä osaaminen asiakaspalvelutyössä. Tuotevalikoima koostuu mm. rahoittamisen, säästämisen ja digipalveluiden tuotteista.

Oleellinen osa toimintaa on valtakunnallisena verkostona toimiminen monikanavaisesti, tehokkaasti, tuottavasti regulaation sekä asiakkaiden odottamalla tavalla. Tietona ja taitona nähdään myös johtaminen ja valmentaminen. Arvoina ja asenteina ovat Pankki X:n arvot: yhteistyö (collaboration), rohkeus (courage), intohimo (passion) ja omistajuus (ownership). Näiden lisäksi arvoina korostuvat asiakaskokemus, ympärivuorokautinen monikanavainen palvelu ja kokeilun- sekä kehittämisen kulttuuri. Kontakteina ja kokemuksina ovat yhteistyökumppanit (mm. nets, mastercard, finnair) ja konserniyhtiöt (mm. rahoitusyhtiö, henkivakuutusyhtiö, rahastoyhtiö). Lisäksi kontakteina ja kokemuksina ovat Pankki X:n muut organisaatiot, jotka tukevat tai ovat osa kohdeorganisaation toimintaa. Näistä voidaan mainita mm. perehdytys- ja valmennustiimit sekä resurssisuunnittelu. Kokemuksiin lukeutuu myös mittava kokemus pohjoismaisesta yhteistyöstä sekä toiminnasta ja etäpalveluiden tuottamisen pitkä historia. Linnunpöytätoimeksiantaja ei osannut määrittellä.



Kuvio 18: Kohdeorganisaation nykytilan ydinpätevyyspuu kohdeorganisaation kuvailemana ja sanoittamana

5.4 Tulevaisuuskortit

Tulevaisuuskorttien avulla väittämiä voidaan arvioida niiden merkityksen ja todennäköisyyden perusteella. Niitä voidaan käyttää myös ajattelun ja keskustelun tueksi ja niiden avulla voidaan tunnistaa tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tulevaisuuskorttien avulla voidaan tunnistaa ajurit, jotka nousevat skenaarioiden ajureiksi. (Meristö & Laitinen 2020, 33-35; Laitinen & Meristö 2017a.) Ajuri on muutostekijä, joka voi aikaansaada kokonaan uuden tulevaisuuden kehityspolun (Meristö, Molarius, Leppimäki, Laitinen & Tuohimaa 2007, 6.)

Jotta skenaarioita voidaan muodostaa, pitää väittämät ensin arvioida. Sen jälkeen keskiarvotaulukoinnilla niistä tunnistetaan trendinomaiset tekijät ja ajurit, joiden pohjalta skenaarioita voidaan luonnostella. (Laitinen & Meristö 2017a.) Ensimmäisen työpajan väittämien arviointi todennäköisyyden ja merkityksen mukaan toteutettiin toimeksiantajan nelihenkisessä paneelissa 6.4.2020. Tässä opinnäytetyössä tulevaisuuskorttien ja toimeksiantajan paneelin hyödyntäminen niiden arvioimiseksi muistuttaa tulevaisuuden tutkimuksessa käytettävää Delfoi-menetelmää.

Delfoi-menetelmä on yksi tulevaisuusskenaarioiden määrittelyyn käytettävä työkalu, joka on otettu käyttöön 50-luvulla (Marchau & Van De Linde 2016, 66). Delfoin perusajatuksena on valjastaa valitun asiantuntijajoukon erikoisosaaminen arvioimaan tutkittavaa haastetta. Osallistuvat asiantuntijat toimivat anonyymisti ja prosessi sisältää useamman kierroksen, joiden aikana asiantuntijat voivat halutessaan tai tarvittaessa muuttaa mielipidettään perustuen muiden osallistujien mielipiteisiin ja palautteeseen tai järjestäjän lisäkysymyksiin. Esimerkiksi argumentoivassa Delfoi-tekniikassa prosessi alkaa asiantuntijoiden haastattelulla tai asiantuntijoiden aihetta käsittelevällä lähtötekstillä. Tulosten pohjalta tutkijat muodostavat asiantuntijoiden näkemyksistä muodostuvia ratkaisuvaihtoehtoja sekä niihin liittyviä väitteitä, aiheita tai näkökohtia eri kierroksille arvioitavaksi. Toteutumisarvioiden lisäksi väitteistä arvioidaan myös aiheiden tärkeyttä, toivottavuutta ja toteutumisen erilaisia esteitä ja myötävaikuttajia. (Kuusi 2002, 205-207, 212-217.) Delfoi-menetelmä on hyödyllinen muun muassa silloin, jos kaikkia osallistujia ei ole mahdollista haastatella henkilökohtaisesti tai ryhmissä. Kiireiset asiantuntijat eivät välttämättä kuitenkaan pysty sitoutumaan Delfoi-menetelmään sen vaatimalla tavalla, jolloin moni asiantuntija saattaa jättää prosessin kesken. (Marchau & Van De Linde 2016, 61-62.)

Ennen paneelia samankaltaisia väittämiä yhdistettiin opinnäytetyön tekijöiden toimesta niin, että 70 väittämää muodostivat 67 tulevaisuuskorttia. Väittämiä "Data on kauppatavara (uhka vai mahdollisuus)" ja "pankki tienaa datalla" yhdistettiin tulevaisuuskortiksi "Data on kauppatavaraa, pankki tienaa datalla. (Pankilla paljon hyödyttävää asiakastietoa, jota voisi myydä tai muuten hyödyntää)".

Väittämä "Pop-Up konttorit syöneet kivijalat (kiinteitä toimipisteitä ei ole)" ja väittämä "Pankkibaari (pop-up pankki, pystypöydän ääressä pankkipalveluita)" yhdistettiin tulevaisuuskortiksi "Pankkibaari (Pop up -pankki, pystypöydän ääressä pankkipalveluita), Pop up -konttorit syöneet kivijalat (kiinteitä toimipisteitä ei ole)".

Väittämä "Pankki ennusti auton hajoamisen (data-analyysin hyväksikäyttö asiakkaan elämän ennustamiseen)" yhdistettiin väittämän "Pankki ❤️ asiakas, Pankki rakastaa sinua Datalla (järjestelmä kertoo sinulle tulevaisuutesi, että olet kohtaamassa elämänmuutoksen, jonka voi päätellä kulutuskäyttäytymisestä)" kanssa tulevaisuuskortiksi "Pankki ❤️ asiakas, pankki rakastaa sinua datalla! Data-analytiikka kertoo sinulle tulevaisuutesi (ja tarjoaa ratkaisuja), että olet kohtaamassa elämänmuutoksen tai jonkin muutoksen, jonka voi päätellä kulutuskäyttäytymisestä, esim. kohtaat avioeron, olet rakastunut tai auto on hajoamassa."

Tulevaisuuskorttien arvioimiseksi opinnäytetyön tekijät loivat Excel-taulukon ja oman arvioinnin välilehden jokaiselle panelistille (Taulukko 15).

	Todennäköisyys vuonna 2025				Merkitys toteutuessaan pankkityölle puhelin- ja etäpalveluissa			
	erittäin epätodennäköistä	epätodennäköistä	todennäköistä	erittäin todennäköistä	ei merkitystä	vähän merkitystä	suuri merkitys	erittäin suuri merkitys
	1	2	3	4	1	2	3	4
Väittämä								
Vain rikolliset käyttävät käteistä valuuttana (käteinen ei yleisessä käytössä)	1							3
Käteistä ei saa enää käyttää (Regulaatio pakottaa)	1							3
Pankilla edelleen kivijalkakonttori -> Shocking! (kivijalka nähdään erikoisena tulevaisuudessa)			3					3
Pankilla enää kolme konttoria (vain suurissa kaupungeissa on konttorit, imagon vuoksi)		2				2		
"Pankkibaari" (Pop up -pankki, pystypöydän ääressä pankkipalveluita), Pop up -konttorit syöneet kivijalat (kiinteitä toimipisteitä ei ole)		2						3
Pankki "nakkikioski" rajalla maahanmuuttajille (uusien asiakkaiden avaus)	1							
Puolet maailman väestöstä on yhden pohjoismaalaisen pankin asiakkaita (koska ilmastonmuutos, ja eteläisellä pallonpuoliskolla ei voi asua)	1							4

Taulukko 15: Panelistien tulevaisuuskorttien arviointilomakkeen taulukkoa Meristö & Laitinen (2017a; 2020, 35) pohjautuen

5.5 Toimeksiantajan ensimmäinen paneeli

Toimeksiantajan paneelia varten toteutettu webinaari 6.4.2020 oli kestoltaan 1h 15 minuuttia. Panelisteille ei toimitettu ennakkomateriaalia. Webinaari järjestettiin kohdeorganisaation Teams-ympäristössä oman ryhmän kautta, johon arviointilomakkeet tallennettiin jokaiselle etukäteen. Toinen opinnäytetyön tekijöistä toimi webinaarin ohjaajana ja toinen tarkkailijana kirjoittaen ylös tapahtumia sekä keskustelua. Webinaarin alussa esiteltiin lyhyesti PowerPoint-esityksellä mistä opinnäytetyössä on kysymys ja mikä on webinaarin tavoite. Tämän jälkeen jokaiselle annettiin itsenäiseen työskentelyyn 20-30 minuuttia aikaa arvioinnin tekemiseksi. Opinnäytetyön tekijät seurasivat edistymistä lomakkeilla Teams-ympäristössä ja auttoivat tarvittaessa panelisteja arviointilomakkeen käytössä. Jokainen panelisti kirjasi omalle arviointilomakkeelleen kullekin tulevaisuuskortille, eli väittämäriville, todennäköisyydelle arvon 1-4 ja merkitykselle arvon 1-4 (Taulukko 15).

Arviointien valmistuttua käytiin yhteinen keskustelu, missä pohdittiin mitä ajatuksia arviointi herätti, puuttuiko jotain, mikä nousee tärkeäksi omasta mielestä ja mikä yllätti. Seuraavaksi siirryttiin arvioimaan ensimmäisen työpajan tuloksia, jotka esiteltiin PowerPoint-esityksenä, johon webinaarin ohjaaja merkkasi panelistien valinnat keltaisella (Kuviot 19, 20 ja 21).

Työpajatyöskentelyssä esille tulleet asiat

Millainen työntekijä 2025?

- Yrittäjämäinen ote, **joustavuus**, tekemisen meininki, resilienssi, ongelmanratkaisukyky, oma-aloitteisuus, proaktiivinen, work life-balance, **valmiutta kohdata muutoks**, asiantuntijapalvelut tulevat ihmiseltä, **IT-taitoja**, uralla eteneminen, kehittyminen, erikoistuminen
- Merkityksellisyys asiakaskohtaamisissa, **ratkaisukeskeisyys**, nauttii asiakastyöstä, kokee Pankki X arvot omakseen, asiakkaan tarpeiden ennakointi, asiat tehdään arvojen mukaisesti, halu ratkaista asiakkaan ongelma
- **myynillisuus**
- **erilaisissa tiimeissä toimiminen**, **etätyö**, pirstaloituneet tiimit, tekee työtä hologrammina, pop up, konttorissa, 24/7
- tekee työtä yhdessä tekniikan kanssa
- kortti ja kulutusluotot, säästäminen, erikoistuminen, halu edetä uralla ja kehittyä, oppija

Panelistien valinnat keltaisella

Työ pankissa puhelin- ja etäpalveluissa vuonna 2025?



Kuvio 19: Millainen työntekijä 2025?

Työpajatyöskentelyn arviot millainen työnantaja olisi 2025:

- innovatiivinen: hybridi, hologrammit, hyvät it-sovellukset asiakkailla. Pop up -pisteet, **outboundia enemmän kuin inbound**, yksinkertaiset työtehtävät on **robotisoitu**, tekniikka tukee asiakastyötä ja -ymmärrystä automatisoidusti, **tekniikka mahdollistaa työntekemisen vapaammin**
- Brändi/imago ja **vastuullinen toiminta** näkyy sekä asiakkaille että työntekijöille hyvänä.
- matala hierarkia, mahdollisuus vaikuttaa, avoin palautekulttuuri, **joustavuustyönantajalta**, vakaat tulot, esimies kannustaa kehittymään ja oppimaan, **tiimirajat hämärtyvät**, esimiehen valmentava rooli/ ei varsinaisia esimiehiä, merkityksellisen työn mahdollistaminen, uralla eteneminen, **tukee work and life balancea**, asiat tehdään arvojen mukaisesti, mittarit ja tavoitteet ovat oikein ja oikeuden mukaisia, toiminta on yksinkertaistettua, tekemisen meininki

Panelistien valinnat keltaisella

Kommentti harmaalla: Outbound ja inbound -ajattelu pitäisi enemmänkin korvata outboundin osalta kaikiksi proaktiiviseksi ja pankkilähtöiseksi -> proaktiivisuutta enemmän kuin "inniä"

Työ pankissa puhelin- ja etäpalveluissa vuonna 2025?



Kuvio 20: Millainen työnantaja 2025?

Työpajaryhmän visioon valitsevat kriittiset elementit:

- Yrittäjämäinen ote
- Joustavuus
- Merkityksellisyys asiakaskohtaamisissa
- Merkityksellinen työ lisää työhyvinvointia ja vähentää sairauspoissaoloja! -> kustannukset alas
- Outboundin volyymit suurempia kuin Inboundin
- Tuotetarjooma on yksinkertaista – "simplification is done"

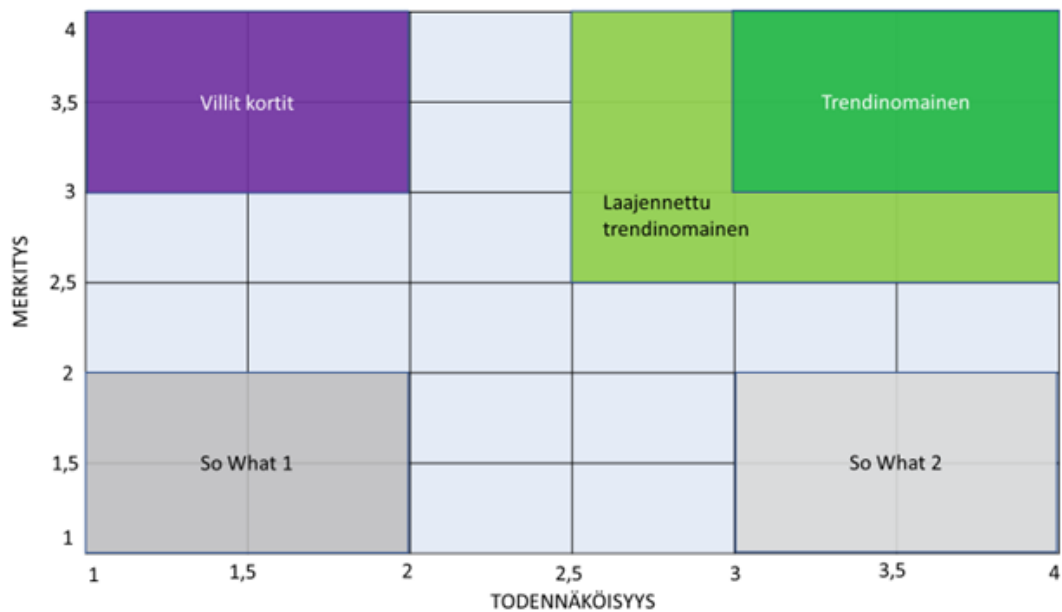
Panelistien näkemys yhtenäisen työpajan osallistujien kanssa eli ei kommentoitavaa.

Työ pankissa puhelin- ja etäpalveluissa vuonna 2025?



Kuvio 21: Työpajan ja panelistien näkemys visiosta vuonna 2025

Paneelissa arvioitujen tulevaisuuskorttien tulokset koottiin Excel-ohjelmassa keskiarvotaulukkoon niiden luokitteluksi Tarja Meristön (Laitinen & Meristö 2017 b) mukaan So What 1, So What 2, velleihin kortteihin ja trendinomaisiin. Trendinomainen väittämä on sekä todennäköisyydeltään, että merkitykseltään yhtä suuri tai suurempi kuin 3. Villin kortin arvo on todennäköisyydeltään alle 2, mutta merkityksen arvo on yhtä suuri tai suurempi kuin 3. So What 1 saa todennäköisyydeltään ja merkitykseltään pienemmät arvot kuin 2. So What 2 saa todennäköisyydeltään yhtä suuren tai suuremman arvon kuin 3 ja merkitykseltään yhtä suuren tai pienemmän kuin 2 (Kuvio 22). Arviointi tuotti trendinomaisia tulevaisuuskortteja 5 kappaletta, mutta skenaarioiden luonnostelemiseksi otantaa laajennettiin ottamalla mukaan myös väittämiä, joiden todennäköisyys ja merkitys on yhtä suuri tai suurempi kuin 2,5. Luokittelemme nämä väittämät Laajennettu trendinomaisen -nimellä erottaaksemme ne alkuperäisestä Tarja Meristön luokittelusta.



Kuvio 22: Tulevaisuuskorttien järjestäminen arviointien mukaan Tarja Meristöä (Laitinen & Meristö 2017b) mukailten

Trendinomaiset ja laajennettu trendinomaiset väittämät huomioiden saatiin 17 väittämää (Taulukko 16). Kahdessa havaittiin vastaajien kesken erimielisyys todennäköisyyttä arvioitaessa, tämä on havainnollistettu punaisella. Erimielisyyden vuoksi kahta väittämää ei otettu mukaan skenaarioiden luonnosteluun. Kolmen väittämän todennäköisyydestä (havainnollistettu vihreällä) panelisteilla oli yksimielinen näkemys ja yhdestä väittämästä merkityksen osalta yksimielisyys (havainnollistettu vihreällä). Trendinomaiset ja Laajennettu trendinomaiset väittämät otanta sisältää kaikki viisi PESTE-tekijää. Alla esitetään Villi kortti, So What 1 ja So What 2 väittämät (Taulukko 17). Muut väittämät jäävät Tarja Meristön (Laitinen & Meristö 2017b) mukaan ennakkoinnin kannalta epävarmuusalueelle, sillä eivät asetu selkeästi arvoiltaan luokitteluihin.

Väittämän PESTE-luokittelu näkyy taulukoiden 13 ja 14 toisessa sarakkeessa: poliittinen (P), ekonominen (€), sosiaalinen (S), teknologinen (T) ja ekologinen (Eko).

Luokittelu	Peste	Väittäjä	erittäin epätodennäköistä	epätodennäköistä	todennäköistä	erittäin todennäköistä	KA	ei merkitystä	vähän merkitystä	suuri merkitys	erittäin suuri merkitys	KA
Laajennettu trendinomainen	S	Pankki oikeasti tasa-arvoinen työpaikka	1	0	0	12	3,25	0	4	3	4	2,75
Laajennettu trendinomainen	€	Reaaliaikainen hankinnan rahoitus (saat esimerkiksi asunonäytöillä heti notifiikaatin virtuaalilaisien välityksellä, jos lainalupaus ei kata tarvittavia remontteja)	0	0	6	8	3,5	0	4	3	4	2,75
Laajennettu trendinomainen	€	Henkilökohtaisesti muokatut pankin tuotteet markkinoilla (voit "modata" oman verkkopankin ja oman kortin jne laajemmin kuin nyt)	0	0	6	8	3,5	0	2	9	0	2,75
Trendinomainen	T ja S	Pankki ♥ asiakas, pankki rakastaa sinua datalla! Data-analytiikka kertoo sinulle tulevaisuutesi (ja tarjoaa ratkaisuja), että olet kohtaamassa elämänmuutoksen tai jonkin muutoksen, jonka voi päätellä kulutuskäyttäytymisestä, esim. kohtaat avioeron, olet rakastunut tai auto on hajoamassa.	0	0	9	4	3,25	0	0	9	4	3,25
Laajennettu trendinomainen	Eko	Aidosti paperiton työpaikka ja palvelu (täysin sähköiset sopimukset ja dokumentointi)	0	0	9	4	3,25	0	4	3	4	2,75
Trendinomainen	T	Pankki soitti asiakkaalle! (ns. outbound yllättää inbound palvelun)	0	2	6	4	3	0	0	9	4	3,25
Laajennettu trendinomainen	€	Pankki syrji edelleen digitaalisuudelta (Dig ei vielä työntynyt ääriä edelleenkaan ei haluta palvelua analogista asiakasta)	1	0	6	4	2,75	0	4	6	0	2,5
Laajennettu trendinomainen	S	Vaihtuvuus työmarkkinoilla kiihtyy	0	0	9	4	3,25	0	4	6	0	2,5
Trendinomainen	€	Pankki ongelmaratkaisun edelläkävijä jo 5 vuotta. (Luovuus olennainen osa ongelmanratkaisua ja olennainen osa osaamista työmarkkinoilla)	0	2	6	4	3	0	0	12	0	3
Laajennettu trendinomainen	T	Massaeritänomiset toteutuivat! (Robotti vei työt / Robotti on työpari ja kollega)	0	2	9	0	2,75	0	0	3	12	3,75
Laajennettu trendinomainen	S	Luovuus syrjäyttää suorittamisen (vapaampi tapa tehdä työtä ja työn tulostavoitteet muuttuvat)	0	2	9	0	2,75	0	0	6	8	3,5
Laajennettu trendinomainen	P	Pankilla edelleen kiviä kaakontori -> Shocking! (kiviä nähdään erikoisena tulevaisuudessa)	0	0	12	0	3	0	4	3	4	2,75
Laajennettu trendinomainen	S	Asiakas päättää lanseerattavat tuotteet	0	2	9	0	2,75	0	2	6	4	3
Laajennettu trendinomainen	€	Pankki avaa "Tavaratorin" (IoT avannut uuden mahdollisuuden "päällystää" tavarat pankkiliidolla ja/tai näitä tavaroita voisi tarjota leasing-sopimuksilla)	0	4	6	0	2,5	0	2	6	4	3
Trendinomainen	€	Työntekijä tapasi kollegan! (Koska etätyö on niin merkittävää, fyysinen kohtaaminen on harsinaista)	0	0	12	0	3	0	2	6	4	3
Laajennettu trendinomainen	S	Pankkikonsultit korvanneet vakituisten työsuhteiden (konsulentit, freelance pankkityöntekijät)	0	4	6	0	2,5	0	2	6	4	3
Trendinomainen	S	Jokin nimö tai radikaali muutos, joka vaikuttaa toimintaan äärimmäisellä tavalla	0	0	12	0	3	0	0	9	4	3,25

Taulukko 16: Väittämiä keskiarvotaulukko, Trendinomaiset ja Laajennettu trendinomaiset

Luokittelu	Peste	Väittäjä	erittäin epätodennäköistä	epätodennäköistä	todennäköistä	erittäin todennäköistä	KA	ei merkitystä	vähän merkitystä	suuri merkitys	erittäin suuri merkitys	KA
Selkeä Villi kortti	Eko	"Vastuuttomuus tuhosi pankin pörssiurssin"	1	6	0	0	1,75	1	0	0	12	3,25
Selkeä Villi kortti	P	Valtio kilpailutti sosiaalikkassan, Pankkikassa voitti (Voit saada sosiaaliletua Pankkikassasta, kun olet vastuullinen)	2	4	0	0	1,5	0	2	3	8	3,25
Selkeä Villi kortti	P	Pankki palvelee vain menestyjiä	2	4	0	0	1,5	0	2	6	4	3
Selkeä Villi kortti	T	Työsopimus ja henkilötiedot ovat sirussa ihmisen sisällä (kulutuvat, palkanmaksu eri työpaikoista/sosiaalitoimista, kuluttaminen ja tunnistautuminen helpottuvat)	2	4	0	0	1,5	0	2	6	4	3
So What 1	P	Vain rikolliset käyttävät käteistä valuutana (käteinen ei yleisessä käytössä)	3	2	0	0	1,25	3	0	3	0	1,5
So What 1	P	Käteistä ei saa enää käyttää (Regulaatio pakottaa)	3	0	3	0	1,5	2	2	3	0	1,75
So What 1	S	Pankki "nakkikioski" rajalla maahanmuuttajille (uusien asiakkaiden avaus)	1	4	0	0	1,25	1	2	3	0	1,5
So What 2	Eko	Vuokralaisen starttipaketti valtaa markkinat (rahoitetaan vuokratuotot ja sisustaminen)	0	0	12	0	3	0	8	0	0	2
So What 1	Eko	Lapsentomille halvempi laina (maksukyky parempi)	2	4	0	0	1,5	2	4	0	0	1,5
So What 1	Eko	Aurinkopaneelit pankissa ainoa energian lähde	2	4	0	0	1,5	2	4	0	0	1,5
So What 1	Eko	Seta+pankki Suomen ykköspankki (järjestö+pankkitoiminta yhdistyvät)	2	4	0	0	1,5	1	6	0	0	1,75

Taulukko 17: Väittämiä keskiarvotaulukko, Villi Kortti, So What 1 ja So What 2

5.6 Skenaariot

Kehityskulkuihin vaikuttavien tekijöiden analysoinnin jälkeen rakennetaan tulevaisuuskuva. Skenaarioita olisi hyvä rakentaa vähintään kolme, jotta vaihtoehtoja olisi aidosti tarjolla. (Rubin 2015.) Hiltunen määrittelee skenaarion olevan erilaisia polkuja tulevaisuuteen, ajatuksia siitä mitä mahdollisesti voi tulevaisuudessa tapahtua. Tämän vuoksi niitä tulee aina olla enemmän kuin yksi. On tärkeää, että ne ovat keskenään erilaisia ja, että niitä joko liioitellaan tai vähätellään. (Hiltunen 2017, 215.) Skenaariomenetelmällä saadaan tietoa siitä, mikä on tulevaisuudessa mahdollista, todennäköistä ja toivottavaa tai ei-toivottavaa (Rubin 2015).

Tarja Meristön (Laitinen & Meristö 2017a; 2017b) nelikenttätyöskentelyllä, niin sanotulla ajurimatriisilla, saadaan aikaan skenaarioita. Nelikenttä muodostuu kahdesta ajurista, jotka poimitaan PESTE-ajureista. Ajurit ovat niitä muutostekijöitä, jotka voivat aikaansaada kokonaan uuden tulevaisuuden kehityspolun (Meristö ym. 2007, 6). Ajurit ovat siis tekijöitä, joiden muutoksilla on suuri merkitys skenaarioita tekevän tahon toimintaan (Hiltunen 2012, 144).

Toimeksiantajaneelin webinaarissa 6.4.2020 arvioitujen väittämien pohjalta skenaarioiden pohjaksi valittiin keskiarvotaulukoinnilla 15 trendinomaista tulevaisuusväittämää.

Opinnäytetyöntekijöiden tarkasteltua valittuja väittämiä voitiin havaita niiden jakautuvan pääasiassa kahteen kategoriaan: teknologiset ajurit ja henkilöstöön liittyvät ajurit (Taulukko 18 ja 19).

Teknologiset ajurit
Reaaliaikainen hankinnan rahoitus (saat esimerkiksi asunonäytöllä heti notifi kaatin virtuaalilasien välityksellä, jos lainalupaus ei kata tarvittavia remontteja)
Henkilökohtaisesti muokatut pankin tuotteet markkinoilla (voit "modata" oman verkkopankin ja oman kortin jne laajemmin kuin nyt)
Pankki ♥ asiakas, pankki rakastaa sinua datalla! Data-analytiikka kertoo sinulle tulevaisuutesi (ja tarjoaa ratkaisuja), että olet kohtaamassa elämänmuutoksen tai jonkin muutoksen, jonka voi päätellä kulutuskäyttäytymisestä, esim. kohtaat avioeron, olet rakastunut tai auto on hajoamassa.
Aidosti paperiton työpaikka ja palvelu (täysin sähköiset sopimukset ja dokumentointi)
Pankilla edelleen kivijalkakonttori -> Shocking! (kivijalka nähdään erikoisena tulevaisuudessa)
Asiakas päättää lanseerattavat tuotteet
Pankki avaa "Tavaratorin" (IOT avannut uuden mahdollisuuden "päällystää" tavarat pankkitiedolla ja/tai näitä tavaroita voisi tarjota leasing-sopimuksilla)

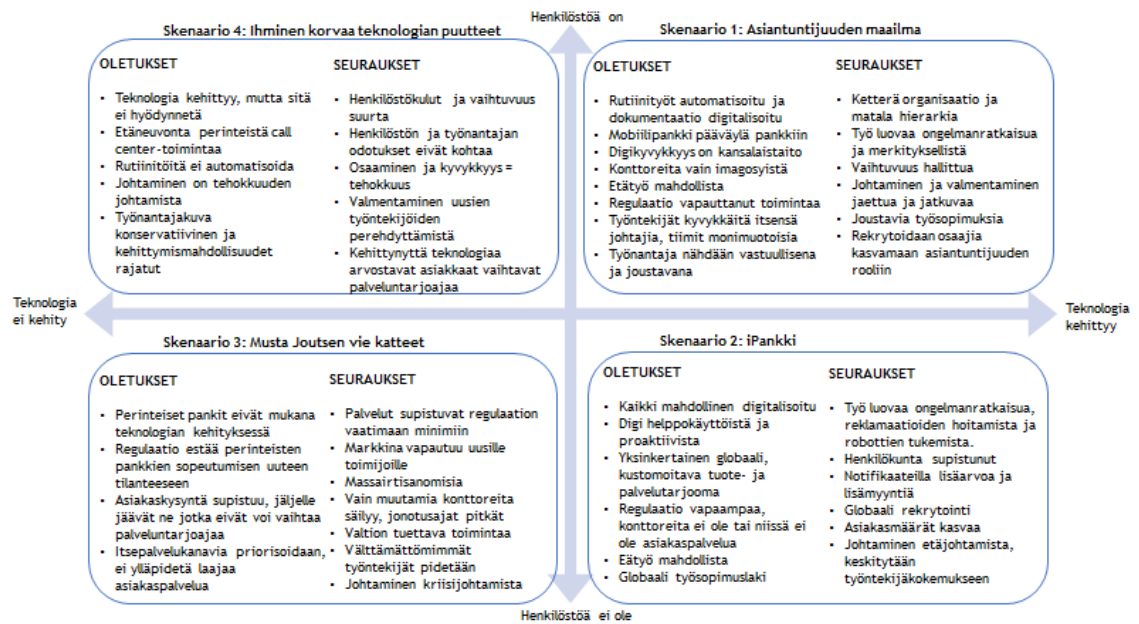
Taulukko 18: Teknologiset ajurit

Henkilöstöön liittyvät ajurit
Pankki soitti asiakkaalle! (ns. outbound ylittää inbound palvelun)
Vaihtuvuus työmarkkinoilla kiihtyy
Pankki ongelmanratkaisun edelläkävijä jo 5 vuotta. (Luovuus olennainen osa ongelmanratkaisua ja olennainen osa osaamista työmarkkinoilla)
Massairisanomiset toteutuivat! (Robotti vei työt / Robotti on työpari ja kollega)
Luovuus syrjäyttää suorittamisen (vapaampi tapa tehdä työtä ja työn tulostavoitteet muuttuvat)
Työntekijä tapasi kollegan! (Koska etätyö on niin merkittävää, fyysinen kohtaaminen on harvinaista)
Pankkikonsultit korvanneet vakituisen työsuhteen (konsulentit, freelance pankkityöntekijät)

Taulukko 19: Henkilöstöön liittyvät ajurit

Lisäksi trendinomaisissa oli myös väittämä ”Jokin ilmiö tai radikaali muutos, joka vaikuttaa toimintaan äärimmäisellä tavalla”. Lopullisen nelikentän ajureiksi valittiin teknologia ja henkilöstö (osaaminen, kyvykkyys, saatavuus). Akselien ääripäät ovat, että teknologia on kehittynyt tai ei ole kehittynyt kohdeorganisaation kannalta, ja henkilöstöä on tai ei ole kohdeorganisaation tarpeisiin.

Tiedonkeruun jälkeen arvioidaan vaihtoehtoiset lähtökohdat, joista muodostuu skenaarioiden ajurit (Laitinen & Meristö 2017a). Skenaariovaihtoehtojen kattavuuden takaamiseksi ajurit on hyvä valita siten, että syntyisi sekä teknologia-, markkina- ja yhteiskuntavetoisia skenaarioita (Meristö ym. 2007, 17). Tulevaisuuskorttien arvioinnin perusteella ajureiksi nousee teknologian kehittyminen ja siinä mukana pysyminen sekä henkilöstön saatavuus (Kuvio 23).



Kuvio 23: Skenaarioiden nelikenttä, valitut ajurit sekä skenaarioiden oletukset ja seuraukset

5.6.1 Skenaario 1: Asiantuntijuuden maailma

Oletuksena tässä skenaariossa on, että teknologia on kehittynyt ja osaavaa henkilöstöä on riittävästi. Tässä skenaariossa toteutuvat parhaiten toisessa työpajassa luotu visio ja ensimmäisen toimeksiantajaneelin kommentit visiosta. Kaikki rutiinityöt on automatisoitu ja robotit tukevat asiantuntijatyötä rahoittamisessa ja säästämässä. Digikyvykkyys on kaikkien kansalaistaito, sekä asiakkaiden että henkilökunnan. Asiantuntijarooliin sopivia kokeneita työntekijöitä on riittävästi. Henkilöstö on osaavaa ja kyvykästä asiantuntijatyöhön, jolloin itsensä johtaminen ja työskentely monimuotoisessa sekä yhteisöllisessä tiimissä on luontevaa. Etätyö ja eri lokaatioissa työskentely on osa arkea. Mobiilipankki on pääväylä pankkiasiointiin ja pankin tarjoamat itsepalvelukanavat ovat helppokäyttöisiä sekä proaktiivisia. Työnantaja koetaan vastuullisena ja joustavana. Regulaatio on vapauttanut toimintaa siten, että kasvokkaista palvelua ei ole pakko tarjota.

Asiakkaat odottavat luovaa ongelmanratkaisua, jolloin pankin proaktiivisuus lisääntyy ja niin sanotun inboundin merkitys vähenee. Asiakkaalla on mahdollisuus hoitaa kaikki asiansa etänä niin halutessaan. Etätyömahdollisuudet, joustavat työsuhteet ja työn sisällön muuttuminen luovaksi ongelmanratkaisuksi mahdollistavat vapaamman tavan tehdä työtä. Tällöin työ koetaan merkityksellisenä ja henkilökunnan vaihtuvuus on maltillisempaa ja hallittua. Henkilöstön osaamisen ja kyvykkyys valmentaminen ja tukeminen on jatkuvaa. Johtaminen muodostuu asiantuntijoiden ja asiantuntijuuden johtamisen palveluksi, jota voidaan tuottaa ilman määriteltyä tittelä tai roolia ja tiimirajat hämärtyvät. Pienemmällä porukalla saadaan

enemmän aikaan. Organisaatio toimii ketterästi ja hierarkia on matala. Uusia työntekijöitä otetaan taloon kasvamaan asiantuntijuuden rooliin.

5.6.2 Skenaario 2: iPankki

Skenaariossa oletetaan, että teknologia on kehittynyttä ja osaavan henkilökunnan hankkiminen on haastavaa tai tarpeetonta kansalliselta markkinalta. Pankki X palvelee kaikkia maailman digikyvykkäitä ihmisiä. Oletuksena on, että regulaatio on vapauttanut konttoripalveluiden vaatimukset, jolloin konttoreita ei enää ole lainkaan, tai jos onkin, niissä ei ole kasvokkaista asiakaspalvelua. Koko yhteiskunta on hyperkonnektiivinen ja digitaaliset palvelut ovat helppokäyttöisiä, tuote- ja palveluvalikoima on yksinkertaistettu ja täysin digitalisoitu. Data-analytiikka ja algoritmit ennustavat asiakkaan käyttäytymistä ja tarpeita. Asiakkaat ovat digikyvykkäitä ja haluavat asioida lähinnä digitaalisesti, jolloin vain alustatalous on kannattavaa. Asiakkailta on mahdollisuus muokata tuotteita ja vaikuttaa siihen, mitä tuotteita ja palveluita tuotetaan. Pankki X:n toimintakenttä on globaali palvelujen tuottamisen, niiden markkinoimisen ja työn tekemisen paikan suhteen. Globaali rekrytointi on tapa hankkia työvoimaa, sillä paikallisella osaamisella tai kielitaidolla ei ole merkitystä ja työsopimuslaki on globaalisti riittävän yhteneväinen.

Henkilökuntaa tarvitaan lähinnä hoitamaan poikkialaista asiantuntijuutta vaativia tehtäviä kulisissa. Asiakasrajapinnassa työskentely on vähäistä, neuvonnasta 90% tuotetaan digitaalisesti ja robotisoidusti, jolloin ihmistyö tukee robottien toimintaa esimerkiksi hoitamalla haastavia reklamaatioita. Henkilökunta on merkittävästi supistunut. Johtamisessa painottuu asiakas- ja työntekijäkokemusta edistävät johtamistyyli. Johtaminen on etänä tuotettua palvelua ja työnantaja tukee työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Osaavaa henkilökuntaa houkutellaan työsuhde-eduilla ja kehittymismahdollisuuksilla. Asiakasmäärät ovat kasvaneet, notifikaatit toimivat tehokkaasti ja palveluja tuotetaan reaaliaikaisesti, jolloin esimerkiksi asunnon rahoittamisen voi hoitaa heti asuntonäytöllä alusta loppuun.

5.6.3 Skenaario 3: Musta joutsen vie katteet

Oletuksena on, että alalle tulee uusia toimijoita, joiden teknologiset ratkaisut peittoavat Pankki X:n tarjoamat ratkaisut ja vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Tässä skenaariossa teknologia ei ole kehittynyt kohdeorganisaatiossa eikä henkilöstöä ole saatavilla, sillä toimintaa pystytään sopeuttamaan äkillisesti vain massairtisanomisilla tuottojen ja asiakkaiden kadotessa. Asiakasmäärät laskevat merkittävästi lyhyessä ajassa. Asiakaskuntaan jäävät asiakkaat, jotka eivät voi tai kykene vaihtamaan palveluntarjoajaa. Regulaatio ja esimerkiksi rahoitusalan työehtosopimus estävät nopean ja joustavien ratkaisumahdollisuuksien hyödyntämisen perinteistä pankkitoimintaa harjoittavilta yrityksiltä. Toisaalta regulaatio on avannut toimintaympäristön uusille alaa valtaaville kilpailijoille. Massairtisanomisten toteuduttua jäljelle jäävät vain kriittiset työntekijät ja heistäkin vain ne,

jotka haluavat jäädä. Olosuhteiden seurauksena on pakko priorisoida itsepalvelukanavia ja ylläpidetään vain niitä palveluita ja tuotteita, joita regulaatio vaatii ylläpitämään ja joihin resurssit riittävät. Jonotusajat ovat useita tunteja ja jopa päiviä asiakkaille niin etäpalvelussa kuin muutamassa konttorissa, joita pystytään pitämään auki. Rekrytointeja tai kehittymismahdollisuuksia ei ole. Johtaminen on kriisijohtamista ja valtio joutuu tukemaan toiminnan ylläpitämistä.

5.6.4 Skenaario 4: Ihminen korvaa teknologian puutteet

Tässä maailmassa teknologia on kehittynyt jonkin verran, mutta sitä ei hyödynnetä kohdeorganisaatiossa. Henkilöstöä on kuitenkin käytettävissä. Etäpalvelu on perinteistä Call Center -toimintaa, jossa asiakas tekee aloitteen yhteydenottoon. Asiakkaiden itsepalveluiden käyttö on puutteellisen teknologian vuoksi käytettävyydeltään heikkoa ja asiakas tarvitsee tukea palveluiden käyttämiseen. Digipalveluiden opastaminen edellyttää henkilökuntaa asiakasrajapinnassa ja kaikkia palveluita sekä rutiinitöitä ei ole digitalisoitu, jolloin ne pitää hoitaa kasvokkain. Asiakaspalvelulle on kysyntää, sillä henkilöstö korvaa ja täydentää teknologian puutteita. Asiakkaat, jotka arvostavat kehittyneempää teknologiaa vaihtavat palveluntarjoajaa.

Henkilökunnan osaaminen ja kyvykkyys vaihtelevat paljon. Johtaminen on tehokkuuden johtamista ja työnantajan joustaminen on vähäistä. Etätyömahdollisuuksia ei oteta käyttöön ja työnantajan joustavuus on rajattu asiakaskysynnän mukaan. Työnantajakuva on konservatiivinen ja kehittymismahdollisuudet yrityksessä nähdään rajattuina. Työnantajan ja työntekijöiden odotukset eivät kohtaa, jolloin työn merkityksellisyyden kokemuksessa on laaja kirjo ja osaavat sekä kyvykkäät työntekijät ovat valmiita vaihtamaan työnantajaa. Valmentamisen resurssit joudutaan kohdentamaan vain uusien työntekijöiden perehdyttämiseen henkilöstön vaihtuvuuden vuoksi. Henkilöstökulut ja vaihtuvuus on suurta.

5.7 Skenaarioiden arviointi

Toimeksiantajan paneelissa 27.4.2020 arvioitiin neljä skenaariota ja valittiin kohdeorganisaation kannalta toivottavin skenaario tarkempaan arviointiin. Valittuun Asiantuntijuuden maailma -skenaarioon opinnäytetyöntekijät ovat tehneet SWOT-analyysin työpajojen ja toimeksiantajan paneelien kommentteja hyödyntämällä. Tarkastelemme valittua skenaariota myös offensiivisen ja defensiivisen toimintavaihtoehtojen näkökulmista.

SWOT-analyysi on työkalu, joka määrittelee yrityksen ja toimintaympäristön muutostekijöiden luonteet. Tavoitteena on kartoittaa organisaation sisäiset vahvuudet (S) ja heikkoudet (W) sekä ulkoiset mahdollisuudet (O) ja uhat (T). Laadukas SWOT on tulevaisuussuuntautunut analyysi, jossa painotetaan toimintaympäristön muutosten, eli uhkien ja mahdollisuuksien, merkitystä tulevaisuuden kannalta ja arvioidaan omia heikkouksia ja vahvuuksia siitä

näkökulmasta, miten niitä poistamalla tai kehittämällä kyetään tarttumaan tulevaisuuden haasteisiin ja kehittämään niistä uutta menestyvää liiketoimintaa. (Meristö ym. 2007, 10.)

Yritys voi suhtautua tulevaisuuteen kahdella toimintatavalla hyödyntämällä aktiivisesti tulevaisuuden tarjoamia mahdollisuuksia tai puolustamalla asemaansa seurailemalla kehitystä. Hyökkäävä eli offensiivinen toimintavaihtoehto on proaktiivinen ja aggressiivinen strategia, jossa skenaarion mahdollisuuksia pyritään hyödyntämään myös riskien kasvun uhalla. Puolustava eli defensiivinen toimintavaihtoehto on reaktiivinen strategia, jossa pyritään valmistautumaan skenaarion uhkiiin ja pitämään riskit pieninä. (Meristö ym. 2007, 19.)

5.7.1 Toimeksiantajan toinen paneeli

Toimeksiantajan toisen paneelin webinaari järjestettiin 27.4.2020 kohdeorganisaation Teams-ympäristössä ja oli kestoltaan 1h 30 minuuttia. Panelisteille oli toimitettu ennakkomateriaali, jossa esitellään työpajojen tuloksia skenaarioiden arvioimisen tueksi, kertaus edellisestä paneelista ja ensimmäisen paneelin pohjalta tehdyt skenaariot. Toinen opinnäytetyön tekijöistä toimi webinaarin ohjaajana ja toinen tarkkailijana muistiinpanoja tehden. Webinaarin alussa kysyttiin tuntemukset sekä muistikuvat edellisestä paneelista ja esiteltiin webinaarin tavoite. Panelistit kokivat edellisen paneelin ajatuksia herättäväksi, mutta toisaalta jälkikäteen mietitytti paljonko ajankohtainen koronapandemia voi vaikuttaa ajatteluun todennäköisyyttä ja merkittävyyttä arvioitaessa.

Ennen skenaarioiden arviointiin siirtymistä panelisteille esiteltiin työpajoista saatuja tuloksia. Työpajoissa käytyjä keskusteluita ja näkemyksiä esiteltiin teknologian, joustavuuden, asiantuntijuuden johtamisen ja kannattavuuden näkökulmista eli, miten työpajan osallistujat määrittelivät ne ja mitä ajattelivat niistä. Näin saatiin luotua yhtenäinen ymmärrys ja terminologia skenaarioiden arvioinnin pohjaksi työpajan osallistujien ja panelistien välille. Panelisteja kiinnostivat erityisesti johtamiseen liittyvät keskustelut ja näkemykset.

Tämän jälkeen esiteltiin ensimmäisessä paneelissa arvioitujen tulevaisuuskorttien tulokset, jaoteltuina trendinomaisiin, villeihin kortteihin, So What 1 ja So What 2 luokkiin. Myös perustelut jaottelulle näytettiin (Kuvio 22). Seuraavaksi esiteltiin skenaarioiden ajurit ja luonnostelun nelikenttä sekä skenaarioiden vaatimukset suhteessa toisiinsa (vastakohtaisuus ja rinnakkaisuus). Skenaarioista käsiteltiin ensin panelistien mielestä vähiten kiinnostavat eli Musta joutsen vie katteet -skenaario ja Ihminen korvaa teknologian puutteet -skenaario. Asiantuntijuuden maailma -skenaario ja iPankki-skenaario kiinnostivat panelisteja eniten arvioinnin alussa. Myöhemmin arvioinnin lopussa paneeli päätti nostaa tarkemmin analysoitaviksi skenaariot 1 ja 4. Näistä skenaario 1 nousi yksimielisesti mielenkiintoisimmaksi, joten esittemme SWOT-analyysin (luku 5.5.2) ja sekä offensiiviset että defensiiviset toimintavaihtoehdot (luku 5.5.3) tämän skenaarion osalta.

Esittelemme seuraavaksi panelistien näkemykset kaikista neljästä skenaarista.

Skenaario 1, Asiantuntijuuden maailma, koettiin mielekkäimpänä skenaariona. Paneeli totesi sen vastaavan eniten organisaation nykyistä strategiaa ja visiota, jolloin se koettiin tavoiteltavana maailmana. Tarvittavina osaamisina nostettiin muutosjohtaminen, strategian johtaminen, vision sanoittaminen ja tulevaisuuden ymmärryksen lisääminen. Todettiin, että tähän maailmaan pääseminen edellyttää johtamisen muutosta koko organisaatiossa ja itsensä johtamisen taitojen valmentamista. Paneeli nosti myös esille koronaviruksen vauhdittaman kehityksen tähän skenaarioon. Koronaviruksen luoman poikkeustilan myötä organisaatiossa on otettu etätöä aktiivisemmin käyttöön, mutta samalla epäroitiin jääkö koronaviruksen mukanaan tuoma muutos pysyväksi. Henkilöstön vaihtuvuuden lisääntyminen nousi keskustelussa esille. Heräsi ajatus, että toteutuuko vaihtuvuuden hallinta tai väheneminen kuitenkaan, sillä työurat pätkittyvät, jolloin vaihtuvuuden takana voi olla työmarkkinoiden muutos, ei työn sisältö sinänsä. Paneeli pohti myös sitä, että riittääkö asiantuntijuus, yhteisöllisyys ja työn merkityksellisyys hillitsemään vaihtuvuutta. Esiin nousi huoli siitä, että missä asiantuntijuus kehittyy, kun rutiinityöt on automatisoitu. Kun rutiinityöt poistuvat, on asiakaspalvelutaidot, työelämätaidot ja vuorovaikutustaidot opittava jo ennen kuin siirrytään työelämään. Keinona nostettiin oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö. Esimiehiltä vaadittavia kykyjä tässä maailmassa ovat: vuorovaikutteisen ilmapiirin ylläpitäminen, tavoitteiden saavuttamisen tukeminen ja osaamisen kehittäminen. Organisaation koko nähtiin haasteena itseohjautuvuuden kehittämisessä. Todettiin myös, että kaikki eivät tule ikinä olemaan itseohjautuvia itsensä johtajia. Epäiltiin, että onko tämä maailma realistinen viiden vuoden aikajänteellä, vaikka tämä onkin jo nyt kohdeorganisaation tavoitetila.

Skenaario 2, iPankki, koettiin täysin mahdollisena, mutta ei toteutuisi kokonaisuudessaan annetulla viiden vuoden aikajänteellä. Esimerkkinä nostettiin, että maksuliiketoiminta on jo nyt lähellä kuvattua skenaariota. Skenariossa on kuvattu toimintoja, joiden ei nähdä muuttuvan vielä viiden vuoden aikana johtuen asiakkaiden tarpeista, regulaatiosta ja teknologian kehityksestä. Koettiin, että tuote- ja palveluvalikoiman tulisi radikaalisti supistua, jotta tämä skenaario olisi mahdollinen. Kommentoitiin, että tämä maailma olisi niiden asiakkaiden intressissä, jotka ovat kyvykkäitä toimimaan tässä skenaariossa. Toisena vaihtoehtona nähtiin, että tämä olisi alan ulkopuolelta tulevien toimijoiden intresseissä. Kohdeorganisaation kannalta yksi panelisteista näki tämän skenaarion ei-toivottavana kilpailukyvyn kannalta, sillä kilpailijoiden on vaikeampi voittaa asiantuntijuuden maailmassa kuin pelkässä digitaalisuuden maailmassa. Panelistit nostivat esille ajatuksen, että osa Pankki X toiminnoista voisivat toteuttaa tätä skenaariota ja osa Asiantuntijuuden maailman - skenaariota. Kohdeorganisaation tuote- ja palveluvalikoiman laajuuden vuoksi nähtiin haasteellisena sovittaa kaikki yhteen skenaarioon.

Skenaario 3, Musta joutsen vie katteet, koettiin ei-toivottavana ja todettiin, että skenaario olisi erittäin yllätyksellinen ja siihen pitäisi varautua. Skenaariota pidettiin uskottavana uhkakuvana. Tässä skenaariossa panelistien näkemyksen mukaan pitäisi tehdä radikaaleja muutoksia esimerkiksi rekrytoinnin ja osaamisen kautta, jotta olisi mahdollista pyrkiä pois tästä maailmasta. Koettiin, että tämä skenaario on toisaalta realistinen, jos organisaatio ei toimi proaktiivisesti heikkouksien vähentämiseksi. Todettiin, että tämä maailma olisi asiakkaiden intressissä, jos kilpailu ja toimijat laajenevat. Toisaalta nostettiin ajatus regulaatiosta, joka nyt säätelee alalla olevaa kilpailua. Pohdittiin, että mikä musta joutsen voisi olla, jolloin nostettiin esiin koronavirus, alan ulkopuoliset kilpailijat, asia tai tapahtuma, jota ei nyt osata ajatella. Panelistit kokivat skenaarion epätodennäköisenä annetulla viiden vuoden aikajänteellä yllätyksellisyydestä huolimatta.

Skenaario 4, Ihminen korvaa teknologian puutteet, todettiin olevan pettymys tulevaisuuskuvana eli tulevaisuutena, missä ei olisi onnistuttu tämän hetken tavoitteissa. Tätä skenaariota pidettiin kuitenkin mahdollisena, jos ei aktiivisesti johdeta kohti toisenlaista maailmaa. Koettiin, että jos teknologia ei kehity tai kehityksen mukana ei pysytä, tämä maailma voi olla todellisuutta. Toisaalta tämä maailma nähtiin hyvänä lähtökohtana kohti tavoiteltavaa skenaariota. Todettiin, että: “tällaiseen ei ole kenelläkään varaa.” Tällä viitattiin suuriin henkilöstökuluihin ja vaihtuvuuteen. Paneeli totesi tämän maailman olevan kilpailijoiden intresseissä, olettaen että kilpailijat ovat päässeet pidemmälle teknologian kehityksessä. Kuitenkin todettiin, että digitaalisten palveluiden kehittäminen on jo pitkällä ja koetaan, että on otettu etumatkaa kilpailijoihin nähden. Paneeli nosti myös esiin huolen, että digitalisaation kehittyminen vie aikaa enemmän kuin viisi vuotta, verraten aiempaan digitalisaation kehittämiseen. Toisaalta huomautettiin, että muutosvauhti kiihtyy, jolloin ei voi verrata aiempiin kokemuksiin, vaikka teknologian kehityksen mahdollinen hitaampi vaihtuvuus nähdäänkin haasteena. Tämän skenaarion vahvuutena nähtiin ihmisten merkitys ja ihmisten tuomat mahdollisuudet siirtyä kohti tavoiteltavaa skenaariota.

5.7.2 SWOT-analyysi skenaario 1: Asiantuntijuuden maailma

Asiantuntijuuden maailma -skenaariossa organisaation sisäisenä vahvuutena on se, että kilpailijoista erotutaan vahvalla asiantuntijaosaamisella sekä kyvyllä luovaan ongelmanratkaisuun. Kohdeorganisaatiolla on jo joitakin tarvittavia vahvuuksia, joiden varaan toivottu skenaario voitaisiin rakentaa. Vahvuutena on pitkä historia alalla sekä asiantuntijuudessa että asiantuntijuuden hyödyntämisessä monikanavaisesti valtakunnallisena verkostona kuten luvussa 5.3 ydinpätevyyspuussa on tuotu esille. Nykytilassa organisaation ydinpätevyyspuun juuret eli tarvittavat tiedot ja taidot, arvot ja asenteet sekä kontaktit ja kokemukset, voidaan hyödyntää vahvuuksina Asiantuntijuuden maailman toteuttamiseksi. Ydinpätevyyspuun runko, kohdeorganisaation kilpailuetua luovat ydinosamiset, tukevat tai ovat jo osittain toivottavan tulevaisuuden kanssa linjassa. Näitä ydinosamisia ovat

asiantunteva neuvonta 24/7, henkilökohtaisuus eri kanavissa, monikanavaisuus, kyky kehittyä kohti omnikanavaisuutta sekä valtakunnallinen osaaminen ja toiminta.

Heikkoutena organisaation kannalta voidaan nähdä nykyisen liiketoiminnan tuotteet ja palvelut, eli puun oksat, joista monet olisivat Asiantuntijuuden maailmassa teknologian kehittymisen myötä toteutettavissa ilman ihmistä. Digneuvonta, asuntolainojen muutokset, kulutusluotot ja kortit, sijoitukset ja niihin liittyvä kuukausisäästäminen voidaan nähdä skenaariossa sellaisina, joita ei enää kohdeorganisaatiossa tuotettaisi. Niin työpajoissa kuin paneelien keskusteluissa, on noussut esiin kysymyksiä mikä työ jää jäljelle ja mitä organisaatiossa itseasiassa tuotettaisiin. Toisaalta on myös kyseenalaistettu viiden vuoden aikajännettä, että ehkä siinä ajassa kaikki muutokset eivät vielä olisi mahdollisia, jolloin osa palvelusta pitää kuitenkin vielä tuottaa organisaatiossa tulevaisuudessa. Yhtä mieltä ollaan siitä, että organisaation nykyiset palvelut ja tuotteet ovat tulevaisuudessa heikkous, sillä niistä osa muuttuu tarpeettomiksi tai muilla tavoin tuotetuksi. Organisaatio kuitenkin näkee voivansa tuottaa asiantuntijapalveluita, joiden sisältö todennäköisesti liittyy rahoittamiseen ja sijoittamiseen kuten nytkin, mutta keskittyen monimutkaisempaan ongelmanratkaisuun ja asiantuntijuuteen.

Nykyisessä organisaatiossa valmentavalla lähiesimiestyöllä on pitkät perinteet ja se nähdään sekä tuotettavana palveluna ydinpätevyyspuun oksana että tietona ja taitona puun juurissa. Valmentava esimiestyö nähdään organisaatiossa vahvuutena, mutta se voidaan nähdä myös heikkoutena tulevaisuuden kannalta, sillä toimeksiantajan paneeli nostaa skenaariossa tarvittavina esimiesosaamisina muutosjohtamisen, strategian johtamisen, vision sanoittamisen sekä tulevaisuuden ymmärryksen lisäämisen. Tämänhetkinen valmentava esimiestyö ei näin ollen olisi yksin riittävää. Muita vaadittavia kykyjä paneelin mukaan ovat vuorovaikutteisen ilmapiirin ylläpitäminen, tavoitteiden saavuttamisen tukeminen ja osaamisen kehittäminen, jolloin valmentavasta esimiestyöstä on hyötyä tulevaisuudessakin. Toisessa työpajassa haasteena nostettiin henkilöstön diversiteetin johtaminen eli eri-ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden erilaiset johtamistarpeet, joihin pitäisi pystyä vastaamaan nykyistä paremmin tulevaisuudessa. Toisen työpajan osallistujat kokevat työntekijöiden odottavan tavoitteiden ja mittareiden olevan relevantteja sekä oikeudenmukaisia, jolloin tämän huomiotta jättäminen on uhka johtamistyössä onnistumisessa.

Itseohjautuvuuden kehittämisen osalta paneelissa haasteena nähtiin organisaation koko sekä myös se, etteivät kaikki työntekijät tule olemaan itseohjautuvia itsensä johtajia. Tämä nousi esiin myös työpajoissa. Itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen, keskusteluissa noussut yrittäjämäinen ote, on Asiantuntijuuden maailmassa oletuksena ja edellytys skenaarion toteutumiselle. Organisaation heikkous voisi olla käännettävissä vahvuudeksi esimiestyöllä keskittymällä itseohjautuvuuden valmentamiseen, mutta myös asiantuntijuuteen

kasvattamista unohtamatta. Työpajoissa ja paneeleissa on noussut huoli, miten asiantuntijuuteen kasvetaan yksinkertaisien työtehtävien poistuttua.

Kyseisessä skenaariossa uhkana nouseekin asiantuntijuuden saatavuus. Rahoitusallalla luotettavuus koetaan laatuna, jolloin asiantuntijoiden on oltava vahvoja osaamisessaan ja pysyttävä mukana toimintaympäristön muutoksissa. Toisessa asiantuntijapaneelissa nousi esiin mahdollisuus, että tämä skenaario on toivottava kilpailukyvyn kannalta, sillä kilpailijoiden on vaikeampi voittaa asiantuntijuuden maailmassa kuin pelkässä digitaalisuuteen perustuvassa maailmassa. Asiantuntijuus houkuttelee uusia asiakkaita sekä sitouttaa nykyisiä. Itseohjautuvassa asiantuntijuuden maailmassa kilpailukykyä syntyy myös organisaation ketteryyden kautta.

Ratkaisukeinona asiantuntijuuden haasteiden osalta organisaatio näkee esimerkiksi oppilaitosyhteistyön, jolloin asiakaspalvelu-, työelämä- ja vuorovaikutustaidot voisi oppia ennen organisaatioon saapumista. Skenaariossa Asiantuntijuuden maailmaa mahdollistetaan asiantuntijuuden rekrytoinnilla joko kokonaan organisaation ulkopuolelta tai rekrytoidaan potentiaalisia tulevaisuuden asiantuntijoita kasvamaan sekä henkilöstön jatkuvalla osaamisen ja kyvykkyyden valmentamisella. Skenaarion seurauksena nähdään, että kyseisessä maailmassa pienemmällä työntekijämäärällä saadaan nykytilaan verrattuna enemmän aikaan asiantuntijuuden, itseohjautuvuuden, organisaation ketteryyden ja teknologisen kehittymisen myötä.

Toimintaympäristöön liittyvänä uhkana on myös regulaation ja lainsäädännön asettamat mahdolliset rajoitteet, joilla on erityisesti vaikutusta joustavuuteen. Jos regulaatio pakottaa perinteisiä pankkeja tuottamaan palveluita, jotka syövät kannattavuutta, on se etu kilpailijoille, joita samat velvoitteet eivät koske. Uhkana voidaan siten nähdä alan ulkopuolelta tulevat uudet toimijat, jotka muuttavat kilpailukenttää. Ensimmäisessä työpajassa uhkana nähtiin poliittisten päätösten puute ja työvoiman vaihtuvuuden kiihtyminen. Tällöin sopimuskulttuurit ovat uhka, jos ne eivät salli joustavia ja monimuotoisia työsuhteita, joita työntekijät ja työnantajat odottavat sekä toivovat, jolloin vaihtuvuudesta muodostuu rasite työnantajalle. Joustavuuden oletetaan tapahtuvan työntekijän ja työnantajan välillä Asiantuntijuuden maailmassa, sillä sen seurauksena voidaan nähdä vapaampi tapa tehdä töitä, freelance ja konsulttimaiset työsuhteet ja henkilöstön vaihtuvuuden väheneminen. Yhtenä ratkaisuna joustavuuden lisäämiseen nähdään etätömahdollisuudet, joista on saatu viime aikoina kokemuksia koronaviruksen aiheuttamien järjestelyiden myötä. Nämä seikat nousivat esiin myös toisessa työpajassa eli niin sanottu Work life -balance, vapaus valita missä ja milloin työtä tehdään sekä joustavuus työnantajan taholta nähtiin työntekijälle tärkeinä asioina.

Toimeksiantajan paneelissa epäiltiin, ettei asiantuntijatyön sisältö, merkityksellisyys ja yhteisöllisyys riitä vaihtuvuuden vähentämiseksi. Paneelin mukaan yleinen työmarkkinoiden muutos työurien pätkittymisen osalta vaikuttaa vaihtuvuuteen enemmän kuin esimerkiksi työn sisältö.

Skenaariossa toimintaympäristön mahdollisuuksia ovat kuitenkin vastaaminen digitalisaation ja globalisaation megatrendeihin. Skenaariossa teknologian kehitys on eteenpäin vievä voima ja kaikki mikä voidaan digitalisoida, on digitalisoitu. Asiakkaat hoitavat itsenäisesti pankkiasioitaan mobiilisti, mutta tarvittaessa käytössä on ihmisen tuottamat asiantuntijapalvelut. Tuotteet ja palvelut ovat yksinkertaistettu. Merkityksellisyys asiakaskohtaamisissa kasvaa ja työntekijän kokemus työn merkityksellisyydestä lisää työhyvinvointia ja vähentää sairauspoissaoloja. Teknologinen kehitys ja henkilöstön asiantuntijuus mahdollistavat proaktiivisemman asiakassuhteiden hoidon sen sijaan, että kontakti syntyisi pääsääntöisesti asiakkaan aloitteesta. Toimintaympäristön muuttuessa yhä kompleksisemmaksi, tämä skenaario on vahva selviytyjä ja mahdollisuutena on edelläkävijyys, kun johdetaan aktiivisesti kohti tätä maailmaa.

5.7.3 Offensiiviset ja defensiiviset toimintavaihtoehdot

Esittelemme tässä offensiiviset ja defensiiviset toimintavaihtoehdot toimeksiantajan valitsemalle skenaariolle 1.

Asiantuntijuuden maailma -skenaarion offensiivisessä toimintamallissa keskitytään proaktiiviseen toimintaan mahdollisuuksien hyödyntämiseksi, priorisoidaan, toimitaan edelläkävijöinä ja otetaan rohkeasti uusia haasteita vastaan. Tämän maailman ydinosaamista on luova ongelmanratkaisu ja kannattavuuden takana on laadukas proaktiivinen toiminta siten, että rutiinityöt on automatisoitu ja niihin ei tarvita arvokasta ihmisen työaikaa. Notifikaattien avulla saadaan tehokasta proaktiivisuutta kannattavalle myyntityölle. Teknologisen kehityksen tuomiin mahdollisuuksiin priorisoidaan resursseja. Ydinfunktiot ja palvelut määritellään uudelleen, osa organisaation tämän hetken toiminnasta on tulevaisuudessa tarpeetonta ja osa toteutetaan vähemmällä henkilöstöllä.

Toisaalta ihmisen rooli haasteellisissa ongelmissa ja myyntitilanteissa on olennaista. Tulevaisuudessa tarvittavat kyvykkyydet ja osaamiset määritellään koko henkilöstön osalta vastaamaan toivottua tulevaisuutta asiantuntijuudesta ja esimiestyöstä. Osaamisen kehittämisen tulee olla strategian keskipisteenä ja työmarkkinoilta tulee löytää parhaat työntekijät, joilla on taito asiakaspalveluun, työelämässä toimimiseen ja vuorovaikutteisuuteen toimintaan. Työsopimuskulttuuriin ja poliittisiin päätöksiin, esimerkiksi käteispalveluiden osalta, vaikutetaan aktiivisesti joustavuuden lisäämiseksi. Etätö ja työskentely vapaammin eri lokaatioissa otetaan käyttöön. Työnkuvat voivat olla vaihtelevampia, mutta joustavampia. Yhteisössä on vallittava luottamuksen ilmapiiri, niin

kollegoiden, asiakkaiden kuin esimiehen ja työntekijänkin välillä. Työn tekemisen tavoitteet ja mittarit muutetaan. Digitalisaatiota hyödynnetään rohkeasti ja strategian johtaminen on tärkeä johtamisen osa-alue muutosjohtamisen ja itseohjautuvuuteen valmentamisen ohella. Itsensä johtamista tuetaan ja valmennetaan aktiivisesti ennen itseohjautuvaan malliin siirtymistä ja huomioidaan henkilöstön diversiteetti uusilla malleilla kokeillessa.

Defensiivistä toimintamallia on vaikea nähdä tässä skenaariossa, sillä tässä skenaariossa on lähtökohdaksi se, että maailma on omalla toiminnalla rakennettu ja rakentuu kohdeorganisaation vahvuuksille sekä visiolle. Asiantuntijuuden maailman uhkilta puolustautuminen merkitsisi, että skenaario toteutuessaan toisi organisaatiolle uhkia, joita varten pitäisi toteuttaa puolustavia toimenpiteitä. Kohdeorganisaation kannalta Asiantuntijuuden maailma tuo mukanaan kuitenkin sen mahdollisuuden, että kohdeorganisaatio lakkaa olemasta monien sen ydinprosessien, tuotteiden ja palveluiden päättyessä. Todennäköisesti tällöin olisi kuitenkin kyseessä organisaatiomuutoksen tapainen päättyminen eli esimerkiksi yhdistyminen muiden asiantuntijaorganisaatioiden kanssa.

6 Johtopäätökset

“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptable to change.” - Charles Darwin

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena oli tukea kohdeorganisaatiota johtamisessa ja tuoda esiin organisaation kannalta merkittävää tietoa tulevaisuuden työtehtävistä, kompetensseista ja johtamisesta tukemaan päätöksentekoa.

Tietoperustan avulla tuotettiin ymmärrystä rahoitusalaan ja henkilöstöjohtamiseen vaikuttavista megatrendeistä, trendeistä ja ilmiöistä sekä mitä tulisi ottaa huomioon, kun johdetaan asiantuntijoita kompleksisessa ympäristössä. Tietoperustassa käsiteltiin ensin toimintaympäristössä vaikuttavia tekijöitä: digitalisaatiota, globalisaatiota, työn murrosta, asiakaskäyttäytymisen muutosta ja erityisesti rahoitusallalla vaikuttavia toimintaympäristön muutoksia. Tietoperustassa käsiteltiin ihmisten johtamista kompleksisessa ympäristössä. Tietoperusta luo kattavan kuvan ihmisten johtamisessa huomioon otettavien tekijöiden, kuten kokemuksellisuuden, vuorovaikutuksen, tunteiden, merkityksellisyyden ja itsensä johtamisen sekä itseohjautuvuuden hallinnan tärkeydestä. Etäpalveluyksikön työn ennakoitua olevan kompleksista ongelmanratkaisua rahoittamisen ja säästämisen asiantuntijatyötä. Tietoperustassa perehdytään erityisesti ihmisten johtamiseen, sillä se korostuu, kun toimintaympäristö on kompleksinen. Johtamisoppeja käsitellään, jotta niistä voidaan poimia ne osat, jotka kulloinkin tarvitaan käyttöön.

Tutkimus ja kehittämishankkeeseen soveltuvimmat lähestymistavat olivat tapaustutkimus ja ennakointi. Tutkimusongelmana oli selvittää millaisia kohdeorganisaation työtehtävät, tarvittavat kompetenssit ja johtaminen voisivat olla vuonna 2025. Tutkimuskysymyksinä olivat: millainen kohdeorganisaatio voisi olla vuonna 2025, mikä on työnantajan ja työntekijän näkökulmasta toivottavaa, ja mitkä tekijät edistäisivät sekä työnantajan että työntekijöiden tulevaisuuden tarpeisiin vastaamista.

Tutkimus- ja kehittämishanke toteutettiin ennakointiprosessina laadullisia ja yhteisöllisiä menetelmiä hyödyntäen. Tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi ennakointiprosessi sisälsi tulevaisuuden työpajoja, toimeksiantajan paneeleja ja skenaariotyöskentelyä. Skenaariotyöskentely pohjautui yritysfuturelogi Tarja Meristön skenaarioiden rakentamisprosessiin, menetelmiin ja työkaluihin. Kehittämishanke käynnistyi marraskuussa 2019 työpajoilla, joista ensimmäisessä luotiin PESTE-analyysin pohjalta tulevaisuusväittämiä eli tulevaisuuskortteja. Toisessa työpajassa käytettiin backcasting-menetelmää vision ja tulevaisuusmatkan hahmottamiseksi. Toimeksiantajan ensimmäisessä paneelissa arvioitiin työpajassa luotuja tulevaisuusväittämiä, jonka perusteella opinnäytetyöntekijät ryhmittelivät ne trendinomaisiin, villeihin kortteihin ja So what 1 sekä So What 2 ryhmiin. Ryhmittelyn perusteella opinnäytetyöntekijät loivat neljä skenaariota noin viiden vuoden aikajänteellä, toivottavuuden ja todennäköisyyden mukaan. Toimeksiantaja valitsi Asiantuntijuuden maailma -skenaarion opinnäytetyössä tarkemmin tarkasteltavaksi, joten skenaarion arvioimiseksi toteutettiin SWOT-analyysi sekä toimintavaihtoehdot kohdeorganisaation hyödynnettäväksi.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksena syntyi Asiantuntijuuden maailma -skenaario ja siihen toteutettu arviointi, joilla vastataan tutkimuskysymyksiin millainen kohdeorganisaatio voisi olla vuonna 2025, mikä on työnantajan ja työntekijän näkökulmasta toivottavaa, ja mitkä tekijät edistäisivät sekä työnantajan että työntekijöiden tulevaisuuden tarpeisiin vastaamista. Kehitysehdotuksissa tutkimus- ja kehittämishankkeen tulokset ja tietoperusta tiivistetään toimenpide-ehdotuksiksi, joiden avulla vastataan tutkimusongelmaan millaisia kohdeorganisaation työtehtävät, tarvittavat kompetenssit ja johtaminen voisivat olla vuonna 2025.

6.1 Kehitysehdotukset

Opinnäytetyö on tuotettu kohdeorganisaation tarpeisiin. Jollakin toisella toimialalla tai toisessa organisaatiossa kehitysehdotukset voisivat olla erilaiset. Toimeksiantajan mielestä toivottava tulevaisuuskuva on Asiantuntijuuden maailma. Sekä Viitala & Jylhä (2019, 33-35), että Tökkäri (2019, 23-24) toteavat, että palvelu- ja kuluttajayhteiskunnan kehitys on nostanut johtamisen keskiöön ihmiset ja vuorovaikutussuhteet, organisaatiot nähdään yhteisinä, joiden voima on ihmisten älyllisessä ja sosiaalisessa kyvykkyydessä sekä luovuudessa.

Asiantuntijuuden maailma -skenaariossa (Kuvio 24) ihmisten johtamisessa ja työssä korostuu vapaampi tapa tehdä työtä, ketteryys, matalampi hierarkia, työn merkityksellisyys, osaamisen valmentaminen ja tukeminen, etätyö ja etäjohtaminen, joustavuus, itsensä johtaminen ja asiantuntijuus.

Skenaario 1: Asiantuntijuuden maailma

Teknologia on kehittynyt ja henkilöstöä on

Oletukset

- Asiantuntijarooliin sopivia kokeneita työntekijöitä on riittävästi
- Yksinkertaiset prosessit ja rutiinityöt on robotisoitu/automatisoitu
- Mobiilipankki on ykkösväylä asiakkaalle
- Robottivusteinen työ tukee tehokasta työskentelemistä
- Digikyvykyys on kaikkien kansalaistaito (asiakkaiden ja henkilökunnan)
- Etätyö osittain ainakin mahdollista ja voi työskennellä eri lokaatioissa
- Regulaatio ei pakota face-to-face-palveluun
- Asiakas on digikyvykäs ja tarjottavat itsepalvelukanavat ovat helppokäyttöiset ja proaktiiviset
- Täysin digitalisoitu dokumentaatio ja palvelut
- Työntekijät ovat kyvykkäitä itsensä johtamiseen, itsenäiseen työskentelyyn
- Työyhteisö on monimuotoinen ja yhteisöllinen
- Työnantaja nähdään vastuullisena ja joustavana

Seuraukset

- Vapaampi tapa tehdä työtä (etätyömahdollisuus ja työ luovaa ongelmanratkaisua)
- Ketterät organisaatiomallit ja matala hierarkia
- Työntekijä kokee työn merkityksellisenä
- Työntekijöiden vaihtuvuus on maltillista ja hallittua
- Henkilöstön jatkuva osaamisen ja kyvykkyyden valmentaminen ja tukeminen
- Johtaminen ja johtajuus nähdään palveluna sekä roolina, jota voi toteuttaa ilman esimiestitteliä
- Pienemmällä porukalla saadaan enemmän aikaan
- Tiimirajat hämärtyvät
- Mahdollisuus 100% etäpalveluun pankin tai asiakkaan päätöksellä
- Asiantuntijoiden ja asiantuntijuuden johtamista (myös etänä)
- Inbound vähenee ja proaktiivisuus lisääntyy ja asiakkaan tarpeet vaativat vain asiantuntijuutta ja näkemyksellisyyttä (luovaa ongelmanratkaisua)
- Joustavat ja erilaiset työsopimukset ja -suhteet ovat mahdollisia (esim. freelance ja pankkikonsultit)
- Rekrytoidaan "hyviä tyyppejä" kasvamaan ja/tai asiantuntijuutta talon ulkoa

Kuvio 24: Skenaario 1: Asiantuntijuuden maailma

6.1.1 Ihmisten johtamisesta kohti toivottua tulevaisuutta

Edetäkseen kohti toivottua skenaariota, tulisi kohdeorganisaation tukea ihmisten kyvykkyyttä itseohjautuvuuteen, itsensä johtamiseen, kompleksisuuden hallintaan sekä luovaan ongelmanratkaisuun. Samalla on muistettava, että kaikki eivät halua tai kykene työskentelemään vain itseohjautuvasti ja itseään johtaen (Viitala & Jylhä 2019, 33-35; Tökkäri 2019, 23-24). Ennakointifoorumin (2019) ja Finanssialan (2019) tutkimusten mukaan rahoitusalan yleisimmät tulevaisuuden työelämätaidot koostuvat monista osa-alueista (Kuvio 25).



Kuvio 25: Rahoitusalan yleisimmät tulevaisuuden työelämätaidot (Ennakointifoorumi 2019, 8; Finanssiala 2019, 4-9)

Työpajoista kerätyn aineiston perusteella ja toimeksiantajan paneelin 6.4.2020 nostamat tärkeimmät työntekijää kuvaavat kyvykkyudet ja taidot ovat vuonna 2025 joustavuus, valmius kohdata muutos, IT-taidot, ratkaisukeskeisyys, myynnillisuus ja kyvykkyys toimia erilaisissa tiimeissä sekä etätyössä. Ennakointifoorumin ja Finanssialan tutkimusten tulokset ovat saman suuntaiset kohdeorganisaation näkemyksen kanssa, mutta myös eroavat jonkin verran. Kohdeorganisaation kannalta voisi olla hyvä vielä tarkastella erityisesti Finanssialan tutkimuksessa nousseita ydintaitoja, jotka liittyvät itsensä johtamiseen, sosiaalisuuteen ja digitalisaatioon, ja määritellä omat tulevaisuuden ydintaidot eri rooleihin.

Kompleksisessa maailmassa vuorovaikutus, kokemuksellisuus ja yhteisöllisyys korostuvat, jolloin suorituskyvyn kannalta on hyvä panostaa yhteisöön. Organisaation on hyvä miettiä mikä on tiimien rooli tulevaisuudessa. Toimeksiantaja toteaa toisessa paneelissa, että tiimit ovat “organisatorinen häkkyrä”, eikä tiimiä itsessään mihinkään tarvita, mutta koska ihminen oppii vuorovaikutuksessa, on tiimin rooli tulevaisuudessakin tärkeä. Hyppänen (2013, 78) mukaan kaikki tiimit tarvitsevat esimiestä, mutta erilaiset tiimit kaipaavat esimiehiltä erilaista tapaa toimia. Hyppänen toteaa, että esimieheltä odotettu johtamisote riippuu tiimin kehitysvaiheista sekä kyvykkyydestä ja, että tiimin johtamisen haaste on tasapainottelua itseohjautuvuuden, johtamisen, luottamuksen, seurannan, vapauden, vastuun ja yksilöiden sekä yhteisöllisyyden välillä. Itseohjautuvuuden kasvattaminen työyhteisössä, millaisilla toimenpiteillä se toteutetaan, ja mistä tunnistaa yksilön eri kehitysvaiheet, ovat tärkeitä aiheita, joihin organisaation tulisi perehtyä. Toimeksiantaja nosti paneelissa itseohjautuvuuden ja johtamisen muutoksen edellytykseksi matkalla kohti toivottua

maailmaa. Esimiesten osaamisen kehittäminen näitä tulevaisuuden vaatimuksia kohti on tärkeää.

Alla (Taulukko 20) esitetään tiivistettynä tämän työn tietoperustasta (Luku 3) olennaisimpia asioita ihmisten johtamisesta kompleksisessa ympäristössä.

Ihmisten johtamisesta kompleksisessa ympäristössä	Ihmisten johtaja kompleksisessa ympäristössä
<ul style="list-style-type: none"> • Vaadittavat taidot samanlaisia organisaatioiden eri tasoilla. • Tarvitaan yhteistä prosessia, yhteistyötä, dialogia ja ratkaisuvaihtoehtojen arviointia • Johtajalla ihmissuhderooli, tiedonkäsittelijän rooli ja päätöksentekorooli. • Johtamistehtävät lyhytkestoisia, vaihtelevia ja pirstoutuneita. Haasteina priorisointi, valintojen tekeminen ja reagointi muuttuviin olosuhteisiin. • Palvelu- ja kuluttajayhteiskunnan kehityksen myötä keskiössä ihmiset ja vuorovaikutussuhteet. • Rajat johtajan ja johdettavan välillä hälvenevät. • Esimiehen merkitys vähenee, kun asiantuntijat verkostoituneet kollegoiden kanssa. • Tunteiden johtaminen - ammatillinen ihminen tuntee itsensä sekä kunnioittaa toisten tunteita. • Kompleksisuuden hallinta on avain tehokkuuden nostamiseen. Keinoja ovat innovatiivisuuden, proaktiivisuuden ja turvallisuuden lisääminen ja osaamisen luova hyödyntäminen. • Itseohjautuvuuden edellytyksiä ovat itsensä johtaminen, motivaatio ja selkeä päämäärä. • Johtaja on valmentava sparrailija - itseohjautuvuudesta sovitaan ja sitä opetellaan. • Erilaisissa yhteisöissä voidaan tarvita erilaista johtamistapaa, kaikki eivät halua työskennellä vain itseään johtaen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ydinosaamista on ymmärtää milloin ja minkälaista johtamista tarvitaan. • Johtaminen perustuu syy-seuraussuhteiden ymmärtämiseen ja tunnistamiseen tavoitteiden saavuttamiseksi. • Vuorovaikutusosaaminen eli intersubjektivaalinen kompetenssi: kommunikoi, luo suhteita ja arvioi yksilön vuorovaikutustaitoja. • Tukee kompleksisiin kysymyksiin liittyvien ongelmien ratkaisemista. • Luo ympäristöä, joka suosii jaettua johtajuutta, organisaation oppimista sekä tietojen, taitojen, ideoiden ja luovien ratkaisujen syntymistä. • Johtaa luovasti, innovatiivisesti, vuorovaikutteisesti ja dynaamisesti. • Valtuuttaa, auttaa ja rohkaisee ihmisiä ajattelemaan, ratkaisemaan ongelmia ja tekemään päätöksiä. • Arvostaa ja kunnioittaa erilaisuutta. • Luottaa ihmisten oma-aloitteisuuteen, kekseliäisyyteen, motivaatioon, kykyihin, sekä siihen, että he kantavat vastuunsa ja haluavat toimia organisaation parhaaksi. • Muuntautumiskykyisen mielen taso: kyseenalaistaa omaa ajatteluaan ja tekemistään. On sinut kaaoksen, paradoksien ja dilemموjen maailmassa. • Rakentaa psykologista pääomaa: organisaation vallalla olevaa toivon ja toimijuuden kokemusta, optimismia, resilienssiä, itseluottamuksen ja minäpystyvyyden määrää.

Taulukko 20: Ihmisten johtaminen kompleksisessa ympäristössä (Aaltonen ym 2020, 251-253; Kräkin & Niemi 2019, 26-34; Leppänen & Rauhala 2012, 232-235; Lunkka ym. 2019, 88-94; Olmedo 2012, 5-10; Salonen 2017, 238- 239; Syväjärvi & Vakkala 2012, 196-202; Syväjärvi & Vakkala 2019, 201-213; Tökkäri 2019, 23-24; Viitala & Jylhä 2019, 16-35)

Luottamuksellisen ilmapiirin lisääminen ja vuorovaikutuksen sekä tunteiden johtaminen kompleksisessa asiantuntijatyössä ovat olennaisia taitoja ja haastavat organisaation nykyistä johtamiskulttuuria. Laitinen & Stenvall (2012, 91-115) toteavat, että kompleksisuus on yhteisöjen kehityshaaste, sillä organisaatio on vuorovaikutusten summa ja niiden on oltava kyvykkäitä muuttumaan ja uudistumaan jatkuvasti. Heidän mukaansa kompleksisuus sekä vuorovaikutus näkyvät organisaatiossa ihmisten inhimillisenä toimintana. Ryhmässä on aina vuorovaikutussuhteita, joissa yhteisön yksilöt vaikuttavat toisiinsa, toistensa käyttäytymiseen, tunteisiin ja arvoihin.

Lunkka, Suhonen & Turkki (2019, 103) kirjoittavat, että yksilön ja yhteisön vastavuoroinen suhde tarvitsee johtajuutta, jossa keskitytään vuorovaikutukseen ja viestintään. He toteavat, että tutkimusten mukaan johtajan ja työntekijän välinen toimiva vuorovaikutussuhde vähentää vaihtuvuutta. Tavoitteena on työyhteisön kyky nähdä, kehittää ja hallita monimutkaisia vuorovaikutussuhteita ja muuttuvaa toimintaympäristöä. Lunkan ym. mukaan

johtamisen vuorovaikutusprosessiin kuuluvat motivointi, vaikuttaminen, kannustaminen, palautteen antaminen sekä saaminen, virheistä oppiminen, uusien ajatusten tuominen yhteisöön sekä vallan ja vastuun jakaminen. Näin ollen organisaatiossa olisi hyvä muistaa, että johtaminen on johtamispalveluiden tuottamista aina kulloiseenkin tilanteeseen ihmisten väliset suhteet huomioiden.

Organisaatiossa on hyvä pohtia, miten hyvinvointiin vaikuttava yhteisö rakennetaan tulevaisuudessa, kun työt muuttuvat projektimaisiksi ja työsuhteet pirstaloituvat. Ratkaisu voi olla erilaiset verstaat, fasilitointi ja osallistaminen tulevaisuuden ymmärtämisen lisäämiseksi. Opinnäytetyössä toteutettuja työpajoja voidaan hyödyntää työntekijöiden tulevaisuuskeskusteluun ja -kehittämiseen osallistamiseksi. Työpajat voidaan nähdä fasilitoivan johtamisen työkaluina, joilla tuetaan itseohjautuvuutta sekä syvennetään ymmärrystä toimialan tulevaisuudesta. Tämän opinnäytetyön tietoperustassa on käsitelty fasilitointia ja fasilitaattorin roolia, osallistava yhteisöllinen menetelmä voi toimia sekä tutkimusmenetelmänä että johtamisen työkaluna.

Tulevaisuustiedon lisäämiseksi sekä henkilöstön muutokseen sitouttamiseksi organisaatiossa olisi hyvä toteuttaa opinnäytetyön kehittämishankkeen työpajat ja backcasting. Työpajojen ja backcastingin avulla konkretisoituu se, mitä ja miksi tehdään sekä miten toivottu tulevaisuus saavutetaan. Nämä työkalut auttavat myös hahmottamaan missä vaiheessa matkaa ollaan ja millaisia tekoja tai tapahtumia on tulossa tai pitäisi tapahtua. Opinnäytetyössä toteutetut työpajat ja backcasting ovat sellaisenaan hyödynnettävissä organisaatiossa ja toimeksiantaja on saanut niihin tarvittavat esitysmateriaalit sekä fasilitointiohjeet.

6.1.2 Työntekijäkokemuksen merkitys

Kohdeorganisaatiossa on hyvä kiinnittää huomiota toiminnan kehittämiseen siten, että se tukee työntekijäkokemusta, merkityksellisyyden kokemusta sekä sovittaa sukupolvet ja erilaiset johtamisen tarpeet yhteen. Luvussa 3.7 esitellyt valmentavan, palvelevan, visionäärisen, lean- ja fasilitoivan johtamisen sekä itsensä johtamisen opit vastaavat tulevaisuuden työntekijän vaatimukseen työelämästä (Taulukko 21). Erilaisista johtamisopeista voidaan ottaa käytänteitä kohdeorganisaation johtamiseen. Viitala & Jylhä (2019,22) toteavat, että nykyisten johtamisoppien taustalla on uskomus organisaation suorituskyvyn rakentamisesta ihmisten johtamisen varaan, jolloin johtaja innostaa, voimaannuttaa, valtuuttaa ja vapauttaa ihmisiä käyttämään luovaa potentiaaliaan ja kehittymään jatkuvasti. Nyt ja tulevaisuudessa ihmisten johtaminen on sopeutettava erilaisiin tilanteisiin, työntekijän sekä esimiehen ja työntekijän välisen suhteen mukaan. Jonkin tietyn johtamisopin puhdas noudattaminen ei ole olennaista, sen sijaan opeista tulee osata poimia työkalut ja käytänteet aina kulloiseenkin tarpeeseen.

Palveleva johtaminen	Valmentava johtaminen	Fasilitoiva johtaminen	Lean-johtaminen	Visionäärinen johtaminen
<ul style="list-style-type: none"> • Johtajien tarkoitus toimia enemmän palvelevana kuin johtavana. Valta-asema perustuu työyhteisön hyväksi toimimiselle ja roolimallina olemiselle. • Vaalii työn merkityksellisyyden tunnetta ja huolehtii toiminnan sujuvuudesta. • Lisäarvon- ja avun tuottamista, organisaation tietojen ja taitojen tarjoamista tueksi, valtuuttamista ja rohkaisemista ongelmanratkaisuun sekä työtapoihin, urakehityksen ja osaamisen tukemista, johdettavien ja heidän tarpeiden priorisointia sekä eettistä, avointa, vuorovaikutteista, reilua ja rehellistä käytöstä. • Seurauksena kulttuuri muuttuu proaktiivisemmaksi, joustavammaksi ja energisöivemmäksi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Myönteistä ja tarkoituksellista muutosta, omien vahvuuksien ymmärtämistä, itsensä hyväksymistä, kehittymistä ja oppimista sekä tavoitteiden saavuttamista. • Inspiroi hyödyntämään henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalin. Tekemisen merkitys kirkastuu, voimavaroja vapautuu, toiminta tehostuu ja tulokset paranevat. • Missiona aktiivinen alaisten tukeminen, jotta nämä suoriutuivat hyvin tehtävistään, toimisivat itseohjautuvasti, kehittyisivät, oppisivat ja innovoivat. • Voidaan jakaa voimaannuttavaan ja fasilitoivaan johtamiseen. Voimaannuttamisessa alainen asettaa itselleen tavoitteita ja arvioi suoriutumistaan, esimies auttaa kysymällä kysymyksiä vastausten antamisen sijaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Syntynyt tarpeeseen johtaa monimutkaista ryhmävuorovaikuttamista tarjoamalla struktuuria ohjaamisen ja vastaamisen sijaan, rinnasteinen valmentavalle johtamiselle. • Organisaatiot muuttuvat enemmän työntekijää osallistaviksi, jolloin ryhmädynamiikka ja sen ohjaaminen yhä tärkeämpää. • Päätöksentekovalta annettu osallistujille, johtaja ohjaa yhteistyötä. Enemmän taito kuin rooli. • Käytetään ongelmien ratkaisuun ja kasvattamaan resilienssiä. • Fasilitaattori vastaa tiimien tai resurssien struktuurinnista ja aktiviteeteista saavutukseen tavoitteet. Fasilitaattori voi olla joko tiimin esimies, jäsen tai tiimin ulkopuolinen henkilö. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esimies kehittää asiantuntijaa ja asiantuntija kehittää työtä. Valmentavaa johtajuutta. • Kehitetään periaatteita, joilla lisätään henkilöstön osallistumista sekä valtuuksia käyttää oppimaansa. • Tavoitteena maksua periaatteet niin hyvin, että ne ovat osa arvoja, jotka ohjaavat toimintaa. • Menestys edellyttää henkilöstön kykyä soveltaa periaatteita. Johtaja luo tehokkaamman toiminnan lisäksi tehokkaampaa johtamista. • Johtajuusaika on johtajien ajanhallinnan menetelmä, jolla aika standardisoidaan, jotta sitä on riittävästi valmentamiseen. • Lean työkaluja ovat mm. parannus-kata, valmennus-kata, PDSA-sykli ja Kanban-taulu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tulevaisuusuntunut johtamistapa. Osa strategista johtamista, sen saavuttamiseksi. Johtajan perustehtävä viestiä vetoavasta visiosta, jotta ihmiset voimaantuvat ja sitoutuvat muutokseen. • Tutkimusten mukaan auttaa teknologisessa muutoksessa ja ehkäisee uupumista. • Selkeä yhteinen suunta ja merkitys vapauttaa energiaa toteuttaa strategiaa ja tehostaa yhteistyötä. • Hyödyntää ihmisten täyden potentiaalin ja stimuloi innovaatioihin. Kannustaa intohimoiseen ja epäsovinnaiseen ajatteluun. • Työntekijöillä oltava valtuudet toimia itsenäisesti ja joustavasti vision eteen. Johtajat inspiroivia, karismaattisia, luovia asioiden kehittäjiä. • Karismaattisuus voi olla myös haaste, johtajien ympärillä ei aina tuoda totuuksia esiin, jotka ovat yritykselle elintärkeitä.

Taulukko 21: Valikoituja johtamisoppeja (Lapointe & Vanderberghe 2015, 101-108; Hakanen 2011, 76-81; Salonen 2017, 237-238; Leppänen & Rauhala 2012, 77-80; Järvinen 2014, 141-143; Viitala & Jylhä 2019, 251-252; Bens 2012, 7; Wilkinson 2012, 11-12; Hackett & Martin 1993, 6-8; Schwarz 2017, 26, 36; Torkkola 2015, 39-43,48-50,113-119; Tuominen 2010, 42; Alsterman ym. 2018, 100,101,105; Malaska & Holstius 1999, 353; Manning 2012, 261-262; Dwivedi 2006, 12-13; Collins 2001,113)

Sukupolvien johtaminen työelämässä on jo tämän päivän haaste. Sekä Heikka (2103, 81), että Viitala & Jylhä (2019, 217) toteavat, että eri ikäisten työntekijöiden odotukset poikkeavat toisistaan, jolloin voi tulla yhteentörmäyksiä odotusten ja tekemisen suhteen. Ikään liittyvää erilaisuutta voidaan selittää sukupolvi-teorialla, ikä yhdistää ja toisaalta erottaa työntekijöitä toisistaan. Tässä opinnäytetyössä on esitelty milleniaalit, Y-sukupolvi ja ikääntyvien sukupolvi (Taulukko 22). Johtamisessa on syytä ottaa huomioon sukupolvien erityispiirteet. Kohdeorganisaatiossa työskentelee sekä milleniaaleja, Y-sukupolven edustajia, että ikääntyviä. Tulevaisuudessa milleniaalit ja Y-sukupolven edustajat tulevat olemaan suhteessa yhä suurempi joukko ikääntyvien ja ikääntyneiden siirtyessä pois työelämästä. Blake & Palmer (2018) nostavat vertaisoppimisen yhdeksi keinoksi yhteensovittaa sukupolvet työpaikalla. Vertaisoppimisen avulla voidaan osallistaa ja sitouttaa eri sukupolvet työyhteisön ja oman asiantuntijaosaamisen kehittämiseen.

Milleniaalit	Y-sukupolvi	Ikääntyvät ja ikääntyneet
<ul style="list-style-type: none"> Arvostavat: vapaa-aikaa, itsensä toteuttamista, työn merkityksellisyyttä, palkkaa, itsevarmaa oloa, mahdollisuutta työskennellä inspiroivien ihmisten kanssa, työn nautinnollisuutta, mahdollisuutta joustavaan työskentelyyn ja uuden oppimiseen. Oppimisen ja kehittymisen vuoksi voivat vaihtaa työpaikkaa useasti. Eivät pidä tärkeänä yhteen organisaatioon tai samaan työtehtävään sitoutumista useaksi vuodeksi. Haluavat työskennellä sekä lähi- että etätöissä. Haluavat tehdä asioita yksilöllisiä. Selkeä urapolun tarjoaminen tärkeä sitoutumisen elementti. 	<ul style="list-style-type: none"> Arvostavat: merkitystä, inspiraatiota, useita tehtäviä samanaikaisesti, hyviä suhteita, monimuotoisuutta, tarpeidensa huomioon ottamista, tunnustusta, palkkioita, vapautta, rentoutta, palautteenantoa sekä tasa-arvoista kohtelua. Eivät ota asioita itsestään selvyyksinä tai pelkää auktoriteettia. Merkityksellistä tehdä asioita yhdessä osana organisaatiota, ovat sopeutuneita ryhmätööhön ja niissä toimimiseen. Suosivat organisaatiota, joka arvostaa taitojen kehittämistä, tuottavuutta sekä työ- ja perhe-elämän tasapainoa työpaikan pysyvyyden sijaan. Ovat uskollisia työlleen, kollegoilleen ja johtajilleen sekä sitoutuneempia omaan uraansa kuin organisaatioon. 	<ul style="list-style-type: none"> Arvostavat: menestystä, ryhmätöitä, ahkeruutta, haasteita, uskollisuutta ja sitoutuneisuutta, palkkaa ja hyvien suhteiden ylläpitämistä esimiesten sekä kollegoiden kanssa. Ajankohtaista miettiä miten työkyky ja oppiminen kehittyvät sekä millainen asenne on työhön. Vahvuuksina hiljainen tieto, kokemus auttaa hahmottamaan laajoja kokonaisuuksia ja ymmärtämään asioiden välisiä yhteyksiä. Työ antaa monille elämään tarkoituksen ja merkityksen ja vapaa-aikaa voidaan uhrata työn vuoksi. Omaavat arvokasta tietoa taustoista ja sitä kautta usein hyviä näkemyksiä tulevaisuudesta, organisaatioon voimavara ja sitoutuminen tärkeää.

Taulukko 22: Milleniaalit, Y-sukupolvi, ikääntyvät ja ikääntyneet (Bolelli & Durmus 2017, 3; Heikka 2013, 83; Järlström & Viitala 2014, 116-117; Manpower 2016, 3-8; Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2015, 11, 15, 21, 22; Tetzlaff & McLeod 2016, 89, 94, 97-98)

Toimeksiantaja nostaa toisessa paneelissa esiin huolen kasvavasta vaihtuvuudesta. Paneelissa pohditaan, että toteutuuko vaihtuvuuden hallinta tai väheneminen kuitenkin, jos vaihtuvuuden takana onkin työmarkkinoiden muutos, ei työn sisältö sinänsä. Paneeli pohti myös sitä, että riittääkö asiantuntijuus, yhteisöllisyys ja työn merkityksellisyys hillitsemään vaihtuvuutta. Heikan (2013, 83) mukaan milleniaalit eivät pidä tärkeänä yhteen organisaatioon tai samaan työtehtävään sitoutumista useaksi vuodeksi, heille tärkeää on kokeilla erilaisia töitä työuransa aikana. Y-sukupolven edustajat ovat sitoutuneempia omaan uraansa kuin organisaatioon. He suosivat organisaatiota, joka arvostaa taitojen kehittämistä, tuottavuutta sekä työ- ja perhe-elämän tasapainoa työpaikan pysyvyyden sijaan. (Bolelli & Durmus 2017, 3.)

Aaltonen, Ahonen & Sahimaa (2015, 272-273) esittelevät teorian (JCT, Job Characteristic Theory), jonka Oldham ja Hackman ovat luoneet 70-luvulla. Tämän teorian mukaan sisäinen motivaatio, korkea työn laatu, tyytyväisyys työhön, vähäinen poissaolojen määrä ja alhainen vaihtuvuus ovat työn psykologisiin tekijöihin vaikuttavia muuttujia. Aaltonen ym. summaavat tämän teorian niin, että työn merkityksellisyyden kokemus synnyttää sitoutumista ja parantaa kilpailukykyä vähentäen vaihtuvuutta. Tähän perustuen sisäinen motivaatio, sitoutuminen ja työn merkityksellisyys ovat merkittäviä tekijöitä tulevaisuuteen suunnatessa. Martelan (2016) julkaiseman Jarenkon ja Martelan (2015) haastattelututkimuksen mukaan olennaiset tekijät sisäisen motivaation johtamiseen ovat: hierarkiattomuus, radikaali avoimuus, yhteinen ja yhdessä rakennettu näkemys yrityksen suunnasta ja toiminnan arvoista, byrokratian ja kontrollijärjestelmien purkaminen, mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon ja keskinäinen välittäminen, yhteishenki, arvannon ja kiittämisen kulttuuri. Organisaation olisi hyvä

perehtyä edellä mainittuihin tekijöihin ja siihen, miten niitä voitaisiin lisätä omassa toiminnassaan. IPA (IPA guide to workforce engagement 3-6.) toteaa julkaisussaan, että jos työntekijällä on mahdollisuus edetä organisaatiossa, tietoa mitä organisaatiossa tapahtuu ja kokemus siitä, että johtaja on sitoutunut, työntekijän oma sitoutuminen kasvaa. IPAn julkaisun mukaan on myös havaittu, että työtyytyväisyys ja arvostuksen tunne lisäävät sitoutumista ja, että palkka ja palkkiot voivat houkutella työntekijän taloon, mutta ne eivät riitä ylläpitämään sitoutumista.

6.1.3 Joustavuuden merkitys

Työaikajoustot nousevat edelleen haasteeksi. Joustavuus nousi esille sekä työpajoissa ja toimeksiantajan paneeleissa. Joustavuus nousi esille keskustelussa, kun mietittiin mitä työntekijä odottaa työltä ja työnantajalta. Tuominen & Pohjakallio (2012, 35-40) nostavat esille, että digitaalinen sukupolvi on myös liikkuva sukupolvi, jolloin työelämän tulee muuttua joustavammaksi työn teon ajan ja paikan suhteen. Finanssialan julkaisun mukaan työhyvinvoinnin sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tärkeys johtavat siihen, että etätyöt ja joustavat työajat yleistyvät rahoitusallalla (Finanssiala 2019, 4-9). Myös Pohjola (2015, 19) toteaa, että rahoitusallalla tarvitaan joustavat työajat ja etätyön mahdollisuudet.

Rahoitusallalla otettiin harppaus eteenpäin, kun viikonlopputyö hyväksyttiin vuonna 2018. Tämän jälkeen alalla yleisistä muutoksista ei ole sovittu. Kohdeorganisaatiossa on otettu vuonna 2019 käyttöön työntekijälle mahdollisuus valita tasapituisen ja joustavan työajan välillä, jolloin työpäivän pituus voi vaihdella tietyn haarukan sisällä tai pysyä vakiona. Työvuorosunnittelun yksikkö toteuttaa edelleen työvuorot ja työntekijällä on mahdollisuus esittää toiveita niiden suhteen, mutta ei mahdollisuutta tarkemmin räätälöidä omaa työaikaansa. Sekä Sitran (2017) että Kräkin & Niemen (2019, 30) mukaan hyvinvointi asiantuntijatyössä syntyy työn itsenäisyydestä, itsensä johtamisen taidoista, luottamuksesta tehdyn työn laatuun, vapaudesta sovittaa työ ja muu elämä yhteen sekä laadukkaasta esimiestyöstä. Myös organisaation toivottavimmassa Asiantuntijuuden maailma -skenaariossa nousee esiin työajan joustavuuden edellytykset. Edellä kerrotun valossa voidaan todeta, että työaikajoustoja kaivataan lisää nykyiseen nähden. Näitä joustoja voisi olla liukumien käytön mahdollistaminen laajemmin, mahdollisuus osittain etätyöhön, mahdollisuus luoda erilaisia työsopimuksia työn, perheen, opiskelun sekä vapaa-ajan yhteensovittamiseksi. Työntekijäkokemuksen kasvavan merkityksen vuoksi mahdollisuudet vaikuttaa työaikaan ja työoloihin ovat merkittäviä. Työn tuunaamisen mahdollisuuksien käytännön kokeilu ja tarkempi tutkiminen hyödyttäisi organisaatiota matkalla tulevaisuuteen.

Etätyö nousee keskusteluun teknologian kehityksen ohella yllättäviin tilanteiden varautumisen muotona. Tästä osoituksena on koronaviruksen leviämisen aiheuttamat toimenpiteet työpaikoilla. Euroopan keskuspankki on kehottanut kaikkia pankkeja varautumaan etätyön

laajempaan käyttöön. Helsingin Sanomat julkaisi 8.3.2020 etätyöstä artikkelin, jossa Katri Kallionpää on haastatellut Työterveyslaitoksen Seppo Tuomivaaraa. Tuomivaara toteaa, että etätyön mahdollistaminen on viisasta siksi, että koronavirus saattaa aiheuttaa yllättäviä tilanteita ja toisaalta myös siksi, että se on muutenkin usein hyvä, tehokas ja tuloksellinen tapa tehdä työtä. Työntekijät ovat kokeneet, että etätöissä on helpompi keskittyä, kuormitus ja stressi vähenevät. (Kallionpää 2020, C12.) Toisaalta Työterveyslaitoksen mukaan etätyöhön liittyy myös haittoja. Haittoina nähdään mm. työajan venyminen sekä työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen. Lisäksi vaikeus irrottautua työstä saattaa kuormittaa liikaa ja työntekijä voi kokea yksinäisyyden sekä eristäytyneisyyden tunteita työskennellessään etänä. Jos etätyö tapahtuu kotona, se voi vaatia sopeutumista perheeltä ja työergonomia voi olla haasteellista optimoida kotioloissa. Urakehitys ja asema organisaatiossa voi nousta huolenaiheeksi, kun työskennellään etänä. Myös etäjohtamisen haasteet nousevat esille. (Tuomivaara, Ropponen, Kandolin 2016, 67.)

Pankki X on tässä vaiheessa varautunut etätöiden laajenemiseen antamalla työntekijöille toimintaohjeet etätyön varalta, lisäämällä tietoisuutta etätyöjärjestelyistä ja mahdollistamalla sen osalle asiakaspalveluhenkilöstöä. Kohdeorganisaatiossa etätyö on mahdollistettu koronapandemian takia, ennen pandemiaa etätyö ei laajassa mittakaavassa ole ollut mahdollista. Vaikka koronavirus ei olisikaan pysyvästi etätöitä lisäävä tekijä, on silti selvää, että etätyön mahdollisuuksia ei voida unohtaa, mikäli Pankki X haluaa olla kilpailukykyinen työnantaja tulevaisuudessa. Kohdeorganisaatiolla olisi nyt myös mahdollisuus tutkia etätyöhön liittyviä kokemuksia esimerkiksi henkilöstölle lähetettävän kyselyn avulla ja tarkastella etätyön vaikutuksia. Samalla voisi olla mielekästä tarkastella miten etätyö on mahdollisesti vaikuttanut muihin kohdeorganisaatiossa seurattaviin tavoitteisiin.

Sekä työpajoissa, että toimeksiantajan paneelissa nousi esille kysymyksiä työn tehokkuuden mittareista. Työn muuttuessa yhä enemmän asiantuntijuuden suuntaan, on hyvä miettiä millaisia tavoitteita ja mittareita on mielekästä asettaa. Perinteisesti työtä asiakaspalvelukeskuksissa on mitattu tehokkuuden mittareilla. Kun asiantuntija ratkoo asiakkaan kompleksisia ongelmia, ei tehokkuus ole välttämättä merkittävä mittari. Tietoperustassa on esitetty, että rahoituslalla luotettavuus on laadun mittari eli luotettavuus koetaan laatuna. Olennaista on laatia mittaristo, joka tutkii laatua ja asiakaskokemusta luotettavalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Uusien kilpailijoiden siirtyessä toimintakentälle ja asiakaskäyttäytymisen muutoksen myötä, on pidettävä entistä enemmän huolta myös asiakaskokemuksesta ja kyettävä tarvittaessa nopeastikin muuttamaan asiakastytyväisyyden niin vaatiessa.

6.2 Jatkotutkimusehdotukset

Esittelemme tässä kappaleessa organisaation käyttöön joitakin jatkotutkimusehdotuksia ihmisten johtamiseen liittyen.

Tässä opinnäytetyössä fyysisiin tiloihin ei oteta kantaa etätyötä enempää.

Palveluyhteiskunnassa tilat on tarvittu palvelun tarjoamiseen ja työn tekemiseen.

Asiantuntijatyössä työtilat eivät ole edellytys työn tekemiselle, vaan työtilojen tulisi tukea kompleksista asiantuntijatyötä. Fyysisten työtilojen on muututtava tulevaisuudessa. Millaiset tilat tukisivat asiantuntijatyön johtamista ja työssä menestymistä, on aihe, johon kannattaa perehtyä. Fyysisten tilojen lisäksi organisaatiossa olisi hyvä tutkia millaisia vaikutuksia etätyöllä on, tutkimusten perusteella voidaan sanoa, että etätyöhön liittyy sekä haittoja, että hyötyjä. Organisaation olisi hyvä kartoittaa etätyön eri vaihtoehdot ja miten se sopisi parhaiten omaan toimintaan.

Tässä opinnäytetyössä sukupolvina on käsitelty milleniaalit, Y-sukupolvi ja ikääntyvät sekä ikääntyneet. Työelämässä on jo Z-sukupolvi ja viiden vuoden kuluttua Z-sukupolvi on merkittävä osa työikäisistä. Sukupolvien johtaminen nousee nykyään myös lehtiin palstoille, esimerkiksi Helsingin Sanomat julkaisi 30.5.2020 ja 14.6.2020 artikkelit milleniaalien työurista ja niiden pirstaloituneisuudesta sekä milleniaalien johtamisesta. Z-sukupolven merkitys ja vaikutukset työelämään tulevat väistämättä myös osaksi kohdeorganisaation arkea, tätä olisi jatkossa hyvä tutkia.

Paneelissa nousi myös esiin huoli siitä, että missä asiantuntijuus kasvaa, kun rutiinityöt on automatisoitu. Kun rutiinityöt poistuvat, on asiakaspalvelutaidot, työelämätaidot ja vuorovaikutustaidot opittava jo ennen kuin siirrytään työelämään. Keinona nostettiin oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö. Tätä olisi hyvä edistää ja tutkia millaisia uusia näkökulmia ja yhteistyötapoja voitaisiin löytää nykyisten käytänteiden rinnalle. Tämä olisi hyvä opinnäytetyön aihe organisaation näkökulmasta.

Johtamisen tulevaisuuden kompetenssit ja niiden valmentaminen voisi olla hyvä jatkotutkimuksen kohde. Työssä nousee esille monia johtamisen kompetensseja, joita kompleksisen asiantuntijatyön johtaminen vaatii. Työ tarjoaa myös keinoja näiden kompetenssien kasvattamiseen. Jatkotutkimuksia on kuitenkin hyvä tehdä sen suhteen, miten näitä kykyjä ylläpidetään ja miten esimiehiä valmennetaan omaan johtamistyöhönsä.

Organisaatiossa voitaisiin toteuttaa esimerkiksi toimintatutkimus johtamisen kehittämiseksi niin, että henkilöstön tavoitellut tulevaisuuden kyvykkyudet ja osaamiset varmistetaan. Toimintatutkimus sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, sillä sen avulla pyritään yhdessä ratkaisemaan ongelmia ja saamaan aikaan muutosta, jolloin se on ongelmakeskeistä ja käytäntöön suuntaavaa. Toimintatutkimus soveltuu hyvin esimerkiksi sosiaalisten ja

työkäytänteiden sekä työmenetelmien kehitystyöhön. Lähestymistavassa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla eikä vain siitä, miten ne nyt ovat. Kohteena voivat olla muun muassa yhteisön toimintatavat ja itse toimintatilanne. Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yhteistyötä vaativaa ja itseään tarkkailevaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58.)

6.3 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen prosessiluonteisuus tuo oman lisänsä sen luotettavuuden tarkasteluun ja perinteisen reliabiliteettikäsitteen valossa tutkimusmittauksissa esiintynyt vaihtelu nähdään yleensä ongelmallisena. Kuitenkin kvalitatiivisessa tutkimusprosessissa aineistonkeruuseen liittyvää vaihtelua ei pidetä sinällään puutteena, vaan kehitysprosessiin kuuluvana elementtinä, joka pitää tiedostaa ja hallita. Tutkimuksen kannalta on tärkeää tiedostaa, minkälaista vaihtelua tutkimusprosessin aikana tutkijassa, aineistonkeruumenetelmissä tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuu ja tuoda se esille myös raportoinnissa ulkopuolisten arvioitavaksi. On keskeistä selvittää, miten ja millaisten oletusten ohjaamina aineistoa on eri vaiheissa kerätty tai painotettu. Yhtenä luotettavuuden tarkastelun osana voidaan hyödyntää tarkastuskäytäntöä, jossa tutkittavana olleet arvioivat tutkimuksen tuloksia ja niistä tehtyjä tulkintoja. (Huttunen, Heikkinen, Aaltola, Syrjälä, Jyrkämä, Kiviniemi, ...Moilanen 1999, 78-79.)

Luotettavuustarkastelussa hankalaa on se, että samat luotettavuusmittarit eivät sovellu kaikkiin tutkimustyyppeihin. Luotettavuusmittareina käytetään validiteettia (tutkitaan oikeita asioita, oikea tutkimusmenetelmä) ja reliabiliteettia (mittausten pysyvyys, toistettaessa saadaan samat tutkimustulokset). (Kananen 2014, 126.)

Reliabiliteetti kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan ymmärtää tulkinnan samanlaisuutena tulkitsijasta toiseen. Laadullisessa tutkimuksen arviointiperusteita ovat Mäkelän (1990) mukaan aineiston riittävyys (kylläntyminen, saturaatio), analyysin kattavuus, analyysin arvioitavuus ja toistettavuus. Kvalitatiivisen tutkimuksen perinteiset luotettavuuskriteerit ovat: luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Laadunvarmistuskeinoihin pitäisi kiinnittää huomiota jo meneillään olevan toimintasyklin aikana. Laatu varmistetaan dokumentaatiolla eli aukottomalla todistusketjulla, jolloin ulkopuolinen arvioitsija voi seurata kirjoittajan ajatuksenjuoksua tutkimusprosessin vaiheissa. Triangulaatio, eli vähintään kolmen tiedonkeruumenetelmän käyttö, lisää luotettavuutta. (Kananen 2014, 131-135.)

Tutkimus- ja kehittämishankkeen lähestymisstrategiana olivat tapaustutkimus ja ennakointi. Työssä hyödynnettiin laadullisia ennakointiprosessin ja yhteisöllisen kehittämisen menetelmiä. Tämän opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämishanke toteutettiin yritysfiturologi Tarja Meristön (Laitinen & Meristö 2017a; Laitinen & Meristö 2017b; Kettunen & Meristö 2010) skenaarioprosessia, menetelmiä ja työkaluja hyödyntäen. Tiedonkeruun vaiheessa

järjestettiin kaksi työpajaa ja toimeksiantajapaneeli arvioi työpajojen tulokset. Työpajat suunniteltiin ja toteutettiin fasilitoinnin tietoperustaa hyödyntäen ja Kantojärven (2012, 27-31) Luovan ongelmanratkaisun prosessia mukailleen. Työpajojen toimivuus myös testattiin ennen niiden toteuttamista.

Skenaariot on luotu pohjautuen työpajojen tuloksiin ja ensimmäisen toimeksiantajan paneelin arviointiin pohjautuen. Skenaariot on arvioitu toisessa toimeksiantajan paneelissa, ja skenaarioiden analysointi on pohjautunut sekä työpajoista että toimeksiantajan paneeleista kerättyihin tietoihin. Tiedon keruu, käsittely ja tulkinta on avattu kunkin prosessin eri vaiheissa ja työkalun käytön yhteydessä. Tallenteilta on voitu varmistaa kerättyyn aineistoon liittyvä keskustelu, jolloin on voitu varmistua aineiston sisällöstä ja tarkastella luotettavuutta. Tallenteiden avulla on voitu myös arvioida opinnäytetyön tekijöiden vaikutus tuloksiin ja niiden tulkintaan. Opinnäytetyön tekijät toimivat työpajoissa sisältöneutraaleina fasilitaattoreina. Tutkimuksen voidaan todeta koostuneen useista menetelmistä sen eri vaiheissa, dokumentaatio on avattu jokaisessa vaiheessa ja laatua on varmistettu ennakoitiprosessin aikana toimeksiantajan paneeleilla sekä ennakoitiprosessin työkaluja hyödyntämällä.

Opinnäytetyön avulla voidaan tunnistaa ja oppia havainnoimaan pankkityöhön vaikuttavia megatrendejä, trendejä, villedä kortteja ja heikkoja signaaleja liittyen alan nykypäivään ja tulevaisuuteen. Opinnäytetyö nostaa esille myös asiakkaassa tapahtuvia muutoksia ja työn murroksen merkittävyyden tulevaisuuden pankkityölle ja siellä toimivien ihmisten johtamiselle. Työn avulla saadaan myös ymmärrys siitä, millaista on työ kompleksisessa toimintaympäristössä ja miten siinä ihmisiä voidaan johtaa. Työn avulla voidaan oppia ihmisten ja asiantuntijatyön johtamisesta sekä voidaan löytää työkaluja organisaation johtamistaitojen kehittämiseen. Fasilitoiva tulevaisuuden työpaja on sinällään käyttökelpoinen malli mille tahansa organisaatiolle tulevaisuuden ymmärtämisen lisäämiseksi sekä työntekijöiden osallistamiseksi tulevaisuuden rakentamiseen.

Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämishanketta sekä sen tuloksia voivat hyödyntää kaikki, jotka ovat kiinnostuneita ihmisten johtamisesta kompleksisessa toimintaympäristössä, asiantuntijatyön luonteesta ja johtamisesta sekä tulevaisuuden johtamisesta. Tuloksia voidaan hyödyntää muillakin kuin rahoituslalla, mutta parhaiten se vastaa rahoituslalla, asiakaspalvelun ja asiantuntijuuden maailmassa toimivien henkilöiden kysymyksiin tulevaisuudesta.

Lähteet

Painetut

Aaltonen, T., Ahonen, P., Pajunen, H. 2015. Merkityksen kokemus. Helsinki: Auditorium.

Aaltonen, T., Ahonen, P., Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Alsterman, H., Blucher, D., Broman, M., Johansson, O., Lundström, T., Olsson, B., Petersson, P. 2018. Johtajuus- tee leanista menestys. Latvia: Jelgavas Tipografija.

Collins, J. 2001. Hyvästä paras. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Eskola, A. 2016. Tietotyömaa haastaa johtamisen ajattelun. Teoksessa VTT Techonlogy Tee tästä nyt tolkkua! Tolkunteko suomalaisissa yrityksissä. Espoo: Teknologinen tutkimuskeskus VTT Oy.

Haapala, L. 2016. Joustava työ, epävarma elämä. Helsinki: Like.

Hakanen, J. 2011. Työn Imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakola, M. Hiila, I. Tukiainen, M. 2019. Tiimiäly- opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuumakustannus.

Hallamaa, L. 2019. Kahdeksan tunnin häpeä. Helsingin Sanomat.

Haslam Alexander S., Reicher Stephen D., Platow, Michael J. 2012. Uusi johtamisen psykologia. Tallinna: Raamatutrukikoda 2012.

Heikkinen, H., Jokinen, H., Tynjälä, P. 2010. Vertaisryhmämentorointi työssä oppimisen tukena. Helsinki: Tammi.

Hellman, K., Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

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

Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Jyväskylä: Docendo.

Huttunen, R., Heikkinen, H. L., Aaltola, J., Syrjälä, L., Jyrkämä, J., Kiviniemi, K., . . . Moilanen Pentti, R. 1999. Siinä tutkija missä tekijä: Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen-liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hämäläinen, V. Maula, H. Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.

IMPROVment, j. 2015. Ideapakka: Palvelumuotoilu. Helsinki: IMPROVment.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: Ps-kustannus.

Järnlström, M. Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä- Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan Yliopiston julkaisua.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen - käytännön opas. Helsinki: Talentum.

Kallionpää, K. 2020. Pue päällesi ja pidä kiinni rutiineista. Helsingin Sanomat.

- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta: Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum.
- Kesti, M. & Pietiläinen, V. 2012. Johtamisen tilanneherkistyminen ja asiantuntijuus. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PK-kustannus.
- Kettunen, J. & Meristö, T. 2010. Seitsemän tarinaa ennovaatiosta- rohkea uudistaa ennakoiden. Tampere: Tammerprint Oy.
- Kokkonen, V., Kuuva, M., Leppimäki, S., Lähteinen, V., Meristö, T., Piira, S. & Sääskilahti, M. 2005. Visioiva tuotekonseptointi: Työkalu tutkimus- ja kehitystoiminnan ohjaamiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Kräkin, M. & Niemi, S. 2019. Asiantuntijatyön paradoksisuus. Työelämäntutkimus 1/ 2019.
- Kuusi, O. 2002. Delfoi-menetelmä. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.). Tulevaisuudentutkimus: perusteet ja sovellukset. 204-225. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Laitinen, I. & Stenvall, J. 2019. Ihminen ja vuorovaikutus - kompleksisuusteoria työyhteisöjen muutoksessa. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. 2.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Laitinen, I. & Stenvall, J. 2012. Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa - kompleksisuus ja muutosten hallinta. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Leppänen, M., Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä - psykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää- Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tallinna: AS Pakett.
- Lunkka, N., Suhonen, M. & Turkki, L. 2019. Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. 2.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Marchau, V. & Van De Linde. 2016. The Delphi Method. Teoksessa Van Der Duin (toim.). Foresight in Organizations: methods and tools. Routledge, Oxfordshire.
- Marttinen, J. 2018. Palvelukseen halutaan robotti- tekoäly ja tulevaisuuden työelämä. Aula&Co.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Talentum.
- Mäki, A. 2017 Johtajuuskulttuuri - toiveiden tekojen ja tulkintojen tihentymä. Vaasan Yliopisto.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Oksanen, K. 2017. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa: Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino.

Rehn, A. 2018 Johtajuuden ristiriidat - Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma. Jyväskylä: Docendo.

Saari, T. 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

Saarenpää, J. 2017. Löydä sisäinen motivaatiosi- Tee elämästä mielekäs! Helsinki: Books On Demand.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille - mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio- innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2015. Työelämä 2025 -katsaus- Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin käsikirja: Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Helsinki: Miktor.

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2019. Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. 2.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Syväjärvi, A. & Vakkala, H. 2012. Psykologinen johtamisorientaatio - positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.

Tuominen, K. 2010. Lean- kohti täydellisyyttä- Mitä Toyota ja lean-yritykset tekevät eri tavalla kuin muut. Juva: WS Bookwell Oy.

Tuominen, S., Pohjakallio, P. 2012. Työkirja- työelämän vallankumouksen perusteet. Helsinki: WSOY.

Tökkäri, V. 2019. Johtajuus kokemuksellisessa organisaatiossa. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. 2.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Tökkäri, V. 2012. Kokemuksellinen organisaatio. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

Sähköiset

Aksoy, L. 2013. How do you measure what you can't define? The current state of loyalty measurement and management. Journal of Service Management, Vol. 24 Issue: 4, 356-381. Tulostettu 10.09.2017. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2013-0018>

Balentor. 2016. Millainen johtajuus synnyttää itseohjautuvuutta ja vastuunottoa? Viitattu 26.4.2020. <https://www.youtube.com/watch?v=4L3Z-gT-BWM>

- Bens, I. 2012. *Facilitating with Ease! Core Skills for Facilitators, Team Leaders and Members, Managers, Consultants, and Trainers*. E-kirja. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Blake, D. Palmer, K. 2018. How to Help Your Employees Learn from Each Other. *Harvard Business Review*. Viitattu 12.12.2019. <https://hbr.org/2018/11/how-to-help-your-employees-learn-from-each-other>
- Bolelli, M. & Durmuş, B. 2017. Work Attitudes Influencing Job Involvement Among 'Y' Generation. *International Journal of Commerce and Finance*. Viitattu 29.12.2019. https://www.researchgate.net/publication/321158775_WORK_ATTITUDES_INFLUENCING_JOB_INVOLVEMENT_AMONG_'Y'_GENERATION
- Dreborg, K. 1996. Essence of Backcasting. *Futures* 28(9), 813-828. Tulostettu 28.1.2018. Opintojakson Optima-työtila, Laurea.
- Dwivedi, R. S. 2006. Visionary Leadership: A Survey of Literature and Case Study of Dr A. P. J. Abdul Kalam At Drdl *. *Vision*, Vol.10 issue:3, 11-21. Tulostettu 28.1.2018. Opintojakson Optima-työtila, Laurea.
- Filenius, M. 2015. *Digitaalinen asiakaskokemus- Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. E-kirja. Jyväskylä: Docendo.
- Finanssiala. 2019. *Töissä Finanssialalla*. Viitattu 29.12.2019. https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA_T%C3%B6iss%C3%A4_finanssialalla_2019.pdf
- Finanssiala 2020. *Suomalaiset - erityisesti ikääntyneet - ovat modernin rahankäytön edelläkävijöitä*. Viitattu 4.11.2020. <https://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Suomalaiset-modernin-rahankayton-edellakavijoita-.aspx>
- Geldenhuis, Madelyn, Laba, Karolina, & Venter, Cornelia M. 2014. Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-10. Viitattu 28.12.2019. http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-07632014000100004&lng=en&tlng=es.
- Guide to workforce engagement. IPA. Viitattu 26.12.2019. <https://www.ipa-involve.com/Handlers/Download.ashx?IDMF=7967c2e9-0599-43e7-a0d7-82d8a16de8dc>
- Gupta, S., Lehmann, D. R. & Stuart, J. A. 2004. Valuing Customers. *Journal of Marketing Research*, 7 Vol. 41, 1-31. Tulostettu 10.9.2017. <https://doi.org/10.1509/jmkr.41.1.7.25084>
- Hackett, D. W. & Martin, C. L. 1993. *Facilitation Skills for Team Leaders*. E-kirja. Crisp Learning.
- Heikka, H. 2013. Monimuotoistuvan työyhteisön johtamisen haasteita. *ePooki* 9/2013. Viitattu 15.12.2019. <https://docplayer.fi/12132411-Monimuotoistuvan-tyoyhteison-johtamisen-haasteita.html>
- Heinonen, S., Hietanen, O., Ruotsalainen, J. 2011. *Mustat joutsenet Turun kulttuuripääkaupungissa*. *TUTUeJulkaisuja* 13/2011. Viitattu 13.4.2020. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/147570/eTutu_2011_13.pdf?sequence=1
- Hiltunen, E. 2019. *Tulossa Huomenna*. E-kirja. Jyväskylä: Docendo.
- Jarenko, K. Martela, F. 2014. Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. *Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu* 3/2014. Viitattu 26.12.2019. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Keiningham, T. L., Cooil, B., Malthouse, E. C., Lariviere, B., Buoye, A., Aksoy, L. & De Keyser, A. 2015. Perceptions are relative: An examination of the relationship between relative satisfaction metrics and share of wallet. *Journal of Service Management*, Vol. 26 Issue: 1, 2-43. Tulostettu 10.09.2017. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2013-0345>

Keiningham, T., Gupta, S., Aksoy, L. & Buoye, A. 2014. The high price of customer satisfaction. *MIT Sloan Management Review*. Tulostettu 10.09.2017. <http://sloanreview.mit.edu/article/the-high-price-of-customer-satisfaction/>

Laakso, A. 2016. Tulevaisuutta tekemään. Viitattu 11.1.2020. <https://docplayer.fi/27247220-Tulevaisuutta-tekemaan-keskeisia-kasitteita-metodeja-tulevaisuustyopajoihin.html>.

Laaksonen, H. 2008. Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Viitattu 18.4.2020. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-214-4.pdf

Laloux, F. 2015. The Future of Management Is Teal. Viitattu 14.1.2020. https://www.corenewalker.com/uploads/The_Future_of_Management_Is_Teal.pdf

Lapointe, E. & Vanderberghe, C. 2015. Examination of the Relationships Between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors. *Springer Science & Business Media*. Tulostettu 30.12.2018. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3002-9>

Larsson, A. & Viitaoja, Y. 2017. Building customer loyalty in digital banking: A study of bank staff's perspectives on the challenges of digital CRM and loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 35 Issue: 6, 858-877. Tulostettu 9.11.2017. <https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2016-0112>

Levanto, S. 2018. Itsensä johtaminen ja valmentaminen. Viitattu 18.04.2020. <https://psykologiaa.com/2018/05/08/itsensa-johtaminen-ja-valmentaminen/>

Lämsä, A. & Päivike, T. 2017. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. E-kirja. Edita Publishing Oy.

Malaska, P. & Holstius, K. 1999. Visionary Management. *Foresight* 1(4), 353-361. Tulostettu 20.1.2018. <http://www.emeraldinsight.com.nelli.laurea.fi/doi/pdfplus/10.1108/14636689910802269>.

Manning, T. 2012. Managing change in hard times. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 44 Issue: 5, pp.259-267. Tulostettu 29.1.2018. <https://doi.org/10.1108/00197851211244997>

Martela, F. 2016. Nelivuotias kohtasi autokorjaamolla Immanuel Kantin- Selvisi miksi moni johtaa ihmisiä väärin. Viitattu 26.12.2019. <https://frankmartela.fi/tag/sisainen-motivaatio/>

Mattila, J. Seppälä, T. Lähteenmäki, I. 2018. "Kuka vie ja ketä? - Pankit alustatalouden ristitulella". ETLA Raportti No 84. Viitattu 6.1.2020. <https://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-84.pdf>

Meristö T. & Laitinen J. 2020. Tulevaisuuskortit ajattelun avartajana. T. Leppäniemi (Eds.), *Ideavarkaisissa: 12 pedagogista mallia portfolioista pakohuoneisiin*, (33-38). Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.11.2020. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/336272/Laurea%20julkaisut%20138.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Meristö, T. 2018. Tulevaisuuden ennakoinnista uutta puhtia kehittämiseen. Viitattu 30.04.2020. <https://journal.laurea.fi/tulevaisuuden-ennakoinnista-uutta-puhtia-kehittamiseen/>

Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2007. Laadukas SWOT. Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden. Turku: Corporate Foresight Group CoFi / Åbo Akademi. Viitattu 5.5.2020.

http://virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS_SWOT.pdf

Morgan, Jacob. 2017. *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate.* E-kirja. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.

Neck, C., Houghton, J. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*. Viitattu 16.05.2020.

https://www.researchgate.net/publication/235269268_Two_decades_of_self-leadership_theory_and_research_Past_developments_present_trends_and_future_possibilities

Nätti, S. & Lähtenmäki, I. 2016. The evolution of market orientation in Finnish retail banking - from regulation to value creation. *Management & Organizational History*, 11(1), pp. 28-47. Viitattu 27.12.2019. <https://doi.org/10.1080/17449359.2016.1141689>

Olmedo, E. 2012. *The Future of Leadership: The New Complex Leaders' Skills.* Researchgate. Viitattu 8.4.2020.

https://www.researchgate.net/publication/260571691_The_Future_of_Leadership_The_New_Complex_Leaders'_Skills.

Pearce, C & Conger, J. 2003. *Shared leadership- Reframing the hows and whys of leadership.* E-kirja. USA: Sage Publications.

Pohjola, M. 2015. *Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla.* Viitattu 5.1.2020.

https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf

Pyöriä, P. 2006. *Tietotyö Suomessa- teoreettisia ja empiirisiä huomioita.* Työpoliittinen aikakauskirja. Viitattu 8.4.2020.

https://www.researchgate.net/publication/239599486_Tietotyö_Suomessa_-_teoreettisia_ja_empiirisiä_huomioita

Robinson, J. 2003. Future Subjunctive: Backcasting As Social Learning. *Futures* 35(8), 839-856. Tulostettu 15.1.2018.

[https://laurea.finna.fi/PrimoRecord/pci.sciversesciencedirect_elsevierS0016-3287\(03\)00039-9](https://laurea.finna.fi/PrimoRecord/pci.sciversesciencedirect_elsevierS0016-3287(03)00039-9)

Rubin, A. 2015. *Skenaariotyöskentely tulevaisuudentutkimuksessa.* Viitattu 31.12.2019.

<https://metodix.fi/2015/01/31/skenaariotyöskentely-tulevaisuudentutkimuksessa/#Skenaariomenetelm%C3%A4%20ty%C3%B6kaluna>

Rubin, A. Topi- *Tulevaisuuden tutkimuksen oppimateriaali.* Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. Viitattu 11.1.2020. <https://tulevaisuus.fi/>

Saarijärvi, H. 2017. *Mitattava viestintä.* Viitattu 21.1.2020.

https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/277788/procom_procomma2017_digikirja.pdf?sequence=1#page=100

Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. (toim.) 2014. *Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja.* VTT Technology 152. Espoo: VTT. Tulostettu 21.10.2017. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>

Salonen, E. 2017. *Intuitio ja tunteet.* E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

- Sampaio, C., Ladeira, W. & Santini, F. 2017. Apps for mobile banking and customer satisfaction: a cross-cultural study. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 35 Issue: 7, 1131-1151. Tulostettu 9.11.2017. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2015-0146>
- Schwarz, R. M. 2017. *The skilled facilitator: A comprehensive resource for consultants, facilitators, coaches, and trainers*. Third edition. E-kirja. Hoboken, New Jersey: Jossey-Bass.
- Singh, M. 2014. Good Customer Service Makes the Difference. *Journal of Internet Banking and Commerce*. Ottawa. Viitattu 6.4.2020. <https://www.icommercecentral.com/open-access/good-customer-service-makes-the-difference.php?aid=37997>
- Sitra 2017. Asiantuntijan työhyvinvointi on monen palasen summa. Viitattu 16.4.2020. <https://www.sitra.fi/blogit/asiantuntijan-tyohyvinvointi-monen-palasen-summa/>
- Sitra 2018. Sitran megatrendikortit. Viitattu 5.11.2019. <https://media.sitra.fi/2018/09/03142041/megatrendikortitwebfin31-08-2018.pdf>
- Sitra 2019. Megatrendit 2020. Viitattu 29.5.2020. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2020/>
- Sitra 2020. Megatrendit. Viitattu 30.1.2020. <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#megatrendit-2020>
- Suomen Pankki 2020. Maksuliiketilastot. Viitattu 4.11.2020. <https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/maksuliiketilastot/maksuliiketilastot/>
- Tetzlaff, S. & McLeod, J. 2016. *The Employee Experience: A Capstone Guide to Peak Performance*. E-kirja. North Loop Books: ProQuest Ebook Central.
- Tinnilä, M. 2012. Impact of Future Trends on Banking Services. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 17(2), pp. 1-15. Tulostettu 27.12.2019. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.348.4968&rep=rep1&type=pdf>
- Tuomivaara, S. Ropponen, A., Kandolin, I. 2016. *Jousto-opas - Sujuvuutta työhön yksilöllisillä ja yhteisöllisillä ratkaisuilla*. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 2.11.2020. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131548/Jousto_opas.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Wilkinson, M. 2012. *The Secrets of Facilitation: The SMART Guide to Getting Results with Groups*. E-kirja. New York: John Wiley & Sons.

Julkaisemattomat

- Laitinen, J. & Meristö, T. 2017a. *Tulevaisuuden johtaminen -luentoaineisto* 17.2.2017. Tulostettu 23.4.2017. Optima, Laurea.
- Laitinen, J. & Meristö, T. 2017b. *Tulevaisuuden johtaminen -luentoaineisto* 16.3.2017. Tulostettu 23.4.2017. Optima, Laurea.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tietoperusta	9
Kuvio 2: Rahoitusalan yleisimmät tulevaisuuden työelämätaidot (Ennakointifoorumi 2019, 8; Finanssiala 2019, 4-9)	24
Kuvio 3: Cynefin-mallin toimintaympäristöt ja niissä toimimisen keinot (Eskola 2016, 67) ...	28
Kuvio 4: Työntekijäkokemuksen määritelmä (Morgan 2017, 9)	29
Kuvio 5: JCT-teoria (Aaltonen, Ahonen, Pajunen 2015, 272-273)	34
Kuvio 6: Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä (Leiviskä 2011, 24)	35
Kuvio 7: Sitoutuneen työntekijän ominaisuudet (IPA guide to workforce engagement 3-6) ...	38
Kuvio 8: Työryhmästä huipputiimiksi (Hyppänen 2013, 82).....	44
Kuvio 9: Esimiehen rooli erilaisissa tiimeissä (Hyppänen 2013, 78)	45
Kuvio 10: Itseohjautuvuuden kulttuurit (Balentor 2016)	46
Kuvio 11: 10 peukalosääntöä itseohjautuvuuden kehittämiseksi (Savaspuro 2019, 161-168)..	47
Kuvio 12: Folioveistoksia	72
Kuvio 13: PESTE-tekijöiden kuvaussivu PowerPoint-esityksestä työpajassa 5.11.2019	73
Kuvio 14: Megatrendikorttien lajittelua PESTE-tekijöihin	74
Kuvio 15: Työskentelyä backcasting-aikajanalla nykytilan ja vision kuvaamiseksi	82
Kuvio 16: Nykytilan, tapahtumien, tekojen ja vision liimalappuja backcasting-aikajanalla...	82
Kuvio 17: Havainnekuva liimalappujen ryhmittelystä	84
Kuvio 18: Kohdeorganisaation nykytilan ydinpätevyyspuu kohdeorganisaation kuvailemana ja sanoittamana	87
Kuvio 19: Millainen työntekijä 2025?.....	90
Kuvio 20: Millainen työnantaja 2025?	90
Kuvio 21: Työpajan ja panelistien näkemys visiosta vuonna 2025	91
Kuvio 22: Tulevaisuuskorttien järjestäminen arviointien mukaan Tarja Meristöä (Laitinen & Meristö 2017b) mukailten.....	92
Kuvio 23: Skenaarioiden nelikenttä, valitut ajurit sekä skenaarioiden oletukset ja seuraukset	96
Kuvio 24: Skenaario 1: Asiantuntijuuden maailma.....	107
Kuvio 25: Rahoitusalan yleisimmät tulevaisuuden työelämätaidot (Ennakointifoorumi 2019, 8; Finanssiala 2019, 4-9)	108

Taulukot

Taulukko 1: Tutkimus- ja kehittämishankkeen ennakointiprosessi	10
Taulukko 2: Sitran megatrendikortit otsikkotasolla (Sitra 2018).....	12
Taulukko 3: Milleniaalit, Y-sukupolvi, ikääntyvät ja ikääntyneet (Bolelli & Durmus 2017, 3; Heikka 2013, 83; Järlström & Viitala 2014, 116-117; Manpower 2016, 3-8; Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2015, 11, 15, 21, 22; Tetzlaff & McLeod 2016, 89, 94, 97-98)	18

Taulukko 4: Ihmisten johtaminen kompleksisessa ympäristössä (Aaltonen ym 2020, 251-253; Kräkin & Niemi 2019, 26-34; Leppänen & Rauhala 2012, 232-235; Lunkka ym. 2019, 88-94; Olmedo 2012, 5-10; Salonen 2017, 238- 239; Syväjärvi & Vakkala 2012, 196-202; Syväjärvi & Vakkala 2019, 201-213; Tökkäri 2019, 23-24; Viitala & Jylhä 2019, 16-35)	25
Taulukko 5: Erialaisten organisaation valtakulttuurien vertailu Terez (2010) mukaillen (Viitala & Jylhä 2019, 42)	43
Taulukko 6: Kompleksisessa ympäristössä voimavaroja tukevia johtamiskompetensseja ja johtamistilanteissa tarvittavia ammatillisia kompetensseja (Kesti & Pietiläinen 2012, 160-162)	50
Taulukko 7: Valikoituja johtamisoppeja (Lapointe & Vanderberghe 2015, 101-108; Hakanen 2011, 76-81; Salonen 2017, 237-238; Leppänen & Rauhala 2012, 77-80; Järvinen 2014, 141-143; Viitala & Jylhä 2019, 251-252; Bens 2012, 7; Wilkinson 2012, 11-12; Hackett & Martin 1993, 6-8; Schwarz 2017, 26, 36; Torkkola 2015, 39-43,48-50,113-119; Tuominen 2010, 42; Alsterman ym. 2018, 100,101,105; Malaska & Holstius 1999, 353; Manning 2012, 261-262; Dwivedi 2006, 12-13; Collins 2001,113)	52
Taulukko 8: Tutkimus- ja kehittämishankkeen ennakointiprosessi	64
Taulukko 9: Luovan ongelmanratkaisun prosessin (CPS) vaiheet (Kantojärvi 2012, 27-31)	67
Taulukko 10: Ensimmäisen työpajan sisältö ja menetelmät	70
Taulukko 11: Työpajan runko verrattuna Kantojärven Luovan ongelmanratkaisun prosessin (CPS) runkoon (Kantojärvi 2012, 27-31)	71
Taulukko 12: Ensimmäisen työpajan jaottelun tuloksia	78
Taulukko 13: Toisen työpajan runko ja aikataulu	80
Taulukko 14: Toisen työpajan rakenne verrattuna Kantojärven Luovan ongelmanratkaisun prosessin (CPS) runkoon (Kantojärvi 2012, 27-31)	81
Taulukko 15: Panelistien tulevaisuuskorttien arviointilomakkeen taulukkoa Meristö & Laitinen (2017a; 2020, 35) pohjautuen	89
Taulukko 16: Väittämien keskiarvotaulukko, Trendinomaiset ja Laajennettu trendinomaiset	93
Taulukko 17: Väittämien keskiarvotaulukko, Villi Kortti, So What 1 ja So What 2	93
Taulukko 18: Teknologiset ajurit	94
Taulukko 19: Henkilöstöön liittyvät ajurit	95
Taulukko 20: Ihmisten johtaminen kompleksisessa ympäristössä (Aaltonen ym 2020, 251-253; Kräkin & Niemi 2019, 26-34; Leppänen & Rauhala 2012, 232-235; Lunkka ym. 2019, 88-94; Olmedo 2012, 5-10; Salonen 2017, 238- 239; Syväjärvi & Vakkala 2012, 196-202; Syväjärvi & Vakkala 2019, 201-213; Tökkäri 2019, 23-24; Viitala & Jylhä 2019, 16-35)	109
Taulukko 21: Valikoituja johtamisoppeja (Lapointe & Vanderberghe 2015, 101-108; Hakanen 2011, 76-81; Salonen 2017, 237-238; Leppänen & Rauhala 2012, 77-80; Järvinen 2014, 141-143; Viitala & Jylhä 2019, 251-252; Bens 2012, 7; Wilkinson 2012, 11-12; Hackett & Martin 1993, 6-8; Schwarz 2017, 26, 36; Torkkola 2015, 39-43,48-50,113-119; Tuominen 2010, 42;	

Alsterman ym. 2018, 100,101,105; Malaska & Holstius 1999, 353; Manning 2012, 261-262; Dwivedi 2006, 12-13; Collins 2001,113)	111
Taulukko 22: Milleniaalit, Y-sukupolvi, ikääntyvät ja ikääntyneet (Boelli & Durmus 2017, 3; Heikka 2013, 83; Järnlström & Viitala 2014, 116-117; Manpower 2016, 3-8; Sosiaali- ja terveysministeriö 2015, 11, 15, 21, 22; Tetzlaff & McLeod 2016, 89, 94, 97-98)	112