

AJATUSJOHTAJAT TULEVAISUUSVALLAN KÄYTTÄJINÄ

Tämä artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua
Ennakoiva ja muuttuva johtaminen

Koriseva Paula
Tradenomi (YAMK)
Olari-Sintonen Merja
Tradenomi (YAMK)

Opinnäytetyöartikkeli

Ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija

2025

Ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija
Tradenomi (ylempi AMK)

Tekijät	Paula Koriseva Merja Olari-Sintonen	Vuosi 2025
Ohjaaja	Soili Vesterinen	
Toimeksiantaja	Bonfire Agency Oy	
Työn nimi	Ajatusjohtajat tulevaisuusvallan käyttäjinä	
Sivumäärä	32 + 10	

Opinnäytetyössä tarkasteltiin ajatusjohtajia tulevaisuusvallan käyttäjinä. Työssä selvitettiin, miksi ja mihin tarkoituksiin ajatusjohtajat käyttävät tulevaisuusvaltaa. Työssä selvitettiin käyttävätkö ajatusjohtajat tulevaisuusvaltaa tietoisesti vai tiedostamatta sekä millaisia motiiveja tulevaisuusvaikuttamisen taustalla on. Lisäksi selvitettiin millaisia ovat ajatusjohtajien ennakointikyvykkyys ja käsitys tulevaisuuden johtamisesta. Opinnäytetyön olennainen tietoperusta muodostui ajatusjohtajuudesta sekä tulevaisuusvallasta ja -vaikuttamisesta. Ajatusjohtajilla tarkoitettiin tässä työssä B2B-markkinoiden toimijaa, joka pyrkii vaikuttamaan ihmisiin, saamaan aikaan muutosta ja luo seuraajilleen mielekästä sisältöä.

Lähestymistavaksi valikoitui monimenetelmätutkimus. Opinnäytetyön toteutus aloitettiin havainnointiaineiston eli ajatusjohtajien tuottamien julkaisujen keräämisellä yleisestä tietoverkosta. Havainnoinnista jatkettiin ajatusjohtajien teemahaastatteluihin. Havainnoinnin ja teemahaastattelujen aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Kehittämismenetelmänä järjestettiin lopuksi työpaja toimeksiantajan edustajien kanssa kerätyn aineiston analysoinnin rikastamiseksi.

Tulosten perusteella ajatusjohtajat käyttävät tulevaisuusvaltaa tietoisesti oman vaikutusvaltansa avulla systemaattisesti kokemuksesta kehittyen. Motiivit vaihtelevat. Tulevaisuuteen vaikuttamisesta tehdään sekä yhteiskunnallisista että liiketoiminnallisista syistä. Ajatusjohtajilla on halu puuttua epäkohtiin sekä monipuolistaa julkista keskustelua. Osa kokeekin oman asemansa vuoksi velvollisuudekseen vaikuttaa omilla näkemyksillään. He pohtivat ajankohtaisia ilmiöitä, tulkitsevat uutta tietoa ja havainnoivat verkostojensa keskusteluja. Vaikuttaminen jakautuu visiönääriseen ja ennakoivaan sekä kriittiseen ja transformatiiviseen eli uudistavaan lähestymistapaan. Kriittisyys ja uudistuvuus korostuvat erityisesti yhteiskunnallisen vaikuttamisen kontekstissa muuttuvassa toimintaympäristössä. Taito yhdistää eri lähestymistapoja ja hyödyntää menetelmiä rakentavat ennakointikyvykkyttä.

Avainsanat	vaikuttaminen, tulevaisuus, toimintaympäristö, johtaminen
Muita tietoja	Artikkeli julkaistaan osana artikkelikokoelmaa Ennakoiva ja muuttuva johtaminen, jonka on toimittanut Soili Vesterinen

Master's Programme in Foresight and Development
Master of Business Administration

Author(s)	Paula Koriseva Merja Olari-Sintonen	Year 2025
Supervisor(s)	Soili Vesterinen	
Commissioned by	Bonfire Agency Oy	
Title	Thought leaders as users of the power to define futures	
Number of pages	25 + 9	

In this thesis, thought leaders were studied as users of power to define futures. The objective was to find out why and for what purposes thought leaders use the power to define futures. Furthermore, the study explores whether thought leaders use the power to define futures consciously or unconsciously, what kind of motives lie behind influencing the future, and what kind of foresight capability thought leaders have. The theory base consists of thought leadership, power to define futures and influencing the future. In this thesis thought leader was defined as a business-to-business actor, who can influence individuals, makes a difference and creates meaningful content for his audience.

Multimethod research was selected as the approach. Implementation of the thesis was started by collecting published content by thought leaders for observation from the public internet. After gathering the observation material, the implementation continued with theme interviews for selected thought leaders. The material was then analysed with inductive content analysis. Finally, as a development method, a facilitated workshop was organized to enrich the analysis.

Based on the key results, thought leaders use the power to define futures consciously, systematically and in a planned manner by utilizing their own power to influence. The capability evolves with experience. Motives vary. Futures influencing is done for societal and business reasons. Thought leaders have a desire to intervene in societal issues and diversify public discourse. Some feel that due to their leadership position they have a duty to influence with their visions. They explore current phenomena, interpret and curate new information as well as observe discussions in their networks. Influencing the future is divided into visionary and anticipatory as well as critical and transformative foresight approaches. Criticality and transformability are emphasized especially in the context of societal influencing in the changing operating environment. The ability to combine different approaches and utilize methods builds foresight capability.

Keywords	influencing, future, operating environment, leadership
Special remarks	This article is published as part of compilation publication Foresight and changing leadership delivered by Soili Vesterinen

AJATUSJOHTAJAT TULEVAISUUSVALLAN KÄYTTÄJINÄ

Tekijät: Paula Koriseva ja Merja Olari-Sintonen

JOHDANTO

Nyky-yhteiskunnassa vaikuttaminen on yleistynyt ja se on teknisesti helpompaa kuin aiemmin. Opinnäytetyössä tarkastellaan ajatusjohtajia tulevaisuusvallan käyttäjinä. Ajatusjohtajuus liitetään usein yrityksen markkinointistrategian tai brändäyksen työkaluksi (Harvey, Mitchell, Jones & Knight 2020, 1, 5; Lizotte 2005, 95–98). Nykyään useammin nousee esille ajatusjohtajien merkitys vaikuttajina ja toimintaympäristön muutosjohtajina. Ymmärtävätkö ajatusjohtajat, joilla on laajat verkostot käyttävänsä tulevaisuusvaltaa ja miksi he käyttävät sitä? Millaisia motiiveja heillä on tulevaisuusvaikuttamisen taustalla? Kun ajatusjohtajuus nähdään vaikuttamisen välineenä, pyritään tuottamaan sidosryhmien asenteisiin vaikuttavaa sisältöä (Neuhaus, Millemann & Nijssen 2022, 99–101). Saavutettua asemaa ja arvovaltaa voi hyödyntää ajatusjohtajuuden avulla, sillä se mahdollistaa halutun tiedon jakamisen ja halutun vaikutuksen saamisen kohderyhmään (Joe 2023, 479–480).

Opinnäytetyön toimeksiantaja on ajatusjohtajuuden asiantuntijatoimisto Bonfire Agency Oy, joka konsultoi ja valmentaa ajatusjohtajuudesta. Yhtiön missio on auttaa yrityksiä tulemaan alansa edelläkävijöiksi ja ajatusjohtajiksi (Bonfire Agency Oy 2024). Yhtiö tarvitsee tietoa eri alojen ajatusjohtajien toiminnasta oman toimintansa tueksi, esimerkiksi millaisia motiiveja ja tavoitteita ajatusjohtajilla on tulevaisuusvallan käyttäjinä, sekä tietoa heidän ennakoitukyvykkyydestään. Toimeksiantajan tavoitteena on herättää yhteiskunnallista keskustelua ajatusjohtajuudesta ja pyrkiä vaikuttamaan siten, että ajatusjohtaminen nähtäisiin johtamisena, eikä brändäyksen työkaluna.

Sitra (2024) on pyrkinyt nostamaan keskustelua tulevaisuusvallasta ja siitä, että on merkitystä sillä, kuka tulevaisuusvaltaa käyttää. Demokraattisella ja laaja-alaisesti eri toimijoita osallistavalla tulevaisuustyöllä ja ennakkoinnilla voidaan

saavuttaa suurelle joukolle toivottuja tulevaisuuskuvia (Karjalainen 2022; Inayatullah 2018; Dufva, Lähdemäki-Pekkinen, Poussa ja Rekola 2024,19). Tulevaisuusvalta on vaikuttamista siihen, että tulevaisuus olisi toivotunlainen (Dufva ym. 2024). Kiihtyvien muutosten kompleksisessa maailmassa tarvitaan yhä enemmän tulevaisuusajattelua ja vaikuttamista siihen, että tulevaisuus olisi toivotunlainen (Wilenius 2022; Minkkinen, Poursu, Neuvonen 2020).

AJATUSJOHTAJUUS, TULEVAISUUSVAIKUTTAMINEN JA -VALTA

Ajatusjohtajuus ja ajatusjohtajat

Ajatusjohtajuus on toimeenpano- ja ratkaisukykyistä tietämystä luotettavasta, arvostetusta ja auktoriteettisesta lähteestä. Melko vakiintuneena käsitteenä ajatusjohtajuus rinnastetaan usein sisältömarkkinointiin osaksi brändistrategiaa. Kuitenkin alun perin motiivina on ollut muokata vallitsevia johtamisfilosofioita ja tuoda mielipidevaikuttamisen rinnalle tietämykseen perustuvaa näkemyksellisyyttä. (Harvey ym. 2020, 1, 5.) Vastaavasti Lizotte (2005, 95–98) kuvaa ajatusjohtajuutta tehokkaana markkinointistrategiana sekä keinona viedä markkinointi kehittyneemmälle tasolle ja olla alansa edelläkävijä. Lizotte pohtii, miten ajatusjohtajuutta tavoittelevat erottuvat kilpailijoistaan ja saavuttavat korkeampaa näkyvyyttä sekä luotettavuutta. Esimerkkeinä hän nostaa Microsoftin ja Bill Gatesin määrätietoisen pyrkimyksen mullistaa alaa näkyvästi. Näkyvän näkemyksellisyyden työn esimerkkeinä ajatusjohtajuudesta hän nostaa Oprah Winfreyn ja Donald Trumpin. Harvey ym. (2020, 5) puolestaan korostavat ajatusjohtajuutta asiantuntijuuden ja näkemyksellisyyden filosofiana, eikä niinkään julkisuuden kautta.

Sekä Harvey ym. (2020) että Lizotte (2005, 95–98) listaavat ajatusjohtajuuden rakennuskeinoina ideoiden julkaisemisen eri kanavissa. Esimerkkejä näistä ovat blogit ja podcastit, aktiivinen artikkelien ja kirjojen julkaiseminen sekä julkiset puheenvuorot. Ytimessä ovat asiakkaita puhuttelevat näkemykselliset sisällöt ja esiintyminen luotettavissa lähteissä, medioissa ja kanavissa, jotka lisäävät sidosryhmien luottamusta toimijaan. Yrityksen ja sen johtohahmojen saama julkinen huomio parantaa yrityksen kehittymispotentiaalia sekä vaikuttaa suoraan liiketulokseen.

Neuhaus ym. (2022, 99–101) ovat tutkineet vaikuttajia ja ajatusjohtajuutta ilmiöinä. Tutkimuksessa ajatusjohtajuuden toimeenpanijat, ajatusjohtajat, nähdään Business-to-business (B2B) -markkinoilla vastineena business-to-consumer (B2C) -markkinoiden somevaikuttajiin, bloggaajiin ja vloggaajiin. Ajatusjohtaminen nähdään keinona vaikuttaa markkinoihin B2B -liiketoiminnassa.

Ajatusjohtajat pyrkivät vaikuttamaan alansa markkinoihin ja potentiaalsiin asiakkaisiin jakamalla tietoa, joka muuttaa kohderyhmän asenteita ja ajatuksia (Neuhaus ym. 2022, 99–101). He toimivat suunnan näyttäjinä ja ohjaavat yhteiskunnallista keskustelua nostamalla esiin trendejä ja epäkohtia. Tyypillisesti he eivät tuudittaudu tuttuun ja turvalliseen, vaan nimenomaan kyseenalaistavat tottumuksia sekä herättävät kuulijoidensa ajatuksia. (Keronen & Tanni 2017, 46.)

Sekä henkilöt että organisaatiot voivat olla ajatusjohtajia. Heillä on vahva auktoriteetti jollakin osaamisalueella, kyky luoda yleisölleen visio ja tuottaa näkemyksellistä sisältöä. Tämä mahdollistaa uusien ajatusten ja muutoksen luomisen kuulijan organisaatiossa. Kuitenkaan tunnettuus ja pelkkä sisällöntuotto ei tee ajatusjohtajaa. (Keronen & Tanni 2017, 46.)

Ajatusjohtajat eivät julkaisuillaan mainosta organisaatiota tai sen tuotteita. Heidän sisältöihinsä kuuluu esimerkiksi tulkita rohkeasti nykyhetkeä ja tulevaisuutta. He tuovat näkemyksiä toimintatapojen muutoksista sekä uusia ja haastavia asioita lähelle kuulijoitaan. Sisältöjen on oltava avointa, vuorovaikutteista, mielekästä, luotettavaa ja helposti saavutettavaa. (Keronen & Tanni 2017, 47–48.)

Muiden inspirointi innovatiivisilla ideoilla, kyky muuttaa nämä ideat todelliseksi sekä toistaa ja skaalata ideat kestäväksi muutokseksi ystävien, fanien ja seuraajien avulla, ovat ajatusjohtajien tehtäviä. He luovat aktiivisesti täysin uusia projekteja, ohjelmia ja luovia aloitteita, sekä saavat ihmiset niihin mukaan. Ajatusjohtajan määrittää hänen kykynsä kannustaa muita ajattelemaan uusia asioita ja muokata tapaa tehdä asioita. He myös aloittavat uusia käyttäytymismalleja, polkuja ja toimintaa maailman muuttamiseksi. (Brosseau 2014, xvi.) Heillä on usein laaja yleisö ja mahdollisuus vaikuttaa ihmisten asenteisiin ja käyttäytymiseen (Neuhaus ym. 2023, 100).

Joe (2023, 479–480) näkee ajatusjohtajat huomattavina ja arvovaltaisina tietolähteinä, jotka tarjoavat arvokkaita ratkaisuja sidosryhmille. Olennaista on, että ajatusjohtaja on hankkinut itselleen niin vahvan statuksen, että kohderyhmä seuraa ajatusjohtajaa. Tuotettu sisältö nähdään arvokkaana tekijän arvovallan kautta. Ajatusjohtajat herättävät kiinnostusta, haastavat ja inspiroivat yleisöään.

Yhteen vetäen voidaan todeta, että ajatusjohtaja on ihminen tai organisaatio, asiantuntija jollakin alalla, suunnannäyttäjä tai tunnettu B2B-liiketoiminnassa. Hän pyrkii muuttamaan asioita saamalla ihmiset ajattelemaan ja toimimaan eri tavoin. Lisäksi voidaan todeta, että ajatusjohtajalla on kyky vaikuttaa ihmisiin, saada aikaan muutosta, halu muuttaa asioita ja he luovat kuulijoilleen merkityksellistä ja mielekästä sisältöä.

Ajatusjohtajien toimintaympäristö

Ajatusjohtajat vaikuttavat usein sosiaalisen median kautta. Vuonna 2017 ammattimaiseen toimintaan parhaiten soveltuvat sosiaalisen median kanavia olivat LinkedIn ja X (Pääkkönen 2017, 48). Myös Neuhaus ym. (2022, 99) näkevät, että sosiaalinen media tarjoaa ajatusjohtajille potentiaalia ajatusjohtajuuden ilmentämiseen.

Lahden ja Meretniemen (2022, 51) mukaan nykymaailmassa kuka tahansa voi toimia vaikuttajana sosiaalisessa mediassa. Median edustajat eivät enää toimi tiedon oikeellisuuden tarkastajina. Näin ollen vaikuttajat ovat itse vastuussa tuottamansa sisällön oikeellisuudesta. Vaikuttajien tulisikin tämän vuoksi selkeästi tuoda julkaisuissaan esille se, mikä osa sisällöstä on heidän omia johtopäätöksiään ja miltä osin tieto on tutkittua tietoa. Aiemmin vaikuttajien yleisö tyytyi kevyempään ja viihteellisempään sisältöön, mutta nykyään vaikuttajilta odotetaan myös kannanottoa ja osallistumista yhteiskunnalliseen keskusteluun. Entrepreneur-verkkolehden (2024) mukaan tulevaisuudessa ajatusjohtajuuden sisältötrendejä ovat esimerkiksi mikronarratiivit, verkostojen joukkoistaminen, sidosryhmiä osallistavat dialogit heille merkityksellisellä tavalla sekä toteutuskelpoiset strategiat ratkaisuuina muutoshasteisiin.

Ajatusjohtajat ovat luoneet pohjaa B2B-markkinoiden vaikuttajamarkkinointiin. Alansa vaikuttavien asiantuntijoiden mielipiteet ja suositukset ohjaavat ostopäätöksiä ja herättävät mielenkiintoa kohderyhmissä. Ajatusjohtajat tuottavat

asiantuntijanäkökulmasta mielekästä sisältöä. Heidät löytää jokseenkin vaivattomasti sosiaalisesta mediasta. Myös B2B-vaikuttajamarkkinoinnin näkökulmasta tärkeimmät kanavat ovat LinkedIn ja X, mutta niitä täydentävinä kanavina käytetään Facebookia ja Instagramia. (IAB Finland 2019, 7.)

Hybridissä mediajärjestelmässä perinteiset kanavat ja niiden verkkojulkaisut, sekä sisällöntuottajat ja sosiaalinen media toimivat rinnan ja limittäin. Sisällöt kiertävät alustalta toiselle muuntuen kullekin formaatille vallitsevien normien mukaan sopivaksi. Rajaukset yleisön, median, vaikuttajien ja vaikutettavien välillä ovat häilyviä. Kuka tahansa voi julkaista mitä haluaa ja jakaa muiden sisältöjä mihin haluaa. (Ikäheimo & Vahti 2021, 15.)

Ajatusjohtajat vaikuttavat tulevaisuuteen

Ajatusjohtajuuden kaltaista vaikuttajaviestintää on havaittavissa myös politiikassa ja uskonnollisissa ryhmissä. Poliittisessa markkinoinnissa ja lobbauksessa tehdään samankaltaista vaikuttajaviestintää, kuin ajatusjohtajat tekevät B2B-markkinoilla. Vastaavasti uskonnolliset johtajat vaikuttavat omaan kuulijakuntaansa.

Poliittinen markkinointi voidaan nähdä prosessina, jossa poliitikot vaikuttavat äänestäjiin esittämällä heille ideoita, jotka tyydyttävät äänestäjien tarpeita. Näin äänestäjät antavat tukensa poliitikoille ja heidän ideoilleen (Ormrod, Henneberg & O'Shaughnessy 2013, 10). Grover, Kar, Gupta ja Modgil (2021, 1893, 1909–1910) tutkivat, miten poliittiset johtajat vaikuttavat Twitterin (nykyään X) kautta kestävän kehityksen tavoitteiden omaksumiseen. Tutkimuksen mukaan poliittiset johtajat voivat vaikuttaa esimerkiksi kestävän kehityksen tavoitteiden omaksumiseen. Poliittiset johtajat ovat vaikuttaneet pyrkimyksillään toivotunlaisen tulevaisuuskuvan rakentamiseen, kun he ovat tuoneet tietoisuutta kestävän kehityksen tavoitteista yhteiskunnalle.

Lobbaus voidaan nähdä vaikuttajaviestintänä, jolla pyritään vaikuttamaan yhteiskunnallisiin päätöksiin. Lobbauksen kohteena voivat olla niin päätöksentekijät, kuin päätöksiä valmistelevat henkilöt. (Korruptiontorjunta.fi 2024.) Esimerkiksi GDPR-lain valmistelun aikana lobbaus kohdistui päätöksentekijöihin. Päätöksentekijöitä yritettiin saada kiinnostumaan asiasta esimerkiksi lähettämällä heille tietoa, sekä vihjaamalla ettei heillä ole tarpeeksi

tietoa tai etteivät he ole osanneet ottaa huomioon sääntelyn mahdollisia seuraamuksia. Lobbaajan päämääränä on vaikuttaa päätöksenteon lopputulokseen esimerkiksi yksityisissä tapaamisissa muun viestinnän ohella. (Awad 2024, 4–6, 14–16.)

Anshel ja Smith (2014, 1046, 1049–1050, 1053–1056) näkevät uskonnollisten johtajien vaikuttavan vahvasti yhteisöjensä käytökseen. Heillä on hyvät vuorovaikutustaidot, suostuttelutaidot ja yleisöt. He ovat uskottavia ajatusjohtajien tavoin. Uskonnollisilla johtajilla on paljon vaikutusvaltaa, ja heidän avullaan olisi esimerkiksi mahdollista lievittää lihavuutta yleisenä sairautena. On tunnistettu erilaisia strategioita, joilla uskonnolliset johtajat voisivat vaikuttaa kuulijakuntansa elintapoihin, jotta tulevaisuudessa ihmiset olisivat terveempiä.

Tulevaisuusajattelulla kohti toivottuja tulevaisuuksia

Tulevaisuusajattelu on keino rakentaa toivottua tulevaisuutta (Inayatullah 2007, 4–5). Ross, Leonard ja Inayatullah (2022, 15) haastavat yritysten, organisaatioiden sekä yhteiskunnan johtajia radikaalimpaan muutosjohtamiseen tulevaisuusajattelun avulla. Kiihtyvä muutosten vauhti edellyttää uudenlaista ajattelua, sillä vanhat toimintamallit eivät enää toimi. Dufva ym. (2024, 19) korostaa tulevaisuusajattelussa olevan olennaista ajatus, että tulevaisuuksia on useita ja erilaisia, ja että niihin voi vaikuttaa. Toimintaympäristön muutosjohtamista vallitsevassa epävarmuuksien ajassa on käsitelty tarkemmin artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

Nykyään nähdään yhä enemmän, että tulevaisuus luodaan eikä sen odoteta enää olevan ennalta määrätty. Koskelo (2021, 15–17) puhuukin tulevaisuusmuotoilusta. Koskelon (2021, 15) mukaan tulevaisuusmuotoilussa tutkitaan tulevaisuutta tulevaisuusajattelun menetelmillä, jonka jälkeen tuotetun tiedon perusteella muodostetaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja liiketoiminnan mahdollisuuksia. Prosessin avulla tuotetaan tietoa tulevaisuuden muutosvoimista. Tulevaisuusmuotoilussa on myös keskiössä ihmisen mielen ja toiminnan ymmärtäminen. Ajatus perustuu siihen, että ymmärrys ihmisen toiminnasta auttaa vaikuttamaan ihmisiin ja positiivisen muutoksen aikaansaamiseen. Tulevaisuusmuotoilu on tulevaisuuteen vaikuttamista, ei

siihen varautumista. Tarkoituksena on mennä kohti haluttua tulevaisuutta aktiivisesti siihen vaikuttamalla.

Vaittisen (2024) mukaan tulevaisuuskuratoinnissa puolestaan on kyse tulevaisuusnäkymien valitsemisesta tietoisesti. Tulevaisuuskuratoinnin avulla voidaan luoda tulevaisuusvisio, joka puhuttelee laajaa yleisöä, ei pelkästään yritysjohtoa. Vaittinen näkee tulevaisuuskuratoinnin ajatusjohtajuudelle tärkeäksi työkaluksi. Siivosen (2017, 233–236) mukaan tulevaisuutta on pyritty kuratoimaan museoiden, yhteisöjen ja ilmastonmuutoksen näkökulmasta. Kuratoinnilla pyritään etenemään kohti toivottavaa tulevaisuutta ja saamaan aikaan muutosta eri kulttuurien yhteisöihin, joissa oltaisiin tietoisia tarvittavista muutoksista ja toimittaisiin sen mukaisesti.

Tulevaisuusvaikuttaminen ja tulevaisuusvalta

Tulevaisuusvalta on vaikuttamista siihen, että tulevaisuus olisi toivotunlainen (Sitra 2024). Dufva, Lähdemäki-Pekkinen, Poussa ja Rekola (2024, 19) määrittelevät tulevaisuusvallan vielä melko vakiintumattomaksi vallankäytön muodoksi, jonka avulla määritellään toivotunlaisia tulevaisuusnäkyviä. Inayatullahin (2007, 5) mukaan on ensin selvitettävä ihmisten tai ihmisryhmien motiiveja ja alitajuisia haluja, sillä ne ovat vaikuttaneet siihen, miten yhteiskunnan nykyongelmia käsitellään. Motiivien perusteella voidaan muodostaa toivotun tulevaisuuden suunta.

Tulevaisuusvallankäyttöön liittyvät keskeisesti käsitykset ja ajattelumallit oikeudenmukaisuudesta, yhdenvertaisuudesta ja osallistumisen mahdollisuuksista. Keskeistä on tarkastella kuka tai ketkä tätä valtaa käyttävät sekä, miten voisi vahvistaa tulevaisuusajattelukykyä ja tulevaisuusvaltaa niiden ryhmien tai ihmisten osalta, joilla sitä ei yhteiskunnan tasolla ole. (Dufva ym. 2024, 18.) Oomen, Hoffman ja Haje (2022, 197–346) jakavat huolen yhteiskunnan kansalaisten kyvyttömyydestä itse kuvitella erilaisia toivottuja tulevaisuuksia ja niiden lähestymistapoja. Karjalaisen (2022) mukaan kaikilla on kyky kuvitella millaisia erilaiset tulevaisuudet ovat. Sardar (2018) puolestaan kritisoi, että tulevaisuusvalta ja tulevaisuuksien määrittely on keskittynyt liikaa länsimaalaisen valkoisen väestön eliitille ja akateemikoille.

Valtasuhteet ovat kuitenkin muuttuneet viime vuosina voimakkaiden muutosvoimien pyörteissä. Perinteinen asema, kuten poliisin, poliitikon tai opettajan, ei enää automaattisesti anna auktoriteettia. Luottamus auktoriteettiin horjuu ja tehtävää, toimintaa tai sanomisia kyseenalaistetaan (Toffler 2022, 20; Sardar 2021). Tofflerin (2022, 20) mukaan vallan kolminaisuuden elementtejä ovat kautta historian olleet voima, vauraus ja tietämys (knowledge), joista tietämyksen rooli korostuu muutosten nykymaailmassa. Sardar (2021, 13–15) näkee tulevaisuuden määrittelyvallan suurimpana vallan muotona.

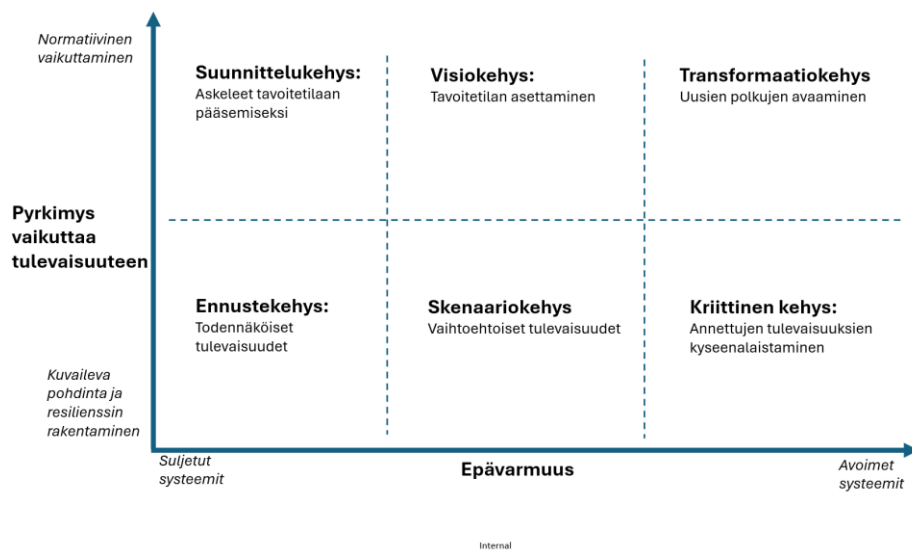
Seongwonin (2022, 447–463) mukaan genetiikka ja kulttuurinen tarve saavat vahvat ihmiset käyttämään valtaa tulevaisuuden kulkuun vaikuttamiseksi ja heikot alistumaan siihen. Karjalainen (2022, 464) korostaa, että kansalaisvaikuttamista sekä eri toimijoiden välistä tulevaisuusajattelua ja -vuoropuhelua tarvitaan demokratian ylläpitämiseen. Myös Sitra (2018) painottaa vaihtoehtoisten tulevaisuuksien ajattelun ja näkemysten olevan demokratian elinehto. Karjalaisen (2022, 459–463) mukaan nykyinen kulttuurimme etenkin länsimaisessa yhteiskunnassa kannustaa monipuolisesti erilaisia kansalaisryhmiä ja käyttäjiä osallistumaan yhteiskunnallisiin keskusteluihin ja palvelujen kehittämiseen. Suomessa tulevaisuustyötä tehdään varsin laaja-alaisesti, mutta on jokaisesta yksilöstä kiinni, miten laajasti ja demokraattisesti tulevaisuusajattelu ja tulevaisuuksiin vaikuttaminen, eli tulevaisuusvalta, toteutuu.

Ennakointikyvykkyyttä hahmottamaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia

Ennakointikyvykkyys ja luova tulevaisuusajattelu ovat keskeisiä tulevaisuusvaikuttamisessa. Ennakointikyvykkyys on kykyä tunnistaa erilaisia tulevaisuuksia ja kykyä huomioida ne nykyhetken ratkaisuja tehdessä (Aalto 2022, 348). Ennakointikyvykkyys on myös taitoa yhdistää ja hyödyntää erilaisia ennakkoinnin menetelmiä (Minkkinen, Aufferman ja Ahokas 2019).

Minkkinen ym. (2019) kehittivät ennakkoinnin kehykset -mallin, jossa tulevaisuusvaikuttamisen lähestymistapaa tarkastellaan suhteessa vallitsevan epävarmuuden laajuuteen. Kehykset ovat ennuste-, suunnittelu-, visio-, skenaario-, kriittinen ja transformaatiokehys. Kehyksillä voidaan tulkita ennakkointityön vaiheita, prosesseja ja riippuvuuksia sekä suljetuissa, että

avoimissa systeemeissä. Tulevaisuusvaikuttamisen lähestymistapaa kuvataan joko normatiiviseksi tai resilienssiä rakentavaksi kuvailevaksi pohdinnaksi. Minkkisen ym. mukaan vaikeasti ennakoitavissa toimintaympäristöissä tarvitaan erityisesti sekä kriittistä että uudistavaa eli transformatiivista lähestymistapaa. Olennaista on kyseenalaistaa annettuja tulevaisuuksia (kriittinen) tai löytää kokonaan uusia ajattelutapoja ja mahdollisuuksia (uudistava). Kuvio 1 havainnollistaa Minkkisen ym. (2019) kuutta ennakoinnin kehystä.



Kuvio 1. Kuusi ennakoinnin kehystä Minkkisen ym. (2019) mukaan.

Myös Wilenius (2022) korostaa uudistavan ennakoinnin ja systeemisen ajattelun olevan tärkeitä monimutkaisen maailman ymmärtämisessä. Minkkisen ym. (2019) mallissa suljetuissa rakenteissa, kuten liiketoiminnassa, lyhyemmän aikavälin ennuste-, visio- ja suunnittelukehukset ovat tyypillisiä. Pitkäjänteisten yhteiskunnallisten ja avoimien systeemien vaikutusten ennakointiin tarvitaan puolestaan skenaarioita, sekä uudistavaa ja kriittistä ajattelua kuvaamaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja kyseenalaistamaan annettuja. (Minkkinen ym. 2019; Minkkinen, Pouru, Neuvonen 2020.)

Linturin (2022, 47) mukaan visionäärisessä tulevaisuusjohtamisessa hallinnoidaan yhteisön pelkoja, toiveita, unelmia, tavoitteita, jotta tulevaisuus olisi toivottava. Strategiseen ajatteluun perustuvassa tulevaisuusjohtamisessa painottuu epävakaa toimintaympäristön ymmärtäminen ja tietoisuus toimintaan vaikuttavista muutosvoimista. Tulevaisuusjohtaminen on kyvykkyyttä luoda

ennakoivia toimintamalleja nykyisen toiminnan rinnalle ja rakentaa tulevaisuusajattelua.

Ross ym. (2022, 18) lähestyvät tulevaisuusvaikuttamista johtajuuden ja saavutetun organisatorisen aseman kautta. Hyödyntämällä tulevaisuusajattelua johtajat kykenevät myös sanoittamaan uutta suuntaa ja tarinaa, johon on helpompi saada ihmiset mukaan. Näin he voivat demokratisoida tulevaisuutta. Poturak, Mekić, Hadžiahmetović ja Budur (2022) tutkivat muutosjohtajuuden piirteitä eri kulttuureissa ja havaitsivat, että kehittyneissä maissa karismaattiset, innovatiivisuutta ja toteutuskelpoisia ratkaisuja esittävät johtajat ovat vakuuttavampia. Muutosjohtamista on kuvattu tarkemmin tämän artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa.

Oomen ym. (2022, 197–346) korostaa sosiaalisten rakenteiden ja prosessien merkitystä, sillä kuviteltu tulevaisuus toteutuu yhteiskunnan sosiaalisissa verkostoissa. Oomen ym. mukaan tulevaisuuksien kuvittelussa keskeistä on kyky tulkita ja kertoa tulevaisuuksista sosiaalisesti ymmärrettävällä esitystavalla, vaikka se perustuisi asiantuntija- tai tutkijahavaintoihin. Tullakseen sosiaalisesti hyväksytyiksi, kuvitellut tulevaisuusvisiot tarvitsevat merkityksellisyyttä. Uskottaviin tulevaisuuskuviin tarvitaan sovellettavaa rakennetta, eli prosesseja, sekä luovuutta kuvitella asioita täysin uusiksi, jopa dramaturgian keinoin. Myös Ross ym. (2022, 18–20) tuo esille tulevaisuuskuvioiden sanoittamisen merkitystä skenaarioiden ja erilaisten narratiivien kautta.

Tulevaisuusvaikuttamisen motiivit ja kohderyhmät riippuvat henkilön tai hänen taustaorganisaationsa toiminnan luonteesta. Kaupallisten toimijoiden vaikuttamisessa väistämättä herää ajatus liiketoiminnallisen hyödyn tavoittelusta, uskonnollisia toimijoita ohjaavat uskonnon keskeiset opit ja poliittisessa vaikuttamisessa puolueen arvomaailma (Grover ym. 2021, 1893, 1909–1910; Awad 2024, 4–6, 14–16; Anshel & Smith 2014, 1046, 1049–1050, 1053–1056).

TARKOITUS, TAVOITTEET JA KYSYMYSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella ajatusjohtajia tulevaisuusvallan käyttäjinä ja tuottaa aiheesta uutta tietoa. Tavoitteena oli selvittää, millaisia tulevaisuusvallankäyttäjiä ajatusjohtajat ovat ja tehdäänkö

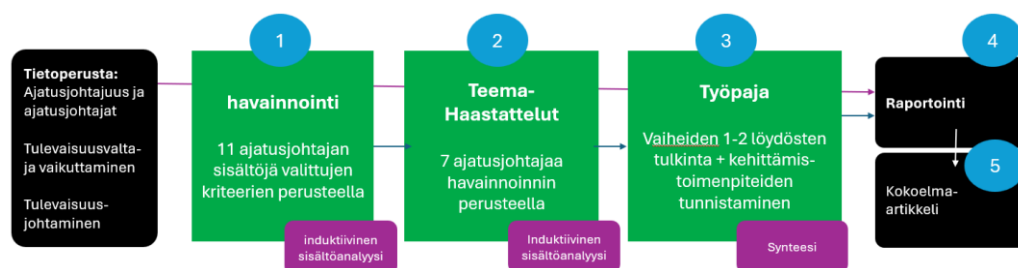
tulevaisuusvaikuttamista tietoisesti vai tiedostamatta. Lisäksi selvitettiin ajatusjohtajien ennakointikyvykkyyttä ja käsitystä tulevaisuusjohtamisesta.

Tutkimuskysymykseksi asetettiin seuraava kysymys: miksi ja mihin tarkoituksiin ajatusjohtajat käyttävät tulevaisuusvaltaa? Apukysymyksiksi asetettiin seuraavat kysymykset:

1. Käyttävätkö ajatusjohtajat tulevaisuusvaltaa tietoisesti vai tiedostamatta?
2. Millaisia motiiveja on tulevaisuusvaikuttamisen taustalla?
3. Millaisia ovat ajatusjohtajien ennakointikyvykyys ja käsitys tulevaisuuden johtamisesta?

TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTONKERUU

Opinnäytetyö oli luonteeltaan monimenetelmäinen laadullinen tutkimus, jota on kuvattu tarkemmin tämän artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä olivat havainnointi ja teemahaastattelut, jotka analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla vaiheissa 1 ja 2. Kolmannessa vaiheessa toteutettiin kehittämismenetelmänä työpaja, jossa vaiheiden 1 ja 2 keskeisiä tuloksia tulkittiin yhdessä sekä pohdittiin löydösten merkitystä ja jatkohyödyntämisen mahdollisuuksia. Kuvio 2 havainnollistaa aineistonkeruuprosessin vaiheineen.



Kuvio 2. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruuprosessi.

Havainnoinnin avulla voidaan tarkastella, toimivatko ihmiset niin kuin he ajattelevat toimivansa. Havainnointi ja haastattelut menetelminä tukevat hyvin toisiaan. Havainnoinnin voi tehdä ilman osallistumista, jolloin tutkijat ovat täysin ulkopuolisia havainnoitavaan ryhmään nähden. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2013, 212–215.) Opinnäytetyön toteutus aloitettiin havainnoinnilla ilman

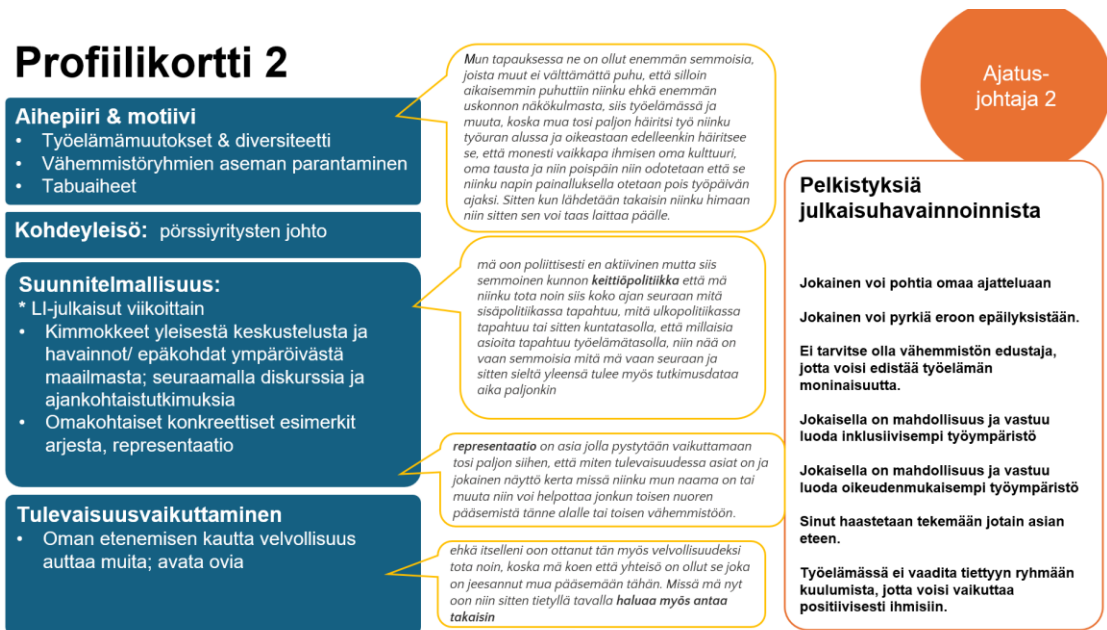
osallistumista. Ensimmäisenä valittiin laaditun kriteeristön avulla (liite 1) yhdessä toimeksiantajan kanssa yksitoista tutkittavaa ajatusjohtajaa. Heidän nimillään haettiin julkaisuja Google-hakukoneella ja tekemällä hakuja sosiaalisen median kanavissa. Julkaisuista 10/11 löytyi LinkedInistä ja 1/11 YouTubesta. Haku tehtiin avoimista ja maksuttomista kanavista, joten mahdolliset muun median julkaisut eivät nousseet hakutuloksiin luultavasti maksumuurien vuoksi.

Havainnointiin valittujen julkaisujen kirjoittajista kutsuttiin seitsemän haastateltavaa laadullisiin teemahaastatteluihin. Teemahaastattelut tutkimusmenetelmänä on kuvattu tarkemmin tämän artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Teemahaastattelujen runko (liite 2) laadittiin tutkimuskysymysten perusteella. Haastatteluissa käytiin läpi viisi teemaa niihin liittyvien tukikysymysten avulla. Haastatteluteemat olivat 1) aihepiirit, mistä puhuu julkisesti, 2) motiivit, 3) kohdeyleisöt, 4) systemaattisuus ja suunnitelmallisuus sekä 5) tulevaisuusvaikuttaminen.

Haastateltaviksi kutsuttiin eri teemoista julkista keskustelua käyviä ajatusjohtajia. Heidä lähestyttiin sähköpostilla tai LinkedIn-sovelluksessa haastattelupyynnöllä. Haastattelut toteutettiin Teamsillä loka-marraskuussa 2024. Haastattelujen kesto oli noin 30 minuuttia. Jokainen haastattelusessio tallennettiin ja litteroinnissa hyödynnettiin Teams-sovelluksen transkriptioiminnallisuutta. Kaikki antoivat luvan nimenkäyttöön haastatteluun osallistujana, mutta analysointia varten heidät koodattiin tunnisteilla AJ1–7. Haastattelujen tulokset analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysin luokitukset on esitetty tarkemmin taulukkona liitteessä 3.

Kolmannessa vaiheessa toteutettiin opinnäytetyön tekijöiden fasilitoima virtuaalinen työpaja, jossa analysoitiin havainnoinnin ja teemahaastattelujen aineistoa tekijöiden muodostamien profiilikorttien ja aineistosta muodostettujen luokittelujen avulla. Profiilikortit kiteyttävät havainnoinnin ja haastattelujen keskeisiä löydöksiä ajatusjohtajakohtaisesti. Työpajaa kehittämismenetelmänä on kuvattu tarkemmin tämän artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Työpajaan osallistui kaksi toimeksiantajan edustajaa ja sen kesto oli 90 minuuttia. Aluksi osallistujat etsivät profiilikorttien perusteella ajatusjohtajien eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä tutkimuskysymyksiin peilaten. Osallistujat kirjoittivat näkemyksensä ylös Powerpoint-esitykseen. Lopuksi havainnoista keskusteltiin.

Kuviossa 3 on esimerkki profiilikortista. Kaikki profiilikortit 1–7 on kuvattu tarkemmin liitteessä 4.



Kuvio 3. Esimerkki työpajan profiilikortista.

Työpajaa jatkettiin keskustelemalla vaiheissa 1 ja 2 syntyneistä löydöksistä tutkimuskysymyksiin peilaten. Havainnoja ja keskustelun pääkohtia kirjattiin Padlet-alustalle. Työpajan aikana muodostettua aineistoa hyödynnettiin johtopäätösten tekemisen tukena.

ANALYYSI JA TULOKSET

Havainnoinnin ja haastattelujen aineistosta muodostettiin omat luokittelut induktiivisella sisällönanalyysillä, jossa tarkoituksena on löytää kerätystä aineistosta logiikka tai tyypillinen kertomus (Vilka 2015, 163). Aineistolähtöisessä analyysissä on kolme vaihetta, joita ovat aineiston pelkistys, ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91). Elo, Kajula, Tohmola ja Kääriäinen (2022, 219–221) puolestaan esittävät induktiivisen sisällönanalyysin vaiheiksi valmisteluvaiheen, induktiivisen analyysivaiheen ja tulosten raportoimisen.

Aineiston pelkistyksessä aineistosta karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto esimerkiksi tiivistämällä tai pilkkomalla aineistoa osiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92). Tiivistämisessä käytetään pohjana tutkimukselle asetettua

tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä (Vilkkä 2015, 164). Elon ym. (2022, 219–221) mukaan valmisteluvaiheessa valitaan analyysiyksikkö, kuten sana tai lause. Induktiivisessa analyysivaiheessa aineistosta etsitään alkuperäisilmaisuja, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin.

Aineiston pelkistämisen jälkeen aloitetaan ryhmittely. Ryhmittelyssä aineisto ryhmitellään uudeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi ja se tehdään sen mukaan, millaista tietoa aineistosta ollaan etsimässä (Vilkkä 2015, 164). Ryhmittely luo pohjan tutkimukselle ja se alustavasti kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Käytännössä ryhmittelyssä muodostetaan pelkistettyjen ilmausten perusteella alaluokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92–93.)

Ryhmittelyn jälkeen analyysissä siirrytään käsitteiden luomiseen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että alaluokista muodostetaan yläluokkia ja niiden perusteella pääluokkia. Pääluokista muodostetaan yhdistävät luokat. Tutkimustehtävään saadaan vastaus käsitteitä yhdistelemällä. Muodostettujen luokkien perusteella muodostetut käsitteet ja niiden sisällöt kerrotaan tuloksissa. Tutkijan on tärkeää muistaa ymmärtää tutkittavien näkökulmaa läpi koko analyysin, sekä johtopäätöksiä tehdessä ymmärtämään asioiden merkitystä tutkittaville. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93–94.) Elon ym. (2022, 219–221) mukaan tulosten raportointivaiheessa raportoidaan analyysin kulku, millaisia luokkia tai kategorioita on syntynyt.

Tässä opinnäytetyössä aineistosta poimittiin alkuperäisilmaisuja, jotka ensin pelkistettiin ja sen jälkeen luokiteltiin alaluokkiin, yläluokkiin ja pääluokkaan. Luokittelusta muodostettiin kuviot. Kuviossa 4 on esimerkki havainnointianalyysissä muodostuneesta luokittelusta. Vastaavat luokittelukuviot on tehty haastattelujen teemoista. Luokittelujen taulukointi on kokonaisuudessaan liitteessä 3.



Kuvio 4. Havainnointiaineiston induktiivisen analyysin luokittelut.

Muutoksen aikaansaanti muuttamalla ihmisten ajattelua ja toimintaa

Havainnointiaineiston perusteella ajatusjohtajat käyttävät tulevaisuusvaltaa muutoksen aikaansaamiseksi. Muutosta pyritään saamaan aikaiseksi muuttamalla ihmisten ajattelua tai toimintaa. Ajatusjohtajat sanovat normatiivisesti hyvin suoraan, miten ihmisten pitäisi toimia tai ajatella toisin.

Ajatusjohtajat lisäävät tulevaisuusorientoitunutta ajattelua aktivoimalla ihmisiä tulevaisuuskeskusteluun, vaikuttamalla tulevaisuuskuviin avulla ja ennakoimalla tulevaisuuden kehityskulkua. He kertovat, miten tulevaisuudessa voi menestyä vaikuttaen samalla tulevaisuuden kulkuun. Ihmisiä houkuttelevat ajattelemaan toivotunlaista tulevaisuutta.

Ajatusjohtajien aihepiirit ja kohdeyleisö kiteytyvät työelämämurroksen ympärille

Haastattelujen ensimmäinen teema käsitteli aihepiirejä, joista haastatellut ajatusjohtajat pyrkivät avaamaan julkista keskustelua. Keskeiset aihepiirit voidaan kiteyttää työelämämurrokseen, johtamisen näkökulmiin ja

vähemmistöryhmien asemaan. Aihepiirit käsittelivät esimerkiksi tekoälykehitystä, siirtymää tietotyöstä ajatustyöhön ja keinoja työelämän parantamiseksi. Arjen johtamisessa korostuivat johtamisen ilmiöt ja suorituksen johtaminen. Strategisessa johtamisessa painottuivat liiketoiminnalliset tekijät, kuten yritysten menestyminen ja johtoryhmätyöskentelyn strateginen fokus. Työelämämurroksen diversiteettiä pohdittiin sekä vähemmistöjen mahdollisuuksien parantamisen että esimerkiksi ikärasismien kautta.

Syyt aihepiireille löytyivät haastateltujen tavoitteista pyrkiä lisäämään ymmärrystä muutosten vaikuttavuudesta. Ajankohtaiset ilmiöt, muutosvoimien yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja organisaatioiden muutoskyvykkyys muuttuvassa toimintaympäristössä olivat taustalla. Osa koki tärkeäksi puuttua epäkohtiin tai nostaa vaikeita, jopa tabuaiheita keskusteluun. Omakohtaisia kokemuksia ja työarjen konkreettisia esimerkkejä haluttiin jakaa muille. Osalle puolestaan aihepiirien taustalla olivat selkeästi omiin työtehtäviin, tai esimerkiksi omaan tutkimukseen liittyvät aihepiirit. Aiheen tärkeys liittyi selkeästi oman työn tai aseman, eli henkilökohtaisen tavoitteen edistämiseen.

Motiiveina yhteiskunnalliset ja liiketoiminnalliset tarkoitusperät

Motiivit voidaan jakaa karkeasti kahteen pääluokkaan: 1) julkisen keskustelun avaamiseen vallitsevien muutosvoimien yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja 2) ammatillisten tai liiketoiminnallisten kyvykkyysien parantamiseen. Ensimmäisen taustalla ovat motiivit monipuolistaa julkista keskustelua ja lisätä ymmärrystä muutosten yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta.

Ammatillisen kyvykkyuden parantamisen taustalla oli halu parantaa yritysten strategista muutoskyvykkyyttä ja fokusta. Osalla tarkoitusperät liittyivät oman laajan osaamisen ja näkemyksellisyyden jakamiseen yhteisen hyvän puolesta. Osalla taas motiivina oli henkilökohtainen kehittyminen osana menestyvää yritystä, tai esimerkiksi oman ajattelun kirkastaminen julkisen keskustelun avulla.

Haastateltujen ajatusjohtajien mukaan heidän kohdeyleisönsä painottuivat ensisijaisesti yrityspäätäjiin, erityisesti toimitus- ja HR-johtajiin. Toissijaisena kohdeyleisönä olivat asiantuntijat ja työelämäkehittäjät. Kohdeyleisöiksi mainittiin myös kansalliset ja alueelliset päättäjät sekä oma henkilöstö ja asiakkaat.

Kimmokkeita dialogista, systemaattisuutta tekemällä

Haastatteluissa ilmeni, että ajatusjohtajat poimivat uutta tietoa ja näkökulmia kansainvälisistä raporteista tai tutkimustietokannoista. Osa kertoi myös poimivansa erilaisia datapisteitä tutkimuksista tai tilastoista todisteeksi omalle näkemykselleen.

Inspiraatio aiheelle voi sytyä kollegiaalisessa dialogissa kasvokkaisissa tai virtuaalisissa vertaisryhmissä, tilaisuuksissa tai konferensseissa, sosiaalisen median kanavissa tai kahdenkeskisissä keskusteluissa. Havaintoja tehtiin arjen signaaleista, yleisestä dialogista, näkökulmapohdintana vallitsevasta diskurssista tai toimituksellisessa mediassa esille nousseesta teemasta. Haastatellut kertoivat seuraavansa heille itselleen tärkeitä vaikuttajia ja aihepiirin kansainvälisiä esikuvia, joiden keskustelun avauksista he saattavat saada kimmokkeen avata tai monipuolistaa keskustelua kansallisella tasolla.

Alkuvaiheessa ajatusjohtajien keskustelun avaukset ja kirjoittelu saattoi olla hyvin suunnittelematonta mielipideilmausta. Usein spontaaniin postaukseen esimerkiksi LinkedInissä liittyi tunnekuuhu tai kohahdus. Kun ajatusjohtajan verkostot ja seuraajakanta olivat laajentuneet, oli kannanottojen julkaisutahtiin, valmiiksi kirjoittamiseen ja ajastukseen tullut säännöllisyyttä. Systematiikasta kertoivat myös kerätyt ahiopankit tulevien julkaisujen, puheiden tai avausten luonnoksiksi. Laajemmat suunnitelmat julkaisuille, puhesisällöille tai nostoille laadittiin erityisesti silloin, kun ajatusjohtaja työsti julkaistavaa kirjaa tai muuta isompaa sisältökokonaisuutta. Tällöin suunnitelma laadittiin ja toteutettiin myös ammattilaisten kanssa.

Tarinallistaminen ja retoriikka keinoina

Tekstillinen ilmaisutaito on ajatusjohtajien vahva tapa ilmaista itseään. Ajatusjohtajat ovat saaneet vahvistusta kohdeyleisöä puhuttelevalle tyyliä heille annetusta palautteesta. Tyyliä voidaan luokitella haastattelujen perusteella joko vahvasti henkilön ominaisuuksiin perustuviksi, tai puhtaasti asiaominaisuuksia hyödyntäviksi. Tyyliä nousivat aitous ja inhimillisyys, käytännöllisyys ja esimerkillisyys. Osalla tyyliä nousi persoonallinen ja toisaalta esimerkiksi arkisempi tapa kuvata tiedettä.

Retoriikan lisäksi keinoina haastatellut ajatusjohtajat käyttävät tarinallisuutta ja representaatiota. Tarinoiden kautta he voivat linkittää asian isompaan asiayhteyteen ja tuoda myös tunneyhteyttä kuulijalle. Toimimalla itse esimerkkinä ja omakohtaisista kokemuksista kertomalla asiaan voidaan haastateltujen mukaan samaistua helpommin. Tällöin näkökulmasta tulee arkisempi.

Uuden ajan mediat ja kanavat, kuten sosiaalinen media, ovat myös osittain pakottaneet julkaisijat kiteyttämään sanomastaan olennaisen merkkimäärärajoitusten vuoksi. Uudet vaikuttamisen foorumit ja kanavat, kuten TikTok ja Youtube, nousivatkin haastatteluissa esiin nykyisten keskeisten kanavien rinnalle etenkin nuorten sukupolvien yleisöjen tavoittamisen näkökulmasta.

Velvollisuus vaikuttaa tulevaisuuteen

Haastatellut olivat yksimielisesti sen kannalla, että jokaisella yksilöllä on oikeus, mahdollisuus ja velvollisuus vaikuttaa tulevaisuuteen. Sosiaalisen median vaikuttajat ja heidän vastuunsa sanomastaan nousi haastatteluissa huolenaiheeksi. Uusien some-alustojen laajasti seuratuilla henkilöillä on vaikutusvaltaa. Haastatellut pohtivat kuitenkin some-vaikuttajien sisältöjen eettisyyttä ja ymmärrystä vastuusta. Myös toimituksellisen median rooli nousi merkittäväksi, mutta koettiin huolestuttavan paljon kaupallisiin perustein huomionhakuisuutta hakevaksi. Osa ajatusjohtajista kritisoikin toimituksellisen median kanavien vaikutusvaltaa liian yksipuolisen keskustelun ylläpitämisestä ja peräänkuulutti lisää vaikuttamisen areenoita. Alla esimerkki haastatellun kriittisestä alkuperäisilmauksesta.

Ei ole tasa-arvoistavia noi somealustat tänä päivänä, vaan on jopa jollain tavalla eriarvoistavia, kun siellä tai tietyllä tavalla ne polarisoi sitä keskustelua ja debattia.
-- Uusi media niin ei painota todenmukaisuutta eikä tutkittua tietoa, vaan painottaa tämmöistä niinku huomion saamista ja kaupallista näkökulmaa. / AJ7

Tulevaisuusvaltaa oli haastateltujen ajatusjohtajien mielestä vaikuttaminen tulevaisuutta koskeviin päätöksiin. Valta-asema ja auktoriteetti velvoittavat vaikuttamaan tulevaisuuteen jopa korostetusti. Valta-aseman mukana tulee heidän mielestään myös merkittävä vastuu. Vastuuseen ja vaikuttamisvallan käyttöön liittyvät myös velvollisuus monipuolistaa näkemyksiä ja tuoda esiin näkemyksiä tämän hetken päätösten vaikutuksista tulevaisuuteen.

Osa haastatelluista toi myös esiin, että myös vaikuttamatta jättäminen tai hiljaisuus on vallankäyttöä. Mikäli valta-asemaa nauttivat eivät valtaansa käytä, täyttää joku muu valtatyhjiön. Tämä lienee yksi keskeinen syy, miksi asemansa esimerkiksi työroolin kautta ansainneet tai systemaattisella työllä rakentaneet ajatusjohtajat kokivat oman asemansa vuoksi velvollisuutta monipuolistaa ja laaja-alaistaa julkista keskustelua.

Vaikutettaessa aseman tuomalla velvollisuudella tulevaisuuteen, koetaan myös olevan vastuu harkita yhä tarkemmin, miten sanoittaa asioita ja niiden vaikutuksia. Toisaalta ajatusjohtajat kokivat, että heillä jos kellä on myös asemansa puolesta mahdollisuus nostaa vaikeita ja ikäviäkin asioita julkiseen keskusteluun. Ajatusjohtajien kokema velvollisuus vaikuttaa tulevaisuuteen saavutetun asemansa vuoksi voidaankin liittää sekä tavoiteltujen tulevaisuuskuvioiden edistämiseen, vaihtoehtoisten tulevaisuuksien mahdollistamiseen, että toisaalta ihan uudenlaiseen ajattelun tai toimintamallien esittämiseen muuttuvan toimintaympäristön tarpeisiin.

Työpajassa syntyneet näkökulmat

Fasilitoidussa työpajassa tulkittiin havainnoinnin ja haastattelujen tuloksia, joiden perusteella tutkitut ajatusjohtajat käyttivät tulevaisuusvaltaa itselle yhteiskunnallisesti tärkeään teemaan liittyen. Tulevaisuusvallankäyttö kumpusi siten sisäisestä motivaatiosta. Toinen havaittava syy tulevaisuusvallan käytölle oli liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen. Tulevaisuusvaltaa käytettiin pääosin tietoisesti.

Tutkituilla ajatusjohtajilla oli tarve muuttaa asioita, jotka he kokevat yhteiskunnallisiksi epäkohdiksi ja näkivät merkityksellisiksi. Ajatusjohtajia tulkittiin ajavan intohimo, työn imu ja halu oppia. Tulevaisuusvaikuttamista tehtiin myös uralla etenemiseksi. Joidenkin ajatusjohtajien ennakointikyvykkyys ja käsitys tulevaisuuden johtamisesta olivat vasta rakentumassa. Osan kohdalla kyvykkyys ja käsitys nähtiin hyvinkin vahvoiksi. Työpajan keskustelussa pohdittiin, että vahvempaa ennakointikyvykkyyttä osoittivat kyky avata ja monipuolistaa julkista keskustelua tulevaisuudesta, sekä taito hyödyntää monipuolisesti ennakoinnin menetelmiä.

JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella ajatusjohtajia tulevaisuusvallan käyttäjinä ja tuottaa aiheesta uutta tietoa. Tavoitteena oli selvittää, millaisia tulevaisuusvallankäyttäjiä ajatusjohtajat ovat, ja tehdäänkö tulevaisuusvaikuttamista tietoisesti. Lisäksi haluttiin selvittää ajatusjohtajien ennakoitokyvykkyyttä ja käsitystä tulevaisuusjohtamisesta.

Sosiaalinen media yleisimpänä vaikuttamisalustana

Tarkastelluilla ajatusjohtajilla on tulosten perusteella jokin vahva asiantuntijuus- tai osaamisalue, johon liittyen he tuottavat sisältöä. Heillä on kyky luoda kuulijoilleen visioita. He tuottavat näkemyksellistä sisältöä, joka mahdollistaa muutoksen ajamisen liiketoiminnassa ja yhteiskunnassa. Tämä havainto kulkee erityisen hyvin käsi kädessä Kerosen ja Tannin (2017, 46–48) näkemyksen kanssa ajatusjohtajuudesta. Tarkastellut ajatusjohtajat tekevät samantyylistä vaikuttamistyötä, kuin B2C-markkinoiden vaikuttajat, mutta yhteiskunnallisten ja liiketoiminnallisten kysymysten kontekstissa. Näkemystä tukee Neuhauksen ym. (2022, 100) käsitys ajatusjohtajien asemasta B2C-liiketoiminnan vaikuttajiin nähden.

Opinnäytetyössä tarkasteltujen ajatusjohtajien keskuudessa LinkedIn oli suosituin vaikuttamisalusta, mitä tukee Pääkkösen (2017, 48) näkemys asiantuntijan hyvästä kanavavalinnasta sosiaalisessa mediassa. Tarkastelun kohteena olleet ajatusjohtajat hyödynsivät sosiaalisen median lisäksi toimituksellista mediaa. Moni tuotti myös omia tietokirjoja. Sosiaalisen median ja toimituksellisen median rinnakkain käyttö tukee Ikäheimon ja Vahdin (2021, 15) näkemystä hybridistä mediajärjestelmästä. Tarkastellut julkaisusisällöt eivät kohdistuneet kehenkään tiettyyn ihmiseen tai yritykseen. Asiat esiteltiin kohdeyleisölle varsin yleismaailmallisesti. Tyypillisin kohdeyleisö oli suurten yritysten johto.

Tarkoituksena yhteiskunnallisten ja liiketoiminnallisten asioiden muutos

Haastattelemamme ajatusjohtajat käyttävät tulevaisuusvaltaa tärkeäksi kokemiensa yhteiskunnallisten ja liiketoiminnallisten asioiden muuttamiseen. Ajatusjohtajat haluavat muuttaa tulevaisuutta toivotunlaiseksi omalla toiminnallaan. Tämän kaltaisen toiminnan Inayatullah (2007, 4–5), Ross ym.

(2022, 15), Dufva ym. (2024, 19) ja Sitra (2024) määrittävät tulevaisuusvallan käytöksi.

Tarkastelun kohteena olleet ajatusjohtajat pyrkivät saamaan aikaan muutosta vaikuttamalla ihmisten toimintaan ja ajatteluun. Koskelon (2021, 15) mukaan tällainen toiminta voidaan nähdä tulevaisuusmuotoiluna. Ajatusjohtajat vaikuttavat tulevaisuuteen omilla keinoillaan, niin kuin tekevät myös kaltaisensa vaikuttajat, kuten poliitikot, lobbaajat ja uskonnolliset johtajat. (Grower ym. 2021; Awad 2024, 4–6, 14–16; Anshel & Smith 2014, 1046, 1049–1050, 1053–1056).

Toisaalta voidaan myös pohtia, ovatko ajatusjohtajien motiivit aina aidosti yleistä hyvää tai yhteiskunnallista vaikuttavuutta tavoittelevia, vai vaikuttavatko tekemiseen myös henkilökohtaiset intressit, kuten oman aseman kehittyminen tai kirja-, puhe- tai valmennusmyyntien saavuttaminen. Haastatellut mainitsivat ne, mutta eivät primäärisinä motiiveinaan. Vilpitön halu puuttua epäkohtiin tai kyseenalaistaa yhden totuuden keskustelua ja vallitsevia tulevaisuuskuvia korostui heidän haastatteluissaan vahvempana.

Tulevaisuusvallan käyttö on tietoisista

Tarkastelun kohteen olleet ajatusjohtajat käyttävät tulevaisuusvaltaa pääosin tietoisesti. Selkeitä viitteitä tietoiseen tulevaisuusvallankäyttöön ilmeni sekä luokitteluista että alkuperäisilmauksista. Ilmeni, että ajatusjohtajat kehottavat toimimaan tai ajattelemaan toisin, eli tarkoituksena on saada aikaan tietoisesti muutos ihmisen ajatteluun ja toimintaan toivottavaan tulevaisuuteen pääsemiseksi. Ajatusjohtajat kokivat myös oman asemansa vuoksi velvollisuudekseen ja vastuukseen luoda näkemyksiä vaihtoehtoisista tulevaisuuskuvista. Dufvan ym. (2024, 19) mukaan vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvien luominen on olennaista tulevaisuusajattelussa, mikä tukee näkemystä tietoisesta tulevaisuusvallan käytöstä.

Tietoista tulevaisuusvallankäyttöä tukevat myös ajatusjohtajien käyttämät kirjoitustekniikat. Tarkastelluilla ajatusjohtajilla on Kerosen ja Tannin (2017, 46) kuvaamaa taitoa tuottaa kiteytettyä ja puhuttelevaa sisältöä käsittelemästään aihepiiristä. Julkaisutoiminta on systemaattista. Sisältöjä suunnitellaan, kerätään aihiopankkia ja julkaisut aikataulutetaan.

Tarkastelun kohteena olleilla ajatusjohtajilla on saavuttamansa aseman tai seuraajamäärien puolesta jo lähtökohtaisesti vaikutusvaltaa. He myös itse tiedostivat, että heidän sanomallaan on painoarvoa, ja heitä kuunnellaan. Osa ajatusjohtajista koki velvollisuudekseen tuoda omaa osaamista, kokemusta tai näkemyksellisyyttä laajemman joukon saataville. He käyttävät asemaansa monipuolistamaan julkista diskurssia tai puuttumalla epäkohtiin paremman työelämän ja tulevaisuuden vuoksi. Näin ollen voidaan tulkita, että ajatusjohtajilla on tulevaisuusvaltaa, ja he käyttävät sitä tietoisesti.

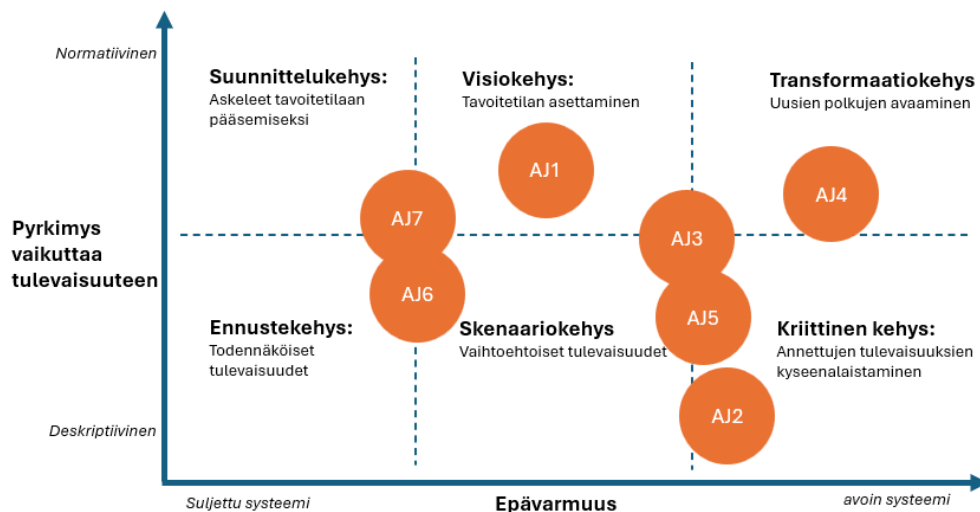
Sardar (2018) ja Toffler (2022) ovat kritisoineet tulevaisuusvallan keskittyvän liikaa akateemikoille ja yritysjohtajille. Haastatellut ajatusjohtajat eivät kaikki ole korkeimmassa asemassa yritysjohtajina, vaan ovat saavuttaneet ajatusjohtaja-asemansa omilla näkemyksillään ja seuraajamäärien kasvaessa. He myös omalla toiminnallaan laajentavat tulevaisuusvaltaa (mm. Dufva ym. 2024; Dufva 2024; Karjalainen 2022). Kuten Ross ym. (2022, 15) haastavat yritysjohtoa ja muita vaikutusvaltaisia tulevaisuusajatteluun kiihtyvien muutosten aikana, myös ajatusjohtajat kannustavat yleisöään osallistumaan tulevaisuusajatteluun tuomalla keskusteluun vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia. He puhuvat avoimissa kanavissa, mikä mahdollistaa yhä laajemman tulevaisuusvaikuttamisen yleisöjen laajentuessa.

Ennakointikyvykkyyden taso vaihtelee kokemuksen mukaan

Tarkasteltujen ajatusjohtajien ennakointikyvykkyyden taso vaihtelee merkittävästi henkilöiden välillä. Osalla ajatusjohtajista ennakointikyvykkyys on vahva, osalla vasta rakentumassa. Moni haastateltu koki velvollisuudekseen monipuolistaa keskustelua omilla näkemyksillään. He kyseenalaistavat vallitsevaa diskurssia. Osa puuttuu epäkohtiin tuoden vaihtoehtoisia ratkaisuja, uusia polkuja ja mahdollisuuksia tai käyttäytymismalleja Brosseau'n (2014, xvi) sekä Kerosen ja Tannin (2017, 46) kuvaamalla tavalla. Osalla ennakointikyvykkyys ja tulevaisuusjohtaminen ilmenevät tulevaisuuskuratointina, jonka Vaittinen (2014) näkee ajatusjohtajan tärkeänä työkaluna ja Siivonen (2017, 233–236) muutoksen edistämisen välineenä.

Haastatelluilla ajatusjohtajilla on vaihtelevasti strategista kyvykkyyttä, systeemiajattelua ja visionääristä tulevaisuusjohtamisen kyvykkyyttä ennakoita

erilaisia toimintamalleja tai vaikutuksia vaihtoehdoissa tulevaisuuksissa. Ne ovat taitoja, joita Linturi 2022, 47, Ross ym. 2022 ja Wilenius 2022 kuvaavat ajatusjohtajien keskeisiksi kyvykkyyksiksi. Ajatusjohtajien lähestymistapaa käyttäen tulevaisuusvaltaa voidaan tarkastella Minkkisen ym. (2019) ennakoitikehysten avulla. Havaittiin, että osa tarkastelluista ajatusjohtajista pyrkii vaikuttamaan tulevaisuuteen selkeän tavoitteellisesti ja osa monipuolista keskustelua. Vastaavasti osa ajatusjohtajista pysyy organisaatio- tai yritystasolla pyrkimyksissään ja esimerkiksi työelämän muutosten pohtimisessa melko rajatussa kontekstissa ja siten suljetummassa systeemissä. Osa puolestaan ajattelee hyvin laajasti globaalilla tai yhteiskunnallisella tasolla avointen systeemien kontekstissa. Tämän perusteella voidaan asettaa haastatellut ajatusjohtajat Minkkisen kehysmalliin kuvion 5 mukaisesti niin, että heidän lähestymistapansa on useimmiten vähintään kahden lähestymistavan yhdistelmä. Minkkisen ym. (2019) mukaan yhdistäminen ilmentää vahvempaa ennakoitokyvykkyyttä.



Kuvio 5. Haastateltujen ajatusjohtajien asemoituminen Minkkisen ym. (2019) ennakoitikehysten kehysmalliin.

Enemmän liiketoiminnallisia motiiveja omaavat ajatusjohtajat (AJ6-7) asettuvat suunnittelu- ja visiokehyskehyksiin sekä ennuste- ja skenaariokehyskehyksiin. AJ1 asettuu vahvasti tavoitteelliseen visiokehyskehykseen pyrkimyksensä perusteella. AJ2,3 ja 5 asettuvat eniten suuremman epävarmuuden kuvailevan ja vaihtoehdoisten tulevaisuuskuvioiden kehyskehyksiin (skenaario-, kriittinen- ja transformaatio). Haastatelluista vahvimman ennakoitokyvykkyuden omaava AJ4 asettui

selkeimmin transformaatiokehukseen. Hän hyödyntää ennakointimenetelmiä kuvatakseen esimerkiksi työelämämuutosten laajempia vaikutuksia, ja kuvaa normatiivisemmin, miten tässä kontekstissa voisi omaksua kokonaan uudenlaisia ajattelumalleja ja -polkuja.

Kehittämis ehdotuksia

Tulosten perusteella voidaan suositella toimeksiantaja Bonfirelle Agency Oy:lle sisältökokonaisuutta esimerkiksi kehittyvien ajatusjohtajien valmennuksiin. Toimeksiantajan tavoitteena on laajentaa ajatusjohtajuuden käsitettä yhteiskunnalliselle ja tulevaisuusvaikuttamisen tasolle, mihin opinnäytetyön tulokset antavat erinomaisen tuen. Kehittyessään vastuullisiksi tulevaisuusvallankäyttäjiksi valmennusten avulla, ajatusjohtajat voivat edistää epävarmoina aikoina tarvittavaa transformatiivista ja kriittistä tulevaisuusvaikuttamista. He voisivat tehdä sitä esimerkiksi tulevaisuusmuotoilun ja -kuratoinnin sekä systemaattisuuden keinoin. Tuloksista ja ennakoititavoista kertovat podcast- tai julkaisusarjat voisivat tukea ajatusjohtajien tai sellaiseksi pyrkivien kehittymistä. Sisältökokonaisuus voisi koostua tietoperustasta, jaetuista kokemuksista ja toimivista lähestymistavoista erilaisiin motiiveihin, olivat ne sitten yhteiskunnallista tai liiketoiminnallista vaikuttavuutta tavoittelevia.

Opinnäytetyössä selvitettiin, millaisia tulevaisuusvallankäyttäjiä ajatusjohtajat pyrkimyksiltään ovat. Työssä ei selvitetty, onko tarkasteltujen ajatusjohtajien tulevaisuusvaikuttamisella aidosti vaikuttavuutta. Siten ei tiedetä, toteutuvatko tarkastelun kohteena olevien ajatusjohtajien tavoitteet toivotunlaisesti. Työssä selvitettiin sen sijaan, miten ja miksi he käyttävät tulevaisuusvaltaa. Jatkotutkimusaiheena voikin pohtia vaikuttavuuden tutkimista. Kysymyksenä jatkotutkimuksessa voisi olla, tapahtuiko tavoiteltua muutosta kohdeyleisön ajatteluun tai toimintaan tietyllä aikavälillä. Näin voisi selvittää, vaikuttavatko ajatusjohtajat aidosti keihin haluavat vaikuttaa. Ajatusjohtajat käyttävät vaikutusvaltaansa ja siten tulevaisuusvaltaa tavoittelemaansa kohdeyleisöön itselleen tärkeissä aihepiireissä. Onko toiminnalla aidosti vaikuttavuutta yksilöihin, yrityksiin tai yhteiskuntaan muuttuvassa maailmassa?

Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen monimenetelmäisen tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökulmia on kuvattu tarkemmin tämän artikkelikokoelman yhteisessä tietoperustassa. Tässä artikkelissa esitetyt näkökulmat luotettavuuden ja eettisyyden arvioinnista perustuvat tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2019, 7–9) ja Hirsjärven ym. (2013, 25) näkemyksiin. Luotettavuuden näkökulmasta opinnäytetyö on toteutettu ja raportoitu siten, että se on toistettavissa. Toistettaessa työ tuottaisi vastaavat tulokset, jos se toteutetaan samana ajankohtana ja samoilla välineillä, kuin opinnäytetyö on alun perin toteutettu. Ajatusjohtajien toiminta saattaa kuitenkin muuttua vuosien saatossa ja tämä opinnäytetyö kuvaa toimintaa vuoden 2024 aikana tutkimuskysymysten näkökulmasta. Voidaan todeta, että annettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tietoperusta, havainnoinnin aineisto ja haastattelujen aineisto tukevat toisiaan vahvistaen opinnäytetyön tulosten pätevyyttä. Pätevyyttä varmistettiin opinnäytetyön prosessin aikana esimerkiksi testaamalla teemahaastattelurungon toimivuus.

Opinnäytetyössä hyödynnettiin yleisessä tietoverkossa olevaa tietoa, eikä näin ollen tarvittu tutkimuslupaa. Haastateltuja kohdeltiin kunnioittavasti, ja heiltä pyydettiin tietoon perustuva suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta. Osallistuminen oli mahdollista perua missä vaiheessa tahansa. Osallistujat saivat tiedot haastattelun tallennuksesta, aineiston käytöstä ja säilytyksestä, sekä mahdollisesta henkilötietojen käytöstä. Liitteessä 4 kuvataan aineistonhallintaa, käyttöä ja säilytystä tarkemmin. Opinnäytetyön tekijät ovat toimineet vastuullisesti ja opinnäytetyöstä laaditun opinnäytetyön suunnitelman mukaisesti. Raportoinnissa on noudatettu ohjeiden mukaista viittauskäytäntöä.

LÄHTEET

- Aalto, H.-K. 2022. Ennakointi – tulevaisuuksiin varautumisen ja virittäytymisen näkökulma. Teoksessa H.-K. Aalto, K. Heikkilä, P. Keski-Pukkila, M. Mäki & M. Pöllänen (toim.) Tulevaisuudentutkimus tutuksi. Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemian julkaisuja 1/2022. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto, 348–358. Viitattu 10.6.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>.
- Anshel, M. H. & Smith, M. 2014. The Role of Religious Leaders in Promoting Healthy Habits in Religious Institutions. *Journal of religion and health* 53 (4), p.1046-1059. New York: Springer Science+Business Media. Viitattu 24.8.2024 <https://doi.org/10.1057/s41309-023-00197-0>.
- Awad, E. 2024. Understanding influence in informational lobbying. *Interest Groups & Advocacy* 13 (1), p.1-19. Viitattu 1.9.2024 <https://doi.org/10.1057/s41309-023-00197-0>.
- Bonfire Agency Oy. 2024. Bonfire Agency. Viitattu 17.8.2024 <https://bonfireagency.fi/>.
- Brosseau, D. 2014. Ready to be a thought leader? How to increase your influence, impact and success. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Dufva, M., Lähdemäki-Pekkinen, J., Poussa, L. ja Rekola, S. 2024. Tulevaisuusvalta. Lisää ääniä tulevaisuuskeskusteluun. Sitra muistio. ISBN 978-952-347-356-0 (PDF). Viitattu 9.5.2024 <http://www.sitra.fi/julkaisut/tulevaisuusvalta>.
- Dufva, M., Lähdemäki-Pekkinen, J., Poussa, L. ja Rekola, S. 2024. Tulevaisuusvalta. Lisää ääniä tulevaisuuskeskusteluun. Sitra muistio. ISBN 978-952-347-356-0 (PDF). Viitattu 9.5.2024 <http://www.sitra.fi/julkaisut/tulevaisuusvalta>.
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 2022, 34 (4), 215–225.
- Entrepreneur-verkkomedia 2024. What is the Future of Thought Leadership Content? Viitattu 1.9.2024 <https://www.entrepreneur.com/business-news/what-is-the-future-of-thought-leadership-content/472152>.
- Grover, P., Kar, A.K., Gupta, S. & Modgil, S. 2021. Influence of political leaders on sustainable development goals – insights from twitter. *Emerald Insight. Journal of enterprise information management* 34 (6), pp.1893-1916. Viitattu 1.9.2024 <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2020-0304>.
- Harvey, W.S., Mitchell, V-W., Jones, A. & Knight, E. 2020. The tensions of defining and developing thought leadership within knowledge-intensive firms. *Journal of knowledge management* 2021-12, Vol.25 (11), pp. 1-33. Viitattu 15.9.2024 <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0431>.
- Hirsjärvi S, Remes P. & Sajavaara P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi.

IAB Finland 2019. Sisältömarkkinoinnin työryhmä. Vaikuttajamarkkinoinnin opas. Viitattu 8.12.2024 https://www.iab.fi/media/pdf-tiedostot/standardit-ja-opaat/iab_vaikuttajamarkkinoinnin_opas_02_2019.pdf.

Ikäheimo, H-P. & Vahti, J. 2021. Mediavälitteinen yhteiskunnallinen vaikuttaminen – Murros ja tulevaisuus. Sitran selvityksiä 178. Helsinki: Sitra. Viitattu 8.12.2024 <https://www.sitra.fi/wp/wp-content/uploads/2021/01/mediavalitteinen-yhteiskunnallinen-vaikuttaminen.pdf>.

Inayatullah, S. 2007. Six Pillars: futures thinking for transforming. Foresight. VOL. 10 NO. 1 2008, pp. 4–21. Emerald Group Publishing Limited. Viitattu 10.6.2024 <https://doi.org/10.1108/14636680810855991>.

Joe, J.R. 2023. Be the Thought Leaders! The Accounting Review 1 January 2023; 98 (1). pp 479–489. Viitattu 3.3.2024 <https://doi.org/10.2308/TAR-2022-0559>.

Karjalainen, J. 2022. Tulevaisuus kuuluu kaikille! Teoksessa H.-K. Aalto, K. Heikkilä, P. Keski-Pukkila, M. Mäki & M. Pöllänen (toim.) Tulevaisuudentutkimus tutuksi. Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto, 459–465. Viitattu 10.6.2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>.

Keronen, K. & Tanni, K. 2017. Sisältöstrategia. Asiakaslähtöisyydestä tulosta. Helsinki: Alma Talent.

Korruptiontorjunta.fi. 2024. Eettinen lobbaaminen on avointa ja asiallista. Viitattu 1.9.2024 <https://korruptiontorjunta.fi/lobbaaminen>.

Koskelo, M. 2021. Tehtävänä tulevaisuus: tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa. Helsinki: Alma Talent.

Lahti, I-P. & Meretniemi, T. 2022. Muuta maailmaa somessa: hyväntekijän käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Linturi, H. 2022. Tulevaisuusjohtaminen. Teoksessa P. Silander (toim.). Tietojohtamisella tulevaisuuden koulutusorganisaatioon – näkökulmia ammatillisen koulutuksen tieto-ohjautuvaan kehittämiseen. Helsingin kaupunki, kasvatuksen ja koulutuksen toimiala. Stadin ammatti- ja aikuisopisto: Helsinki.

Lizotte, K. 2005. Become a "thought leader" and move ahead of your competition. Handbook of Business Strategy. Pp. 95–98. Emerald Group Publishing Limited. Viitattu 3.3.2024. <https://doi.org/10.1108/08944310510557035>.

Minkkinen, M., Auffermann, B. & Ahokas, I. 2019. Six foresight frames: Classifying policy foresight processes in systems according to perceived unpredictability and pursued change. Technological forecasting & social change 2019-12, Vol.149, pp.119-753, Article 119753. Viitattu 19.12.2024 <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119753>.

Minkkinen, M., Poursu, L. & Neuvonen, A. 2020. Monipuolinen ennakointi auttaa tulevaisuuden yllätysten kohtaamisessa. Blogi: Tieto käyttöön! Valtioneuvosto.

Viitattu 19.12.2024 <https://tietokayttoon.fi/ajankohtaista/blogi/-/blogs/monipuolinen-ennakointi-auttaa-tulevaisuuden-yllatysten-kohtaamisessa>.

Neuhaus, T., Millemann, J.A. & Nijssen, E. 2022. Bridging the gap between B2B and B2C: Thought leadership in industrial marketing – A systematic literature review and propositions. *Industrial Marketing Management*, volume 106, 99-111. Viitattu 3.3.2024 <https://doi.10.1016/j.indmarman.2022.08.006>.

Oomen, J., Hoffman, J. ja Haje, M.A. 2022. Techniques of futuring: On how imagined futures become socially performative. *European Journal of Social Theory*, Volume 25, Issue 2, May 2022, Pages 252-270. Viitattu 31.8.2024 <https://doi.org/10.1177/1368431020988826>.

Ormrod R., Henneberg S. & O'Shaughnessy N. 2013. *Political Marketing: Theory and Concepts*. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Poturak, M., Ensar Mekić, E., Hadžiahmetović, N. & Budur, T. 2022. Effectiveness of Transformational Leadership among Different Cultures. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*. September 2020, Vol.7, No.3. Viitattu 1.9.2024 <https://Doi:10.23918/ijsses.v7i3p119>.

Pääkkönen, L. 2017. *Social Selling: henkilöbrändi, verkostot ja sosiaalinen media B2B-myyntissä*. Helsinki: Noblea.

Ross, D., Leonard, B., ja Inayatullah, S. 2022. Leadership beyond the Great Pause: Climate Change and other Wicked Problems. *Journal of Futures Studies*. 2022. Vol.26(4). 15-22. Viitattu 31.8.2024 [https://doi.10.6531/JFS.202206_26\(4\).0002](https://doi.10.6531/JFS.202206_26(4).0002).

Sardar, Z. 2018. Colonizing the future: the 'other' dimension of futures studies. *ZiauddinSardar.com*. Viitattu 10.9.2024 <https://ziauddinsardar.com/articles/colonising-future-other-dimension-futures-studies>.

Sardar, Z. 2021. Afterthoughts: Transnormal, the "New Normal" and Other Varieties of "Normal" in Postnormal Times. *World Futures Review* 2021, Vol. 0(0) 1–17. sagepub.com/journals-permissions. Viitattu 10.9.2024 <https://DOI:10.1177/194s67567211025755>.

Siivonen, K. 2017. Curating the future. Museums, communities and climate change. *International Journal of Cultural Policy*, 23:2, 233–236. Viitattu 8.12.2024 <https://doi.org.10.1080/10286632.2017.1280792>.

Sitra. 2024. *Haku Tulevaisuusvalta-ohjelmaan*. Viitattu 7.5.2024 <https://www.sitra.fi/artikkelit/haku-tulevaisuusvalta-ohjelmaan/>.

Toffler, A. 2022. *The Power Shift: Knowledge, Wealth, and Power at the Edge of the 21st Century*. Random House Publishing Group, 2022. Volume 25, Issue 2, March 1993, Pages 179-187. Viitattu 1.9.2024 [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(93\)90163-N](https://doi.org/10.1016/0016-3287(93)90163-N).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 12.6.2024 https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf.

Vaittinen, V. 2024. Tulevaisuuskuratointi ajatusjohtajuuden työkaluna. Bonfire Agency. Viitattu 8.12.2024 <https://bonfireagency.fi/tulevaisuuskuratointi-ajatusjohtajuuden-tyokaluna/>.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wilenius, M. 2022. Kuinka ajatella pitkälle ja leveälle? – Transformatiivisen tulevaisuudentutkimuksen idea, haasteet ja mahdollisuudet. Teoksessa Aalto, H.-K. Heikkilä, K. Keski-Pukkila, P. Mäki, M. & Pöllänen, M. (toim.) Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. 40–64. Viitattu 1.2.2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>.

Yuan C., Moon H., Wang S., Yu X. & Kim H.K. 2021. Study on the influencing of B2B parasocial relationship on repeat purchase intention in the online purchasing environment: An empirical study of B2B E-commerce platform. Industrial Marketing Management. Viitattu 8.12.2024 <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.11.008>.

LIITTEET

LIITE 1: Havainnoinnin kriteerit

LIITE 2. Teemahaastattelulomake

LIITE 3. Anonymisoidut profiilikortit työpajan työstöaineistoina

LIITE 4: Aineistonhallinta

LIITE 1: Havainnoinnin kriteerit

Pakolliset kriteerit

1. *Ajatusjohtaja on henkilö (ei organisaatio).*
2. *Ajatusjohtaja on taustoiltaan vaikuttava ja hänellä meriittejä tai asiantuntemusta käsittelemästään aiheesta.*
3. *Vaikutusalue on Suomi.*
4. *Ajatusjohtaja on aktiivinen (julkaisut maksimissaan vuoden vanhoja).*

Vaihtoehtoiset kriteerit

1. *Pyrkii julkaisullaan vaikuttamaan tulevaisuuden kulkuun TAI puhuu tulevaisuudesta TAI ymmärtää toimintaympäristöä ja muutosvoimia.*
2. *Kyseenalaistaa ja haastaa käsittelemänsä aiheen näkemyksiä ja toimintamalleja TAI tuo esiin aiheeseen liittyen uusia näkökulmia.*

LIITE 2. Teemahaastattelulomake

Intro

haastattelun alkuun kerrataan haastateltavalle mitä tutkitaan, miksi ja kenelle sekä kerrotaan, miten tietoja käsitellään, missä hyödynnetään ja julkaistaanko tuloksia jossain. Kerrotaan, että haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan, mutta nauhoite tuhotaan tämän jälkeen. Lisäksi pyydetään lupa yhdistää vastauksia ja alkuperäisilmaisuja haastateltavan nimellä raporttiin.

Teema1: Mistä - aihepiirit, joista julkisesti puhuu

Millaisista teemoista tai aiheista puhut tai julkaiset sisältöjä ja miksi?

Mistä näkökulmista pyrit avaamaan keskustelua?

Miksi näistä teemoista?

Miksi ne ovat sinulle tärkeitä?

Mistä muista aiheista puhut julkisesti? miksi?

Teema 2: Miksi - motiivit puhua, mitä haluaa saada aikaan, vaikuttaa?

Mitä haluat saada puheillasi, postauksillasi, sisällöilläsi aikaan? Miksi?

Miksi ne ovat sinulle tärkeitä?

Onko tavoitteesi muuttaa ajattelua vai toimintaa, miksi ja miten?

Teema 3: Kenelle – keihin pyritään vaikuttamaan

Keille puhut tai kirjoitat? Miksi

Keiden toimintaan yrität saada vaikutusta tai huomiota?

Teema 4: Miten – systematiikka vai sattumanvaraisuus

Miten aiheita lähestyt?

Mistä saat kimmokkeen puhua aiheesta?

Mistä ja miten saat tarvittavan tiedon tai todisteet puhua ko. aiheesta?

Milloin ja miten puhut aiheesta tai julkaiset?

Puhutko tai julkaisetko säännöllisesti vai satunnaisesti? Miksi?

Teema 5: tulevaisuus

Kenellä on mielestäsi oikeus tai velvollisuus vaikuttaa tulevaisuuteen? Miksi?

LIITE 3 Teemahaastattelujen luokittelut

TEEMA	PELKISTYS	ALALUOKITTELU	PÄÄLUOKITTELU
1) aihepiirit	<ul style="list-style-type: none"> • Strategista fokusta johtoryhmätyöskentelyyn • Yritysten menestyminen 	Strateginen johtaminen	johtaminen
	<ul style="list-style-type: none"> • Johtamisen ilmiöt • johtaminen • arjen johtaminen • Suorituksen johtaminen 	Arjen johtaminen	
	<ul style="list-style-type: none"> • Työelämäilmiöt • työelämänmurros • Tieto- ja ajatustyö • Tekoälykehitys 	Työelämämurros	muuttuva työelämä
	<ul style="list-style-type: none"> • Parempaa työelämää • Työhyvinvointi • Yrityskulttuuri • Hybridimalli 	työtavat	
Miksi aihepiirit	<ul style="list-style-type: none"> • Ikärasismi • Vähemmistöjen mahdollisuudet 	vähemmistöjen asema	vähemmistöjen asema
	<ul style="list-style-type: none"> • Ajankohtaiset ilmiöt • Muutosajurit & yhteiskunnallinen vaikutus • muutoskyvykyys 	muutosten vaikutus	vaikuttavuuden ymmärrys
	<ul style="list-style-type: none"> • Epäkohtiin puuttuminen • tabuaiheet 	vaikeat keskusteluaiheet	osaamisen lisääminen
	<ul style="list-style-type: none"> • virheistä oppiminen • omakohtaiset kokemukset • omat työarjen esimerkit 	kokemusten jakaminen	
	<ul style="list-style-type: none"> • työtehtäviin liittyvät • oma tutkimus 	työn tai aseman edistäminen	työtavoitteen edistäminen
2) motiivit	<ul style="list-style-type: none"> • keskustelun avaaminen • keskustelun monipuolistaminen 	diversiteettiä keskusteluun	monipuolistaa julkista keskustelua muutosten yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta
	<ul style="list-style-type: none"> • muutosten laajempi vaikuttavuus yhteiskunnalliselle tasolle 	laajempi yhteiskunnallinen vaikuttavuus	
	<ul style="list-style-type: none"> • ajattelutavan muutos • ymmärryksen lisääminen 	ymmärryksen lisääminen	
	<ul style="list-style-type: none"> • muutoskyvykkyden lisääminen • strategista fokusta 	strateginen kyvykyys	parantaa osaamista tai liiketoiminnallista kyvykkyyttä
	<ul style="list-style-type: none"> • oman osaamisen jakaminen • oman näkemyksellisyyden jakaminen 	osaamisen jakaminen yleiseen hyvään	
<ul style="list-style-type: none"> • halu olla osa menestystä • oman ajattelun kirkastaminen 	oma kehittyminen		
3) kohde-yleisöt	<ul style="list-style-type: none"> • pörssiyhtiöiden johto • top500 johtoryhmät ja hallitukset 	yritysjohto	yritysjohto
	<ul style="list-style-type: none"> • HR-johto • Asiantuntijat, työelämäkehittäjät 		
	<ul style="list-style-type: none"> • poliittiset päättäjät • alueelliset päättäjät, • julkinen hallinto 	julkisen sektorin päättäjät	muut sidosryhmät
	<ul style="list-style-type: none"> • suuri yleisö • opiskelijat 	muut sidosryhmät	
	<ul style="list-style-type: none"> • oma henkilöstö/ työntekijät • asiakkaat 		
4) systemaattista kimmokkeet puhua	<ul style="list-style-type: none"> • vertaisryhmät • somekeskustelut • keskustelut päättäjien ja tutkijoiden kanssa 	kollegiaaliset keskustelut	dialogi

x	<ul style="list-style-type: none"> havainnot keskusteluista vallitseva diskurssi mediassa esille nousevat aiheet esikuvien ja vaikuttajien seuraaminen 	yleinen/ julkinen keskustelu	
	<ul style="list-style-type: none"> signaalit arjesta tapahtumat, konferenssit 	havainnot ympäristöstä	havainnot
	<ul style="list-style-type: none"> kuratointi: tutkimustiedon yhdistäminen näkemykseen 	tutkimus & data	tieto
	<ul style="list-style-type: none"> esijulkaisu/ tutkimustietokannat 		
	<ul style="list-style-type: none"> datapointit tutkimuksista tai tilastoista 		
suunnitelmallisuus	<ul style="list-style-type: none"> Alussa suunnittelematonta mielipideilmausta spontaani postaus 	spontaani keskustelun avaus säännöllinen julkaiseminen	spontaanista säännölliseksi kehittyvä
	<ul style="list-style-type: none"> säännöllinen julkaisutahti/frekvenssi ajoittaa julkaisuja 	aihiopankki	suunnitelmallinen valmistautuminen
	<ul style="list-style-type: none"> Kerää aiheita/teemoja/ otsikoita tms talteen itselleen Työstää Aihioita sopivaan hetkeen, Muistivihkoon aiheita, joita tutkia lisää ja kirjoittaa 		
	<ul style="list-style-type: none"> laajemmat mm kirjat suunnitelmallisesti 	laajempi suunnitelma	spontaanista säännölliseksi kehittyvä
tyyli	<ul style="list-style-type: none"> Kirjoittanut aina vs opetellut mm kirjoitustekniikkaa Kokeillut retoriikkaa – jatkanut mikä puhuttelee 	kirjoittamisen taito	oma puhutteleva tyyli löytyy kokeilujen kautta
	<ul style="list-style-type: none"> Itse esimerkkinä – omakohtaiset kokemukset representaatio Tarinoiden kautta linkitys isoon kuvaan + henkilöön itseensä /tunne 	tarinat & retoriikka	suunnitelmallinen valmistautuminen kiteyttämistaito kanavien kautta
	<ul style="list-style-type: none"> Kirjoittaminen someen rajattua = pakko kiteyttää Uudet sukupolvet & tapa? Vrt tiktok 	Uudet foorumit ja kanavat	
5) tulevaisuuteen vaikuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> Kansalaisen / yksilön oikeus ja velvollisuus Päätöksentekoon vaikuttaminen Tämän hetken päätösten vaikutus tulevaisuuteen 	Oikeus ja velvollisuus vaikuttaa päätöksentekoon tulevaisuutta koskien	
	<ul style="list-style-type: none"> Valta-asema = korostettu velvollisuus vaikuttaa Aseman puolesta velvollisuus vaikuttaa 	aseman tuoma velvollisuus ja vastuu vaikuttaa	saavutetun aseman vastuun ja vaikutusvallan tunnistamisen tärkeys
	<ul style="list-style-type: none"> Näkemyksen monipuolistaminen Valtatyhjiö & hiljaisuus on valtaa tulevaisuusvalta epämiellyttävä termi 	Vaikuttamisvallan käyttäminen	kiteyttämistaito kanavien kautta
	<ul style="list-style-type: none"> Somevaikuttajien valta ja vastuu Some / alustat & disinformaatio? 	Uudet alustat & somevaikuttajien vastuu	

LIITE 3. Anonymisoidut profiilikortit työpajan työstöaineistoina

Profiilikortti 1

Aihepiiri & motiivi

- Ikärasismi & vähemmistöasema
- Epäkohtiin puuttuminen

Kohdeyleisö: yritysjohto ja päättäjät

Suunnitelmallisuus:

- * satunnaisesta säännölliseen julkaisuun
- * Havainnoi ympäröivää maailmaa; aihiot talteen
- Datapisteet tiimiltä tutkimuksista/tilastoista
- Oma aitous, tavallisuus

Tulevaisuusvaikuttaminen

- Jokaisella mahdollisuus ja velvollisuus vaikuttaa; vaatii aloittamista
- Vaikuttaja-aseman kautta myös vastuu
- Tulevaisuusvalta = epämiellyttävä

Kirjoitan asioita jotka tulee silmien eteen ja tuntuu tärkeältä. Tämä ikäasia tuli ihan vahingossa – kirjoitin ihan omakohtaisesti.

Nyt olen yrittänyt olla paljon asiallisempi ja kirjoittaa mitä havainnoin.

Jos on aikaa niin kirjoitan aiheita ja näkökulmia valmiiksi ja aikataulutan ne esim Linkkarin..

Toivoisin, että tämän epäkohdan osalta muutetaan tulevaisuutta. onko sitten valttia vai kovaa työtä?

Nyt kun kirjoitan mistä tahansa muusta, ketään ei kiinnosta. musta tuli tämän asian mannekiini ja siihen halutaan aina palata.

ei enää voi huudella mitä vaan. sanat on painavampia mitä ennen ollu. täytyy ehkä enemmän pohtia mitä sanoo ja miten. vastuu kyllä painaa hartioitakin – ihmisillä odotuksia, että mitä saadaan aikaiseksi. on aika raskaskin – joutuu miettimään tarkemmin.

Jokaisella mahdollisuus vaikuttaa tulevaisuuteen. pitää vaan ryhtyä. somessa voit tietyllä tapaa vaikuttaa. jokaisella myös velvollisuus. – yks henkilö sanoi siististi, että yksiot vaikuttaa ja jos ajatellaan, että en voi vaikuttaa, niin silloin ei synny vaikutusta.

Ajatus-johtaja 1

Pelkistyksiä julkaisuhavainnoinnista

Tutkimusten mukaan olemme hyvässä kunnossa.

Työkyvyttömyyseläkkeelle jäännit laskevat merkittävästi.

Täysin työkykyisiä.

Ovat ikäluokista tehokkaimpia, tuottavimpia, sitoutuneimpia ja motivoituneimpia.

Keskimäärin emme jää oppimisessa jälkeen.

Yksi huono kokemus ei tarkoita, että koko ikäluokan kuuluisi olla työtön.

Mummo oli kova nainen, mutta hän ei olisi kyennyt samaan mihin minä pystyn.

Viisikymppisiä tulisi arvioida nykyhetken eikä menneisyyden mukaan.

Jokaisen tulisi tutkailla piiloasenteitaan.

Jokainen voi pohtia omaa ajatteluaan

Jokainen voi pyrkiä eroon epäilyksistään.

Profiilikortti 2

Aihepiiri & motiivi

- Työelämämuutokset & diversiteetti
- Vähemmistöryhmien aseman parantaminen
- Tabuaiheet

Kohdeyleisö: pörssiyritysten johto

Suunnitelmallisuus:

- * LI-julkaisut viikoittain
- Kimmokkeet yleisestä keskustelusta ja havainnot/ epäkohdat ympäröivästä maailmasta; seuraamalla diskursseja ja ajankohtaisutkimuksia
- Omakohtaiset konkreettiset esimerkit arjesta, representaatio

Tulevaisuusvaikuttaminen

- Oman etenemisen kautta velvollisuus auttaa muita; avata ovia

Mun tapauksessa ne on ollut enemmän semmoisia, joista muut ei välttämättä puhu, että silloin aikaisemmin puhuttiin niinku ehkä enemmän uskonnollisesta näkökulmasta, siis työelämässä ja muuta, koska mua tosi paljon häiritsi työssäni työuran olussa ja oikeastaan edelleenkin häiritsee se, että monesti vaikkapa ihmisen oma kulttuuri, oma tausta ja niin pois päin niin odotetaan että se niinku napin painalluksella otetaan pois työpöydän ajaksi. Sitten kun lähdetään takaisin niinku himaan niin sitten sen voi taas laittaa päälle.

mä oon poliittisesti en aktiivinen mutta siis semmoinen kunnan keittiöpolitiikka että mä niinku tota noin siis koko ajan seuraan mitä sisäpolitiikassa tapahtuu, mitä ulkopoliitikkassa tapahtuu tai sitten kuntatasolla, että millaisia asioita tapahtuu työelämätasolla, niin nää on vaan semmoisia mitä mä vaan seuraan ja sitten sieltä yleensä tulee myös tutkimusdataa aika paljonkin

representaatio on asia jolla pystytään vaikuttamaan tosi paljon siihen, että miten tulevaisuudessa asiat on ja jokainen näydytö kerta missä niinku mun naama on tai muuta niin voi helpottaa jonkun toisen nuoren pääsemistä tänne alalle tai toisen vähemmistöön.

ehkä itselleni oon otanut tän myös velvollisuudeksi tota noin, koska mä koen että yhteisö on ollut se joka on jeesannut mua pääsemään tähän. Missä mä nyt oon niin sitten tietyllä tavalla haluaa myös antaa takaisin

Ajatus-johtaja 2

Pelkistyksiä julkaisuhavainnoinnista

Jokainen voi pohtia omaa ajatteluaan

Jokainen voi pyrkiä eroon epäilyksistään.

Ei tarvitse olla vähemmistön edustaja, jotta voisi edistää työelämän moninaisuutta.

Jokaisella on mahdollisuus ja vastuu luoda inklusiivisempi työympäristö

Jokaisella on mahdollisuus ja vastuu luoda oikeudenmukaisempi työympäristö

Sinut haastetaan tekemään jotain asian eteen.

Työelämässä ei vaadita tiettyyn ryhmään kuulamista, jotta voisi vaikuttaa positiivisesti ihmisiin.

Profiilikortti 3

Aihepiiri & motiivi

- Työelämämuutos: tekoälymurros, tietotyöstä ajatustyöksi
- Muutoskyvykyys
- Oman osaamisen jakaminen

Kohdeyleisö: päättäjät, suuri yleisö, opiskelijat

Suunnitelmallisuus:

- * kirjoissa laajempi suunnitelma; kolumnit ja LI-postaukset tiheämmin
- * Opettamisessa sykliisyys
- Tiedeviestintää
- Pre-studyt, tutkimusarkistot & some-alustat mm X. kansainvälisten vaikuttajien ja tutkijoiden seuraaminen

Tulevaisuusvaikuttaminen

- Julkisesti kirjoittavalle/puhuvalla valta & vastuukysymys
- Oman osaamisen jakaminen yleiseen; laajempaa ymmärrystä muutosten vaikuttavuudesta

Koen tavallaan kanssa, että sitten jakamalla niinku niihin tutkimuksiin liittyvää ymmärrystä ja niiden pohjalta kehitettyä tällaisia erilaisia menetelmiä, niin on myös mahdollista synnyttää niinku syvempää ja totuudenmukaisempi ymmärrystä

yrittäjäjohta, opiskelijat - akateeminen tai ainakin niinku akateemisissa vivahteiden kiinnostus täytyisi olla lukijalla olla, että niinku mun mun kirjoittamaan kirjaan tarttua, vaikka mä kirjoitan aika yleistajuudesta.

haluan kuitenkin tutkimusta tai viitoittaa esimerkiksi kaikki mun väitteet, että mä en vaan niinku kirjata sellaista niinku mutuilua.

yhä harvempi pystyy ennakoimaan oikein asioita sen takia, että ne muutokset on yleensä just tällä tavalla äkkiväärä --- miten sä niinku tavallaan näiden 2 parametrin välistä niinku toimit sen takia mun mielestä pitäisi päästä enemmän sinne miten me niinku ollaan niinku kyvykkäitä toimimaan sen muutoksen tapahtuessa, niin niin järkevällä tavalla joko joustamalla tai niinku hyödyntämällä sitä

tavallaan jokaisella julkisessa tilassa operoivalle, että onko nyt kyse niinku tutkijasta tai jostain media henkilöstöstä tai kirjoittaessa tai muusta niin on. On se oma tavallaan niinku julkisen jalanjälki, johon liittyy sitten musta tää niinku vastuutekijä kanssa jossakin määrin.

Ajatus-johtaja 3

Pelkistys julkaisuhavainnoinnista

Uudet tekoälyratkaisut simuloivat kuitenkin osin ihmisen toimintaa.

Profiilikortti 4

Aihepiiri & motiivi

- Muutosvoimat, työelämämuutokset ja johtaminen
- Laajempi vaikutus johtamiseen

Kohdeyleisö: TOP500 yritysjohto

Suunnitelmallisuus:

- * säännöllinen julkaisu
- Oma tutkimus, trendikatsaukset, horizon scanning; tutkimuksen & näkemyskäsittely yhdistelmä kuratointi

Tulevaisuusvaikuttaminen

- Skenaarioiden avulla vaihtoehtoiset kehityskulut
- Asema ja vastuu

suuri osa niistä muutosvoimista tällä hetkellä liittyy isoihin megatrendejä yhteiskunnallisiin voimiin, jotka sitten heijastuu tietysti niinku siihen johtamiseen ja organisaation sisäiseen maailmaan kuvaan ja siihen elämään miten siellä asioita viedään eteenpäin tai mitä mihin pitää niinku reagoida

toiminta ei muutu ilman sitä ajattelutavan muutosta

käytännössä sitten kuitenkin se porukka, jolla on se suurin vaikutusvalta siihen mihin tämä maa menee, mihin meidän talous kehittyy, minkä miten, mihin me niinku just panostetaan, miten me innovoidaan, minkälaiseksi se tulevaisuus rakentuu, että mä sanon, että sillä porukalla on sitten kuitenkin eniten suhteessa sitä valtaa käsissään, jolla on aidosti niin kun myös mahdollisuus vaikuttaa.

mä ennen kaikkea kuratoin, että mä en sinänsä keksi uusia trendejä ilmiöitä, vaan mä kuratoin sitä olemassaolevaa, niin kun niitä tietämystä ymmärrystä ja signaaleja

jos me haluttaisiin kasvattaa sitä oikeasti aidosti, niin kun tavallaan vähentää polarisaatiota ja kasvattaa niinku tiedätkö sä tulevaisuus vuoropuhelua ja sitä vaikuttamista, niin niin kanavia pitäisi olla enemmän ja niinku areenoita pitäisi olla enemmän.

Ajatus-johtaja 4

Pelkistykset julkaisuhavainnoinnista

- Rikkooko tulevaisuus perinteiset työn rakenteet?
- Ennustetaan, että 2070 vuoteen mennessä jokainen työskentelee itselleen.
- Ennakoitu jo vuosia, että jollain aikavälillä siirrymme aikaan, missä työ irtoaa työpaikoista.
- Työ nähdään tulevaisuudessa osaamisena
- Työ nähdään tulevaisuudessa taitoina
- Työ nähdään tulevaisuudessa ajattelutapana
- Yhdysvalloissa itsenäisten työntekijöiden määrä on kasvussa kolmen vuoden ajanjaksolla.
- Vastaavaa kehitystä ei voida ennakoida Suomessa.
- Työelämän murros vie itsenäiseen suuntaan.
- Yritysten pitää olla ketterämpiä, jotta ne voivat vastata valitsevaa markkinatilanteeseen.
- Tietotyö on muuttanut perinteisen työn tekemisen malleja.
- Milloin yritysten ajatuksena on tehdä liiketoimintaa eikä työllistää.
- Miten työn rakenteet muuttuvat isommissa mittakaavassa

Profiilikortti 5

Aihepiiri & motiivi

- Työelämämuutokset
- Epäkohtiin puuttuminen, keskustelun monipuolistaminen

Kohdeyleisö: HR-johto, työelämäkehittäjät

Suunnitelmallisuus:

* LI-postaukset säännöllisemmin, mutta myös taukoja

- Kirjoissa pitkäjänteinen suunnitelma
- Aihipankki
- Arkinen ja omakohtainen

Tulevaisuusvaikuttaminen

- Vaihtoehtoiset tulevaisuuden kehityskulut
- Johtoasema velvoittaa

Oma tavoite on se, että usein varsinkin silloin, jos se keskustelu on hyvin niinku polarisoitunutta tai semmoista että vain tämä näkökulma on oikea, niin silloin mä yleensä haluan tuoda jonkun niinku monipuolistaa, ehkä sitä keskustelua

Mä oon aina kirjoittanut ihan hirveästi siis. Niinku jo ennen siis linkkari aikaakin kirjoitin siis kaikenlaista päiväkirjaa ja tiedät paljon niinku että kun on tykännyt siis kirjoittaa että se on nyt tietyt yksi asia ja lukee paljon.

Sisältö varmaan muodostuu siitä niinku omasta mitä itse näkee ja kuulee ja sitten omasta työstä, mutta sitten tavallaan siihen sekoittuu se semmoinen niinku ympärillä oleva diskurssi

On hirveän paljon helpompi seurata sivusta kuin olla se joka sitä oikeasti käy ja varsinkin omilla mielipiteillään, niin niin tää on varmaan semmoinen niinku vallon ja vastuun kysymys. Myös ne vaikuttamatta jättämisen paikat on aktiivisia valintoja.

Kaikkiaan siitä on vastuussa, mutta kyllä me sitten ajattelen, että vaikka johtamisrooleissa niin ehdottomasti johtajan vastuulla on nimenomaan luoda sitä tulevaisuudenkuvaa. Ehdottomasti.

Ajatus-
johtaja 5

Pelkistykset julkaisuhavainnoinnista

Ainoa keino päästä oikeaan suuntaan on tilanteiden näkyväksi tekeminen

Ainoa keino päästä oikeaan suuntaan on rohkeus puhua.

Pystymme parempaan.

Profiilikortti 6

Aihepiiri & motiivi

- Työelämämuutokset – epäkohtiin puuttuminen
- Liiketoiminnan menestys

Kohdeyleisö: työelämäkehittäjät, HR-johto; myös oma henkilöstö ja asiakkaat

Suunnitelmallisuus:

- * omakohtainen kokemus,
- Tarinasta tunnetta ja linkitys isoon kuvaan
- Aihipankki

Tulevaisuusvaikuttaminen

- Oikeus ja velvollisuus
- Oma asema tuo valtaa vaikuttaa

Tahto keskustella asioista jotka muuttaa maailmaa tai jotka on sellaisia tietyllä tavalla epäkohtia --- saat sun täytyy saada ne ihmiset mukaan, jotta sä saat ihmiset mukaan niin silloin Sun täytyy ehkä tuoda se johtaminen ja työelämä myöskin 2020-luvulle

Tiukka bisnes---oon, että kyllä mua se motivoi että yrityksen niinku kovat luvut on kondiksessa, mä haluan olla mukana yrityksissä jotka menestyy, jotka saavuttaa kunnianhimoisia tavoitteita. -- ja ajattelua herättämään, että näinkin voi ajatella

ensisijaisesti sulle aina sisäisen viestinnän kanava enemmän kuin ulkoisen viestinnän kanava, puhtaasti viestejä mun uudelleen organisaatiolle mitä minä ajattelen, mitä minä haluan saada aikaan --- yllä se ensisijainen vaikuttaminen on se mun oma organisaatio ja ja sitten ehkä toissijaisesti myös asiakkaat

On osittain persoonasta kumpuavaa, mutta myös tietoisesti suunniteltua, erityisesti tarinoiden kautta viestittäessä. --- uskon siihen, että jos sä pystyt tarinalla niinku luomaan sen tunteen, että mä itse istun tässä tarinassa niin niin se voi vaikuttavus.

auktoriteetin puolesta poliitikoilla on valtavan suuri valta, vaikka muuta väitetäänkin. Virkamiehillä on taustalla suuri valta. --- että vaikutat niillä omilla ajatuksillasi muiden päätöksentekoon.

Ajatus-
johtaja 6

Pelkistykset julkaisuhavainnoinnista

Tietä viitoitetaan tulevaisuuden inhimillisemmälle työelämälle.

Monia työpaikkoja johdetaan edelleen niin kuin mikään ei olisi muuttunut

Johtamisen muutos on valtava

Kumman palvelupaketin Ville esihenkilöitään tilaa?

Negatiivissävytteinen mielikuva johtamisesta

Positiivissävytteinen mielikuva johtamisesta

Kumman paketin valitset?

Profiilikortti 7

Aihepiiri & motiivi

- Johtaminen, strateginen menestys
- Työtehtäviin liittyvät
- yhteiskunnallinen edistyminen

Kohdeyleisö: yritysjohto, päättäjät, myös asiakkaat ja oma henkilöstö

Suunnitelmallisuus:

- * kirjoitustekniikan opettelu
- * Säännöllinen LI-postaustahti
- Ratkaisulähtöisyys
- Kimmokkeet tapaamisten keskusteluista

Tulevaisuusvaikuttaminen

- Vaihtoehtoisia kehityskulkuja, keskustelun ja näkökulmien laajentamista
- Asema velvoittaa monipuolistamaan

Tyypillisesti ne on aina liittynyt siihen mun sen hetkiseen työtehtävään-- tuottavuusnäkökulmasta ja sitten ehkä tämmöistä kansantalousnäkökulmasta mikä olisi niinku Suomelle hyväksi, että sen kaltaiset teemat aikaisemmin ehkä ollut sitten enemmän toi johtaminen, työkuultuuri ja johtamistavan ja ja sen kaltaiset teemat, mitkä tietysti lähellä myös oma johtamistyötä.

ymmärrän niin luetaan aika laajasti, että niinku vuosittain miljoonia kuitenkin lukijoita, että siellä on sekä meidän omat työntekijät lukee elikkä kiinnostuneena. Se on myös sisäistä viestintää. Meidän asiakkaat lukee eniten siitä ja ja tota ja sitten varmasti media ja nää päättäjät kyllä nyt lukee ja seuraa

opettelin kirjoitustekniikoita ja sitten kun rupesin vaan toteuttaa sitä että toistojen kautta ja sitten sitten tässä se on tietysti hioutunut.

joku sitä valtatyhjiötä täyttää, että sinänsä se olisi tärkeää sitä niinku täyttäisi mahdollisia laaja-alaisesti, että se ei niinku keskity liikaa vaan joidenkin taholle se vaikuttamistyö että saadaan niinku erilaisia näkökulmia.

Koetaan, että ikään kuin heillä ei olisi vaihtoehtoja, niin haluan tuoda sitten niitä vaihtoehtoja ja näkökulmia. -- Paremmiin koen että pystyn paremmiin tuomaan ikäviäkin ja vaikeita asioita keskusteluun, että jos en pidä semmoista syyttävää sävyä vaan koitan viedä ne rakentavaan suuntaan ajatukset

Ajatus-
johtaja 7

Pelkistykset julkaisuhavainnoinnista

Uskon, että jatkossa voidaan oppia toisilta hyvin toimivista palveluista yli maaraajojen

Uskon, että jatkossa voidaan oppia toisilta hyvin toimivista tavoista yli maaraajojen

LIITE 4: AINEISTONHALLINTA

Aineiston dokumentointi ja laatu

Laadulliset teemahaastattelut tallennetaan Teams-työkalun tallennusominaisuutta hyödyntäen. Haastattelu myös litteroidaan käyttäen avuksi Teamsin transcript-ominaisuutta. Teemahaastattelu testataan sekä teemakyselylomakkeen, että teknisen toteutuksen osalta yhdellä haastateltavalla. Teams-työkalun tallennus- ja litterointiominaisuudet varmistavat aineiston luotettavan keräämisen ja taltioinnin. Lisäksi haastattelijana toimiva toinen tekijä tekee haastattelun aikana käsin muistiinpanoja haastateltavan vastauksista varmistamaan tiedonkeruuta.

Haastattelujen litterointiaineisto analysoidaan induktiivisen sisällönanalyysillä, eli pelkistetään ja luokitellaan säilyttäen myös alkuperäisilmaisuja kirjalliseen muotoon. Sisällön analyysin keskeiset tulokset tiivistetään Powerpoint-esitykseen muutamine alkuperäisilmaisuineen seuraavan vaiheen eli työpajatyöskentelyn keskeiseksi käsittelyaineistoksi. Tiedonantajilta kysytään haastattelussa lupaa yhdistää haastateltavan nimi tallennettuun sisältöön ja alkuperäisilmaisuun myös julkaistavaan raporttiin. Analyysivaiheessa tiedonantajat koodataan käyttäen H1-10 tunnistetta yhdistettäessä alkuperäisilmaisuun ja pelkistykseen. Tiedonantajille tarjotaan myös mahdollisuus vielä tarkistaa lopulliset raportointiin poimittavat alkuperäisilmaisut, mikäli niihin yhdistetään nimitieto. Tiedonantajille kuvataan tiiviisti haastattelun aikana, miten aineistoa tullaan käsittelemään ja raportoimaan sekä mahdollisesti julkaisemaan.

Työpajatyöskentelyssä syntyy havaintoja ja näkökulmia, jotka dokumentoidaan työpajan aikana reaaliaikaisesti digitaaliselle Padlet-lakanalle teemoittain. Työpajan jälkeen havainnot kootaan Powerpoint-esitysmuotoon sekä avataan kirjallisesti Word-dokumenttiin.

Säilytys ja varmuuskopiointi

Kaikki opinnäytetyöhön liittyvät aineistot ja dokumentit tallennetaan Lapin ammattikorkeakoulun pilvipalvelussa tutkijoiden yhteiseen jaettuun Teams-kanavaan ja jatko työstetään myös säilyttäen dokumentit samassa paikassa jaettuina tiedostoina. Lisäksi haastattelujen tallenne- ja litterointitiedostot tallentuvat toisen tutkijan omalle kovalevyllä niiden suuren koon vuoksi. Tallenteet ovat Teams-ääninauhoja (mp4) ja litterointitiedostot Word-tiedostoja.

Tiedostot nimetään opinnäytetyön ja kunkin vaiheen mukaan. Litterointi- ja tallennustiedostot nimetään tiedonantajan edellä mainitun koodituksen, ajankohdan ja opinnäytetyön lyhennetyin työnimen mukaan (esimerkiksi H2 haastattelulitterointi 130924 ajatusjohtaja).

Tekijöiden jaettu Teams-kanava on vahvan tunnistautumisen edellyttämän pääsyn takana, eikä niihin ole muilla henkilöillä käyttöoikeuksia. Jaettu Teams-kanava on varmuuskopioitu Lapin ammattikorkeakoulun tietoteknisen palvelun toimesta.

Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysemykset

Eettiset kysymykset ja näkökulmat tämän tutkimuksen osalta liittyvät keskeisesti aineistojen tallentamiseen, säilyttämiseen ja jakamiseen. Tutkimuksessa ei lähtökohtaisesti kerätä mitään arkaluonteisia tietoja. Teemahaastatteluihin osallistuvilta tiedonantajilta pyydetään lupa heidän nimensä yhdistämiseen haastatteluaineistoon haastattelun aikana. Tiedonantajille tarjotaan myös mahdollisuus vielä tarkistaa lopulliset raportointiin poimittavat alkuperäisilmaisut, mikäli niihin yhdistetään nimitieto. Lisäksi heiltä kysytään haluavatko saada lopullisen raportin myös itselleen luettavaksi. Mikäli yksikin tiedonantaja kieltää nimen yhdistämisen, käytetään ko. tiedonantajan osalta vain koodia.

Tutkimuksessa tuotettaviin aineistoihin on pääsy vain tekijöillä. Lopullinen toimeksiantajalle toimitettava raportti ja siitä kertovat sisältömuodot varmistetaan etenkin tiedonantajien nimenyhdistämisen osalta jo aiemmissa vaiheissa. Tiedonantajille toimitetaan myös lopullinen koontiraportti heidän niin halutessaan.