jamk.fi

Ennakoinnin tiekartta tulevaisuuteen

Suuntaviittoja osaamispääoman johtamiseen

Aino Koskinen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2019
Matkailu- ja ravitsemisala
Restonomi (YAMK), Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen

Jyväskylän ammattikorkeakoulu
JAMK University of Applied Sciences

jamk.fi

Kuvailulehti

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Päivämäärä
Koskinen, Aino	Opinnäytetyö, ylempi AMK	Marraskuu 2020
	Sivumäärä 87	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x

Työn nimi

Ennakoinnin tiekartta tulevaisuuteen

Suuntaviittoja osaamispääoman johtamiseen

Tutkinto-ohjelma

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen, Restonomi (YAMK)

Työn ohjaaja(t)

Minna Tunkkari-Eskelinen

Toimeksiantaja(t)

Tiivistelmä

Maailmalla, työelämässä ja organisaatiossa tapahtuvat muutokset edellyttävät sopeutumisen lisäksi ymmärrystä ja osaamista muutosten tulkitsemiseen. Mahdollisten tulevaisuuden muutosten ja niiden vaikutusten havaitsemiseen ja tunnistamiseen tarvitaan ennakointiin liittyvää osaamista. Ennakointi on työelämätaitoihin kuuluvaa osaamista, jota tarvitaan organisaation kaikilla tasoilla. Ennakoinnin osaamisesta muodostuu organisaation osaamispääomaa, joka luo edellytyksiä organisaation toiminta- ja kilpailukyvylle suhteessa tulevaisuuteen.

Työn tavoitteena oli tutkia ennakointiin liittyvää osaamista ja kehittää osaamispääoman johtamiseen ennakoinnin osaamisen malli, ennakoinnin osaamisen tiekartta, joka ilmentää suuntaviittoja organisaation osaamispääoman kehittämiseen ennakoinnin osalta.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena koulutusorganisaatioissa. Tutkimuksen aineisto koostuu puolistrukturoidusta haastattelusta. Haastattelut toteutettiin hankeverkostossa koulutusorganisaatioiden johto- tai laatutehtävissä toimiville henkilöille. Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmällä.

Tutkimustulosten perusteella ennakointi on tärkeä osaamisalue organisaation kaikilla tasoilla kilpailukyvyn ja menestyksen tekijänä. Ennakoinnin mahdollistavat rakenteet sekä ennakointiin liittyvä osaaminen ja ominaisuudet ovat toteuttamisen edellytys. Tutkimustuloksista muodostui mallinnukset ennakointiosaamisen käsitteelle ja ennakoinnin johtamisen toteuttamiselle.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää työelämän kehittämiseen ennakoinnin osaamisen johtamisessa erilaissa organisaatioissa toimialasta riippumatta.

Avainsanat (asiasanat)

muutos, ennakointi, johtaminen, osaamispääoma

Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)

jamk.fi

Description

Author(s)	Type of publication	Date
Koskinen, Aino	Master's thesis	November 2020
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 87	Permission for web publication: x

Title of publication

Foresight roadmap for the future

Directional refences for managing knowledge capital

Degree programme

Master´s Degree Programme in Tourism and Hospitality Management

Supervisor(s)

Tunkkari-Eskelinen, Minna

Assigned by

Abstract

Changes taking place around the world, in working life and in the organization require not only adaptation, but also understanding and competence in interpreting changes. Expertise in foresighting is needed to notice and identify possible future changes and their impacts. Foresight is a competence in working life skills that is needed at all levels of the organization. Foresight skills form the organization's knowledge capital, which creates conditions for the organization's operational and competitive capacity in relation to the future.

The aim of the reaserch was to study the competence related to foresight and to develop a model of foresight skills for the management of knowledge capital, a roadmap for foresight competence that reflects directional references to the development of the organization's knowledge capital in terms of foresight.

The research was carried out as a qualitative study in training organizations. The data from the study consists of a semi-structured interview. The interviews were conducted in the project network for people in management or quality positions in educational organizations. The research data was analyzed using the data-based content analysis method.

Based on the results of the research, foresight is an important area of expertise at all levels of the organization as a factor of competitiveness and success. Structures enabling foresight, as well as foresight-related and features, are prerequisites for implementation. The research results resulted in modelling for the concept of foresight expertise and the implementation of anticipation management.

The research results can be used to develop working life in the management of foresight skills in different organizations, regardless of industry.

Keywords/tags (subjects)

change, foresight, management, knowledge management

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1 Johdanto 4

1.1 Tutkimuksen keskeiset ilmiöt 5

1.2 Tutkimuksen tavoitteet 6

2 Muutos ja ennakointi 7

2.1 Muutoksen moninaisuus 8

2.2 Ennakointi muutoksen luotaimena 10

2.3 Ennakointi osana tulevaisuuden tutkimusta 12

2.4 Ennakoinnin merkitys yritykselle 15

2.5 Ennakoinnin työkaluja 17

2.5.1 Megatrendit 18

2.5.2 Trendi 19

2.5.3 Heikot signaalit 21

2.5.4 Villit kortit 22

2.6 Menetelmiä ennakointityöskentelyyn 22

2.6.1 Skenaariomenetelmä 23

2.6.2 Delfoi-menetelmä 25

2.6.3 Tulevaisuuspyörä 25

2.7 Ennakoinnin kehittäminen organisaatiotasolla 27

2.7.1 Organisaation osallistaminen 27

2.7.2 Ennakointitietämyksen hallinta 28

2.7.3 Visiomäärinen johtaminen 28

3 Johtaminen 29

3.1 Osaamisen johtamisen lähtökohdat 30

3.2 Osaamispääoman osa-alueiden tunnistaminen 32

3.3 Osaamispääoma organisaation lisäarvona 34

3.4 Osaamispääoman johtaminen 35

3.5 Osallistava johtaminen 38

4 Tutkimuksellinen osuus 42

4.1 Aiemmat tutkimukset 42

4.2 Ennakoinnin johtaminen organisaation osaamispääomaksi 43
4.3 Tutkimuskonteksti 43
4.4 Tutkimusmenetelmä 44
4.5 Tutkimusaineisto 47
4.6 Aineiston analyysi 53
4.7 Eettiset ratkaisut 56

5 Tutkimustulokset 57
5.1 Ennakointi ilmiönä 58
5.2 Ennakoinnin toteuttamiseen vaikuttavat tekijät 59
5.3 Ennakoinnin toteuttaminen 61
5.4 Ennakointiin liittyvä osaaminen 63
5.5 Ennakoinnin tarpeellisuus ja merkityksellisyys 65
5.6 Ennakointiosaamisen johtamisen keinoja 66

6 Johtopäätökset 67

7 Pohdinta 72

8 Liitteet 84
Liite 1. Haastattelukutsu ja -suostumus 84
Liite 2. Ennakkotehtävä 86
Liite 3. Haastattelukysymykset 87

Kuviot

Kuvio 1. Opinnäytetyön keskeiset ilmiöt ja niiden suhde toisiinsa 6
Kuvio 2. Esimerkkejä erilaisista muutoksista 9
Kuvio 3. Ennakoinnin vaiheet 14
Kuvio 4. Osaamispääoma. 32
Kuvio 5. Aineeton pääoma. 36
Kuvio 6. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli 45
Kuvio 7. Ennakointiosaaminen yksilön ja organisaation osalta 68
Kuvio 8. Ennakoinnin osaamisen tiekartta 70

Kuvio 9. Ennakointiosaamisen johtamisen kompassi 71

Taulukot

Taulukko 1. Erilaisia menetelmiä tulevaisuuden ennakointiin, hallintaan ja innovointiin 23
Taulukko 2. Menetelmiä ennakointityöskentelyyn. 26

1 Johdanto

Maailma muuttuu monella eri tavalla ja eri sektoreilla. Työelämä ja organisaatiot kohtaavat hyvin nopeita ja yllättäviäkin muutoksia, joihin niiden pitää sopeutua. Muutosten osalta on keskeistä ymmärtää, mitä muutoksessa tapahtuu, mihin suuntaan ollaan menossa ja miten tämä vaikuttaa organisaatioon ja sen toimijoihin (Rautanen 2011, 71). Mahdollisten tulevaisuuden muutosten ja niiden vaikutusten tunnistaminen edellyttää ennakointiin liittyvää osaamista. Tietoisuus ennakointitiedon ja ennakoinnin merkityksellisyydestä työn, ammattialan ja työelämän kannalta on osaamista, joka kasvattaa organisaation osaamispääomaa. Tämän osaamispääoman avulla valmentaudutaan tulevaisuuteen. Työelämän murroksen ja työn muutoksen aikaansaama lisääntynyt kiinnostus sekä tarve ennakointiin kehittää juuri tätä ymmärrystä ja osaamisen johtamista. (Otala 2008, 16.)

Ennakointi kuuluu yhtenä osaamisen alueena merkittäviin työelämätaitoihin niin työntekijän kuin johtajan osalta. Ennakointi on noussut ammatillisen koulutuksen parissa viimeisten vuosien aikana yhä tärkeämmäksi aiheeksi osaamisen kontekstissa (Osaaminen 2035 2019). Tämä näkyy myös opetusministeriön koulutuksenjärjestäjille myöntämän rahoituksen rahoitusjärjestelmän uudistuksessa sekä painopisteenä erilaisissa hankkeissa (Kohti huippulaatua: Ammatillisen… 2030 2019). Aiheen tärkeyteen on alettu herätä yhä aktiivisemmin, ja se ilmenee niin ammatilliseen koulutuksen toimijoille suunnatun koulutuksen kuin valtionavustushankkeiden sisällöissä.

Opinnäytetyö kohdentui ammatillisen koulutuksen laatuhankeverkoston Samassa veneessä 7 -hanketoimijoiden tavoitteeseen. Hanketoimijoiden tavoitteena on saada ennakointi- ja tulevaisuustyö integroitua kiinteäksi osaksi strategiaprosessia, johtamisen vuosikelloa ja päätöksentekoa, toiminnan jatkuvaa kehittämistä sekä johdon ja henkilöstön laatuosaamista. Opetushallituksen alaisen hankkeen toimikausi on 2020-2021. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, kuinka ennakointiin liittyvää osaamista voidaan johtaa organisaation osaamispääomana. Työn tavoitteena oli kehittää hanketoimijoiden käyttöön osaamispääoman kehittämiseen ennakoinnin osaamisen mallia. Konkreettisena lopputuloksena oli tarkoitus mallintaa ennakoinnin osaamisen

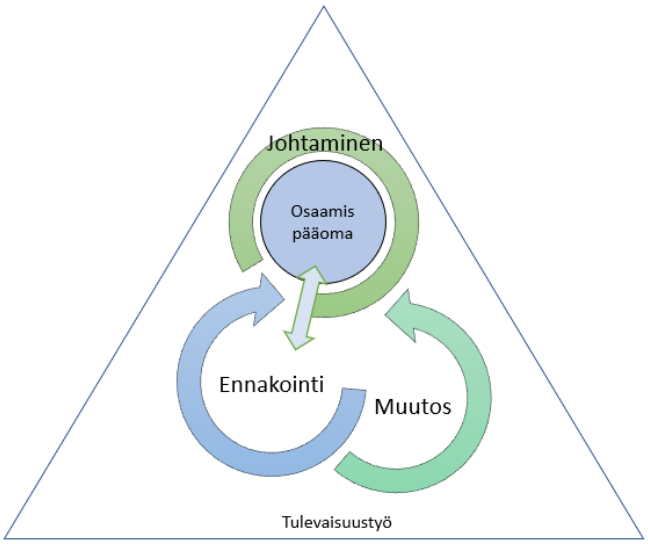
tiekartta, joka ilmentää konkreettisia suuntaviittoja organisaation osaamispääoman kehittämiseen ennakoinnin osalta.

Opinnäytetyössä ennakointi nähdään toimintana, jonka tavoitteena on tulevaisuuteen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen, oivallusten löytäminen, yhteisen ymmärryksen rakentaminen sekä valintojen tekeminen tulevaisuuden tavoitteista. Tutkimuksellinen osuus kohdentui koulutusorganisaatioihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostui mukana olevien organisaatioiden laatutyöstä vastaavien toimijoiden oma kokemus.

Opinnäytetyö kehittää työelämää, koska työelämän murros ja työn muutos on ajankohtaista kaikilla aloilla. Ennakoinnista muodostuu tärkeä osaamisalue niin johtamisessa kuin työntekijän osaamis- ja urakehityksen näkökulmasta. Ennakointi tulee tulevaisuudessa turvaamaan organisaation kilpailukyvyn ja menestymisen osaamisen kehittämisen ja toiminnan suuntaamisen avulla.

1.1 Tutkimuksen keskeiset ilmiöt

Kuviossa 1 on kuvattu opinnäyteyön aihesisällön kannalta keskeiset ilmiöt ja niiden suhde toisiinsa. Keskeisiä ilmiöitä ovat muutos, ennakointi ja johtaminen. Käsitteitä tarkasteltiin työelämän kontekstissa. Ennakointi ja muutos liittyvät keskeisesti toisiinsa ja ovat tulevaisuustyön keskeisiä elementtejä. Oletettavaa on, että ilman muutosta ei tarvittaisi ennakointia, koska asiat voitaisiin tehdä samalla tavoin kuin tähänkin asti, jos mikään ei muuttuisi. Näyttää siltä, että muutokseen varaudutaan ennakoinnilla ja tästä syystä niitä käsitelläänkin yhdessä. Opinnäytetyössä ennakointia tarkastellaan osaamisen johtamisen näkökulmasta. Johtamisen pääpaino kiinnittyy osaamispääoman johtamiseen. Osaamispääoman johtamisessa nousee keskeisesti esille osaamispääoman kehittäminen koko organisaation yhteisenä osaamisena, niin henkilöstön kuin johdonkin osalta (Otala 2008, 47). Kaikki tarkastelun kohteena olleet keskeiset ilmiöt kytkeytyivät tiiviisti toisiinsa, muodostaen verkon tulevaisuustyön kenttään sijoittuvan aihealueen ympärille.



Kuvio 1. Opinnäytetyön keskeiset ilmiöt ja niiden suhde toisiinsa

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyössä tarkasteltiin ennakointia ja sen menetelmiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli etsiä uusia näkökulmia, selittää ilmiötä ja pyrkiä muodostamaan sovelluksia ja suuntaviittoja ennakointiin liittyvän osaamispääoman kehittämiseen. Tavoitteena oli saada selville, kuinka ennakointiin liittyvää osaamista voidaan johtaa organisaation osaamispääomana. Konkreettisena lopputuloksena oli tarkoitus mallintaa ennakoinnin osaamisen tiekartta, joka ilmensi konkreettisia suuntaviittoja organisaation osaamispääoman johtamiseen ennakoinnin osalta. (ks. lisää Otala 2008, 57.)

Ennakointi kuuluu yhtenä osaamisen alueena merkittäviin työelämätaitoihin niin työntekijän kuin ennen kaikkea johtajan osalta. Ennakointi on noussut ammatillisen koulutuksen parissa viimeisten vuosien aikana aina vaan tärkeämmäksi aiheeksi osaamisen kontekstissa (Osaaminen 2035 2019) ja se näkyy myös Opetusministeriön koulutuksenjärjestäjille myöntämän rahoituksen rahoitusjärjestelmän uudistuksessa sekä painopisteenä erilaisissa hankkeissa (Kohti huippulaatua: Ammatillisen…2030 2019). Aiheen tärkeyteen on alettu herätä yhä aktiivisemmin. Tämä ilmenee niin ammatilliseen koulutuksen toimijoille suunnatun koulutuksen kuin valtionavustushankkeiden sisällöissä.

Opinnäytetyön toteutus kohdentui ammatillisen koulutuksen laatuhankeverkostoon, johon kuuluu yhteensä seitsemän ammatillisen koulutuksen järjestäjää eri puolelta Suomea. Hankkeen keskeisenä tavoitteena on saada ennakointi- ja tulevaisuustyö integroitua kiinteäksi osaksi strategiaprosessia, johtamisen vuosikelloa ja päätöksentekoa, toiminnan jatkuvaa kehittämistä sekä johdon ja henkilöstön laatuosaamista. Hankkeen toimikausi on 2020-2021.

Tutkimuksessa ennakointi nähdään toimintana, jonka tavoitteena on tulevaisuuteen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen, oivallusten löytäminen, yhteisen ymmärryksen rakentaminen sekä valintojen tekeminen tulevaisuuden tavoitteista organisaation kaikilla tasoilla. Tutkimus kohdentuu koulutusorganisaatioihin, ja tutkimuksessa korostuu kyseessä olevien organisaatioiden laatutyöstä vastaavien toimijoiden oma kokemus, joka tulee esille kvalitatiivisessa tutkimuksessa.

Opinnäytetyö kehittää työelämää, koska nähtävissä on, että työelämän murros ja työn muutos on tätä päivää kaikilla aloilla. Ennakoinnista muodostuu tärkeä osaamisalue, niin johtamisessa, kuin työntekijän osaamis- ja urakehityksen näkökulmasta. Ennakointi tulee tulevaisuudessa turvaamaan organisaation kilpailukyvyn ja menestymisen osaamisen kehittämisen ja toiminnan suuntaamisen avulla. (Otala 2008, 47.)

2 Muutos ja ennakointi

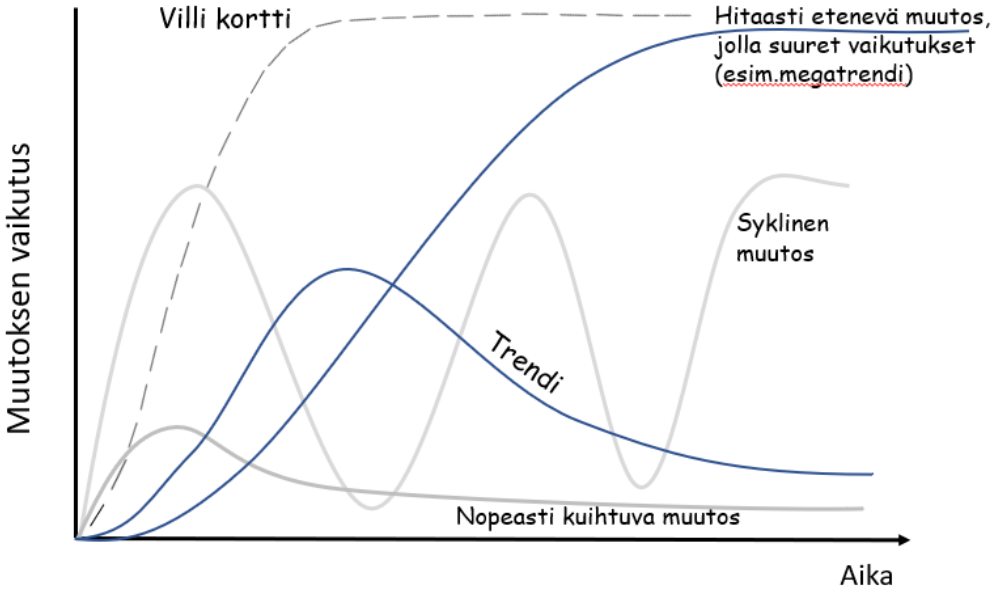
Sydänmaanlakan (2014) mukaan tulevaisuus ei ole menneisyyden toisinto, vaan siihen liittyy yhä enemmän epävarmuuksia. Se on yllätyksellisempi ja kompleksisempi kuin ennen. Tulevaisuuden toteutuminen ja siihen liittyvät muutokset eivät muodostu itsestään. Ihmisten teot ja toimet ajattelun, suunnittelun, päätöksenteon ja niitä seuraavien toteutumien osalta muodostavat tulevaisuutta yhdessä sattumien kanssa. Erilaisten mahdollisten tulevaisuuksien kompleksisyys asettaa haasteita tulevaisuuden hahmottamiselle ja ennakoinnille. (Sydänmaanlakka 2014, 19.) Muutos ja ennakointi ilmiöinä liittyvät keskeisesti toisiinsa ja ovat tulevaisuustyön keskeisiä elementtejä.

2.1 Muutoksen moninaisuus

Muutos on monimutkainen ja kiinnostava ilmiö, jota voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista ja eri tavoin tieteenalan painotuksesta riippuen (Hiltunen 2012, 24). Tätä kuvaa hyvin Rasilan ja Pitkosen (2010, 6) kuvaamat muutokseen rinnastettavat käsitteet: kehittyminen, korjaus, käänne, murros, muuttuminen, muuttaminen, oikaisu, oppiminen, parannus, siirtymä, uudistaminen ja vaihtaminen. Sydänmaanlakka (2009) tuo esille muutosten moninaisuuden teknologisten, taloudellisten, poliittisten, sosiaalisten ja kulttuurillisten muutosten osalta. Näillä kaikilla on vaikutusta ympäröiviin toimintaympäristöihin, jotka ovat muuttuneet vauhdilla viimeisten vuosikymmenten aikana. (Sydänmaanlakka 2009, 26.)

Fredriksson ja Saarikosken (2015) mukaan työelämä on muuttunut paljon ja muutos on läsnä jatkuvasti. Työn ja työntekijöiden vaatimukset ovat lisääntyneet, työn hektisyys on lisääntynyt ja osaamista on päivitettävä jatkuvasti. (Fredriksson & Saarikoski 2015, 18.) Ylikosken (2009) mukaan muutos on luonnollinen osa elämää. Siihen liittyy välttämättömyyden sekä tarpeellisuuden merkitykset. Muutoksen aikaansaamalla uusiutumisella on merkitystä jatkuvuuteen sekä kehittymiseen. (Ylikoski 2009, 4.)

Muutoksen ominaispiirteitä tarkasteltaessa jatkuvuus on piirre, joka muutoksessa tulee oletettavasti säilymään. Muutoksen nopeus tulee monien tulevaisuustutkijoiden mukaan kasvamaan merkittävästi. (Hiltunen 2012, 23; Sydänmaanlakka 2014, 25.) Muutokselle ominainen piirre on myös Hiltusen (2012, 26) kuvaama erilaisuus, joka ilmenee muutoksen kokona, laajuutena, kestona sekä syklisyytenä. Kuviossa 2 on kuvattu erilaisia muutoksia. Hiltunen (2012, 26) tuo esille myös muutokseen liittyvän epävarmuustekijän, sillä muutoksen todentumisen paljastaa vasta aika. Muutoksen toteutumiseen voidaan pyrkiä vaikuttamaan ymmärryksen ja hallinnan avulla. Ennakoinnin avulla muutokset voidaan pyrkiä huomioimaan niin, että nykyhetken päätökset olisivat oikeita myös tulevaisuudessa. (Rasila & Pitkonen 2010, 5-6.)



Kuvio 2. Esimerkkejä erilaisista muutoksista (mukaeltu Hiltunen 2012. 26)

Muutosta ei ole aina helppo huomata. Tähän vaikuttavat monet eri asiat, kuten muutoksen luonne, väärät tulkinnat, signaalien tulva tai kohteena olevan asian vähättely. Muutokset voivat olla luonteeltaan monimutkaisia, kaaosmaisen yllättäviä tai monen muuttujan ristikkäisvaikutuksista syntyviä. Tällaiset muutokset tarkoittavat toimintaympäristön kiihtyviä muutoksia, lisääntyvää kompleksisuutta ja epävarmuutta, muutoksien räjähdysherkkyyttä sekä monitulkintaisuutta. Kaikkien toimintaympäristöä koskevien muutosten mallintaminen etukäteen ei ole mahdollista. Tästä viimeaikaisimpana ja maailmanlaajuisena esimerkkinä COVID-19. Ennakoinnin osalta on keskeistä tiedostaa, ettei menneisyys ole aina relevantti perustelu tulevaisuuden tapahtumille. (Hiltunen 2012, 66-67; Leveälahti 2020a.)

Oli kyseessä globaalilla tasolla toteutuva tai työyhteisöön kohdentuva muutos, se koskettaa jokaista aina henkilökohtaisella tasolla. Muutoksen hyväksymiseen ja sen vaatimuksiin sopeutumiseen vaikuttaa paljon, onko muutos toivottu ja oma valinta, vai ei toivottu ja itsestä riippumaton. Muutokset niin toimintakentässä, organisaatioissa kuin yksittäisen työntekijän ammatissa, vaativat aina jokaiselta yksilötasolla

uusia taitoja, joita on uudistettava yhä nopeammalla tahdilla. (Hilla, Tukiainen, Hakola 2019, 42; Sydänmaalakka 2009, 25.) Rasilan & Pitkosen (2010) mukaan muutos voi ilmentyä kahdella erilaisella ilmentymällä, reaktiivisella ja proaktiivisella muutoksella. Reaktiivisessa muutoksessa on kyse pakon edessä tehtävästä muutoksesta, joka ilmenee käytännössä alistumisena olemassa olevaan tilanteeseen. Proaktiivisessa muutoksessa ennakoidaan puolestaan tulevaa ja varaudutaan siihen tekemällä toimia ennen muutosta. (Rasila ym. 2010, 10-11.)

2.2 Ennakointi muutoksen luotaimena

Ennakointi ja muutos ovat käsitteinä sanapari, joita on vaikea erottaa toisistaan. Ennakointia on haastavaa kuvata yksiselitteisesti. Müller ja Shwarzin (2016) tieteellisessä artikkelista käy ilmi, että ennakointi-termi on keksitty jo 1930-luvulla, mutta vasta 1980-luvulla termiä on käytetty kuvaamaan toimintaa, joka kertoo päätöksenteon avuksi tietoja tulevaisuudesta. Ennakoinnin kehittämiseen käytettyjä menetelmiä on sovellettu ja käytetty tulevaisuustutkimuksessa jo ennen 1980-lukua ja ennakoinnin käsite on painottunut tulevaisuuden valmistautumiseen. (Müller & Shwarz 2016.)

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahden (2009) mukaan ennakointia (anticipation, foresight) voidaan pitää organisoituna ja systemaattisena tulevaisuudesta kertovan tiedon monialaisia vaihtoehtoja luotaavana tiedonhallintana. Se on mahdollisuuksia ja todennäköisyyksiä luotaavaa työtä, jota hyödynnetään päätöksenteon tukena. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 80-81.) Ennakointi ei ole yksittäinen toimi, vaan kyseessä on prosessi. Prosessissa pyritään näkemään ja valmistautumaan tulevaisuuteen, johon liittyy aina tulevaisuutta koskeva epävarmuus. (Dufva 2020; Jalonen, Lehti, Tonteri, Koskelo, Nousiainen & Jäppinen 2017, 7.) Hiltunen (2012, 24) nostaa esille, että tulevaisuuden epävarmuuden vuoksi ennakoinnissa on tärkeä huomioida, ettei muuttumista pidä lähteä liikaa nostamaan esille, koska muutoksen toteutumisesta ei ole täydellistä varmuutta. Aaltosen ja Wileniuksen (2002, 68) mukaan ennakoinnin avulla pyritään selvittämään, mikä on mahdollista ja mikä ei. Ennakoinnin määrittelyä täydentää Sydänmaanlakan (2014, 19) kuvaus, jonka mukaan tulevaisuuden ennakointi on yksilön, tiimin ja koko organisaation lukutaitoa,

jossa vaaditaan herkkyyttä tunnistaa nykyisyydestä ja menneisyydestä tulevaisuuden aihioita. Alueellinen ennakoinnin käytännön opas (2002, 10) nostaa puolestaan määrittelyyn mukaan ymmärryksen mukanaolon, koska ennakointi määritellään muutoksen tutkimiseksi ja tulevaisuutta koskevan ymmärryksen kehittämiseksi esimerkiksi muutoksen suunnan ja nopeuden osalta.

Ennakointiin liittyy avoimuus, joka mahdollistaa joustavuuden ja luovuuden uusien ideoiden syntymiselle ja ongelmiin vastaamisessa (Saikkonen 2010, 19). Ennakoinnin avulla havaitaan merkkejä alkavista tapahtumaketjuista sekä tunnistetaan nykyisyydestä tekijöitä, jotka mahdollisesti vaikuttavat tulevaisuuden muodostumiseen. Tarkoituksena on siis pyrkiä tuottamaan tietoa päätöksentekoon. (Aaltonen & Wilenius 2002, 68; Hiltunen 2012, 24, 26; Saikkonen 2010, 17.) Jalosen ym. (2017, 7) mukaan ennakointitiedon hyödyntäminen päätöksenteossa vaikuttaa siihen, mitä tulevaisuus tuo tullessaan sekä miten yksilön ja organisaation omilla toimilla voidaan vaikuttaa sen toteutumiseen (Jalonen, Lehti, Tonteri, Koskelo, Nousiainen & Jäppinen 2017, 7). Kaikki tämä tulevaisuuden ennakointi vaatii niin rationaalista kuin emotionaalista, henkistä ja kulttuurillista älykkyttä sekä intuitiota (Sydänmaanlakka 2014, 19).

Tulevaisuuden ennakoinnin kannalta on tärkeää kartoittaa sitä, millaisia kuvia jokaisella yksilöllä on tulevaisuudesta. Tulevaisuuteen liittyviä odotuksia, pelkoja tai toiveita on syytä tarkastella sitä vasten, mitä oikeastaan tiedämme kyseessä olevista asioista. (Aaltonen & Wilenius 2002, 68.) Epävarmuus, monimutkaisuus, epäselvyys sekä monitulkintaisuus ovat asioita, jotka aiheuttavat yllätyksiä ja ennalta arvaamattomia asioita tulevaisuuteen liittyen. Ennakointiajattelussa on kyse lähestymistavasta, ei niinkään käytettävästä menetelmästä tai tekniikasta. (Jalonen 2017, 16, 21.)

Pölösen (2020) mukaan “tulevaisuuden ennakoinnin merkittävin työkalu on mielikuvitus”. Investointi yksilön ajattelutaitoihin ja luonteenlaatuun auttaa pitkälle tulevaisuuteen. Ennakointityön kannalta pehmeisiin arvoihin luottaminen ja humanististen aineiden hyödyllisyys on myös tulevaisuuden työelämässä keskiössä, sillä ne kehittävät jotain sellaista ajattelua, mikä tuottaa koneelle haasteita tai on

mahdotonta. Muutoksen nopeuden kasvaessa tulevaisuus on yhä enemmän erilainen kuin eilinen. Tulevaisuus ei toteudu kontrolloimattomana, vaan sen toteutumiseen vaikuttavat nykyhetkessä tehdyt toimet. (Pölönen 2020, 11, 182, 185-186.)

Ennakointia voidaan tehdä monella tavoin. Alueellisen ennakoinnin käytännön oppaan (2002) mukaan ennakointiin liittyy kuitenkin yhteneviä tekijöitä, joita ovat aikaväli, monialaisuus, suunnitelmallisuus, systemaattinen menetelmien hyödyntäminen sekä vuorovaikutteisiin. Kyseessä olevien tekijöiden laajuus ja merkitys voivat vaihdella ennakointityön ja tavoitteiden mukaan. (Alueellinen ennakoinnin käytännön opas 2002, 44-45.) Saikkosen (2010) mukaan ennakoinnin toteuttamiseen liittyy keskeisesti yhdessä tekeminen ja yhteisöllisesti tapahtuva tiedon muokkaaminen. Yhteisöllisyyden avulla tulevaisuutta koskevaan tietoon saadaan laajuutta monien näkökulmien ja uusien ulottuvuuksien avulla. (Saikkonen 2010, 18.)

2.3 Ennakointi osana tulevaisuuden tutkimusta

Ennakointi kuuluu osaksi tulevaisuuden tutkimusta, joka on monitieteinen tutkimussuunta. Tulevaisuuden tutkimus tutkii nykyisyyttä erityisesti tulevaisuuden kiinnostuksen näkökulmasta. Tulevaisuuden tutkimukselle on ominaista, että se yhdistää dokumentoituun tietoon näkemyksellisen tiedon. (Kettunen ym. 2010, 17.) Saikkosen (2002) mukaan ennakointia voidaan pitää tulevaisuuden tutkimuksen menetelmien soveltamisena organisaatioiden, yritysten ja alueiden tulevaisuuden hallinnassa. Ennakoinnissa korostuu toimintaympäristön muutosten tunnistaminen, tarkkailu ja tulkinta. Ennakointiin liittyy käytännönläheisyys sekä aktiivinen toiminta kehityksen ohjaamiseen liittyvien keinojen ja toimintatapojen löytämiselle. (Saikkonen 2002, 17.) Mikäli ennakointityö on yrityksessä ja organsiaatiossa systemaattista ja kuuluu osaksi strategiatyötä sekä oman toiminnan kehittämistä, luo se mahdollisuudet kilpailuetuun toimintaympäristöön nähden (Heinonen 2010, 4-6).

Aaltosen ym. (2002) mukaan tulevaisuuden tutkimisen ja ennakoinnin tarkoitus on parhaimman mahdollisen tulevaisuuden luominen. Tulevaisuuden ennakoinnin keskeisin asia on tuottaa käsitys siitä, mihin voimme ja haluamme vaikuttaa. Mikäli

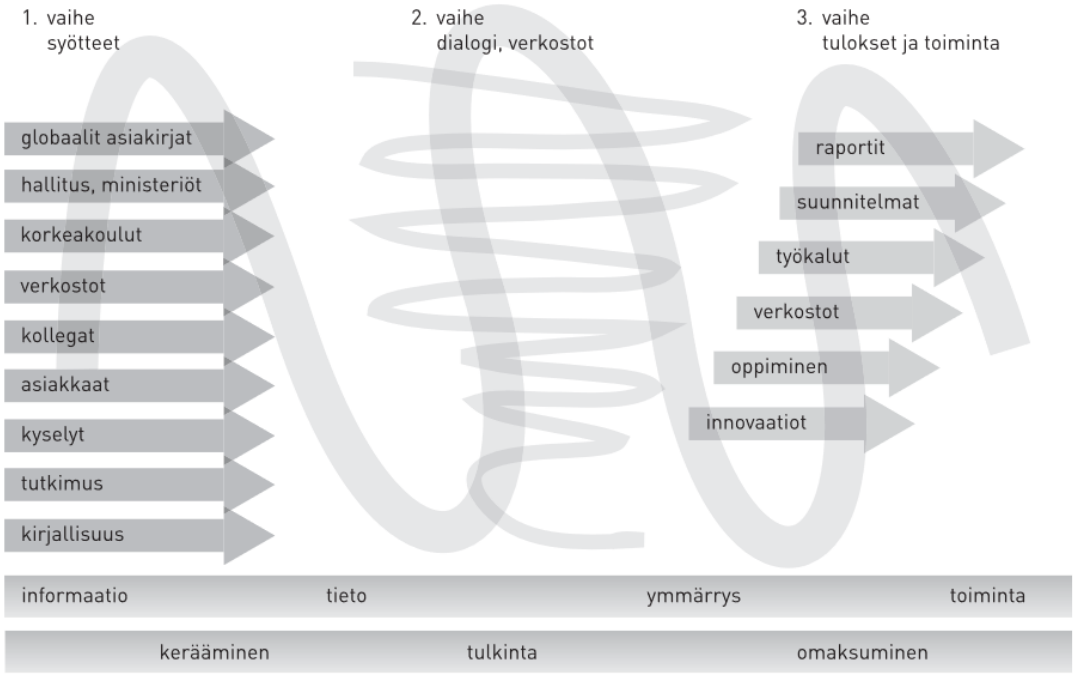
organisaatiossa pystytään prosessin myötä luomaan omista toimista ensisijaisesti riippuva tahtotila, onnistuu halutun tulevaisuuden luominen parhaiten. Kun tulevaisuutta pyritään muokkaamaan halutun kaltaiseksi vallitsevien mahdollisuuksien mukaan, on tulevaisuuden ennakointi proaktiivista toimintaa. Johtamisen näkökulmasta etusijalle nousee enemmän tulevaisuuden johtaminen (leadership) kuin tulevaisuuden hallinta (management). (Aaltonen & Wilenius 2002, 69-70.)

Ennakoinnin avulla pyritään tekemään tulevaisuus todeksi jo tähän hetkeen. Tulevaisuuskuvien tarkastelu liittyy yrityksen vision rakentamiseen. Yrityksen luomat myönteiset tulevaisuuden kuvat motivoivat työntekijöitä. Tulevaisuuskuvien hahmottaminen on ulkoisen toimintaympäristön arviointia ja ennakointia sekä yrityksen sisäisen maailman, esimerkiksi ydintarkoituksen ja -arvojen, löytämistä. Ennakoinnissa nousee merkitykselliseksi tulevaisuuden mahdollisuuksien hamottaminen ja ymmärtäminen epävarmuustekijät ja olemassa oleva toimintaympäristö huomioiden. Keskeinen lopputulos tulevaisuuden ennakoinnissa tulisi muodostua käsityksestä, mihin voidaan ja halutaan vaikuttaa. (Mts. 68-69.)

Weber, Amanatidou, Erdmann ja Niemisen (2016) tieteellisessä artikkelissa käy ilmi, että tulevaisuuteen on ilmeinen tarve varautumisen osalta. Tutkimuksen ja innovoinnin muutoksen tärkeimmät osa-alueet tieteeseen, teknologiaan ja innovointiin liittyvistä ennakointialoitteista on painottunut ajankohtaisiin kysymyksiin uusiin teknologisiin ratkaisuihin liittyen. Kuitenkin keskeistä olisi käsitellä innovointia niin, että keskityttäisiin huomio siihen, miten innovointia tehdään ja organisoidaan tulevaisuudessa. (Weber, Amanatidou, Erdmann & Nieminen 2016.)

Grösser ja Zeier (2012) tuo esille Hortonin (1999) mallin (kuvio 3) ennakointiprosessista. Tämä ennakointiprosessi sisältää kolme moniulotteista vaihetta. Ensimmäinen vaihe muodostuu aineiston keräämisestä. Aineisto voi muodostua tässä ennakointiprosessissa informaatiosta, syötteistä ja tulevaisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Prosessin toisessa vaiheessa kerätty aineisto tulkitaan ja muutetaan tulevaisuutta koskevaksi tiedoksi. Tähän toiseen vaiheeseen liittyvät erilaiset ennakointimenetelmät, ih-

miset ja taidot. Ennakointiprosessin kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa ennakointitieto muuttuu tuloksiksi ja toiminnaksi. Ennakointiprosessin vaiheisiin kuuluu jatkuva valintojen tekeminen siitä, miten ja minkä tiedon varassa jatketaan. Prosessissa korostuu vuorovaikutuksen ja tulkinnan kautta muodostuva ymmärryksen kehittyminen. Tiedon arvo vahvistuu prosessin aikana vaiheittain aineistosta tiedoksi ja tiedosta ymmärrykseksi ja lopuksi toiminnaksi. (Grösser & Zeier 2012, 67.)



Kuvio 3. Ennakoinnin vaiheet Horton (1999) mukaillen

Aaltonen ja Wileniuksen (2002) mukaan tulevaisuuden ennakointi ei ole ennustamista, koska tulevaa ei voi inhimillisen toiminnan osalta ennustaa. Ennakointi tunnustaa sen tosiasian, ettei tulevaisuuden tapahtuvia pysty näkemään. Voidaan ainoastaan avoimesti tarkastella ja pohtia erilaisia vaihtoehtoja tulevaisuuden mahdollisille tapahtumille. Ennakoinnissa on kyse tulevaisuuksien skenaroinnista. Ennustamisessa puolestaan keskitytään yhteen todellisuuteen. Ennakoinnin keskeinen ajatus on “entä jos” ja ennustamisessa “sitten kun”. (Aaltonen & Wilenius 2002, 66.)

2.4 Ennakoinnin merkitys yritykselle

Ennakoinnilla on monia tavoitteita työelämässä. Ennakoinnin avulla pyritään parantamaan organisaation uudistumiskyvykkyyttä ja innovaatioiden kohdentumista pitkällä aikavälillä. Lisäksi sen avulla pyritään kartoittamaan tulevaisuuden muutostekijät ja niihin vaikuttavat asiat sekä pyritään jäsentämään organisaation oma toimintamalli suhteessa muihin mahdollisuuksiin. Tulevaisuuden ennakointia voidaan pitää yrityksen työkaluna, jota käytetään hahmottamaan tulevaisuudessa näkyvät mahdollisuudet sekä uusia vaihtoehtoisia ratkaisumahdollisuuksia tavanomaisten tilalle. (Hiltunen 2012, 24; Kettunen & Meristö 2010. 16.) Ennakoinnin keskeisiä tekijöitä ovat tiedon systemaattinen kerääminen, arviointi sekä analysointi osallistavina ja järjestelmällisinä prosesseina kaikilla päätöksenteon tasoilla. Kerätystä informaatiosta laaditaan perusteltuja kuvia sekä visioita keskipitkän ja pitkän aikavälin tulevaisuudesta. (Ojansalo ym. 2009, 131; Opetushallitus 2019.; Valtioneuvosto 2011.; Pouru & Niinisalo 2018.)

Ennakoinnissa on kyse varautumisesta erilaisiin kehityskulkuihin ja tulevaisuuden rakentamiseen. Näiden ennakoinnin tarjoamien vaihtoehtoisten tulevaisuuksien avulla voidaan vahvistaa päätöksenteon tietopohjaa. Se on strategisen ajattelun yksi ulottuvuus, jonka avulla vaikutetaan strategisiin ja taktisiin päätöksiin valmistautumisen ja sitoutumisen osalta perustellun tiedon tai näkemyksen pohjalta. (Jäppinen & Pekola-Sjöblom 2020. 5-6; Ojansalo ym. 2009, 131; Opetushallitus 2019; Valtioneuvosto 2011; Dufva 2020; Minkkinen, Pouru & Neuvonen 2020.)

Ennakoinnilla voidaan tuottaa yritykselle kilpailuetua. Ennakointia käytetään, jotta yritys näkee liiketoimintansa vaatimuksesta maailmaa pitkällä aikavälillä tai siksi, että halutaan olla proaktiivinen innovaatiotoiminnassa sekä kilpailukykyinen suhteessa toimintaympäristöön tulevaisuudessa. Ennakointia voidaan käyttää myös siksi, ettei ympäristön muutokset pääse yllättämään yritystä. Tällöin yritys pyrkii tuottamaan ennakkotietoa tulevaisuuden uhkista ja mahdollisuuksista. Ennakointi voidaan nähdä myös yrityksen mahdollisuudeksi avautua ulkopuolisille mahdollistamalla innovaatioiden ja ajatusten vaihtoa. Ennakoinnista on hyötyä tulevaisuuden toimintaympäristön muutosten arviointiin. Ennakoinnin avulla voidaan pyrkiä myös määrittelemään

prioriteettejä, esimerkiksi halutut linjat tuotekehitykselle sekä stimuloida ja katalysoida yrityksen innovaatioprosessia. (Hiltunen 2012, 242-244; Heinonen 2009.)

Hiltusen (2012, 243) mukaan ennakointi toimii myös suunnannäyttäjänä, jolloin se tuottaa niin sanotut suuntaviivat strategiatyölle. Kettunen ym. (2010) on samoilla linjoilla, koska ennakointi on keskeisessä asemassa suunniteltaessa tulevaa toimintaa ja strategioita sekä olemassa olevan strategian muutoksen tarvetta suhteessa tuleviin muutoksiin. Yhdistettäessä ennakointi osaksi strategiatyötä on kyse toimintamallista, jossa skenaariotyöskentely ja tulevaisuuden tutkimus yhdistyvät innovaatioprosessiin. Innovaatioprosessi tarkoittaa uutuuksien eli innovaatioiden tuottamista. Uutuuksia voivat olla esimerkiksi heikoista signaaleista jalostettavat ideat kaupallisiksi ratkaisuiksi mahdollisten näin innovaation laajemman käytön ja kulutuksen. Tämänkaltaisesta ennakoinnista muodostuu organisaatiolle tuotoksena kilpailuetu suhteessa muihin toimijoihin sekä kilpailijoihin. Ennakoinnin avulla organisaatioille tarjoutuu mahdollisuus kehittää innovaatioideoita tulevaisuuden muutosten varalle. Näin varmistetaan toimintakykyisyys, kannattavuus ja kehittyminen mahdollisissa murrosvaiheissa. (Kettunen ym. 2010, 16-17.)

Jalonen (2017, 21) täydentää ennakoinnin merkitystä yritykselle sillä, että ennakointi auttaa lisäämään yksilöiden ja koko organisaation valmiutta selviytyä tilanteissa, joissa edellytetään dynaamista tasapainoilua harkitun ajattelun ja perinteisen järjenkäytön välillä. Grösser ja Zeierin (2012, 66) mukaan ennakointi vaatii kuitenkin kykyä nähdä malleja ennenkuin ne ilmaantuvat ja havaita kehitystä ennekuin niistä muodostuu trendejä sekä ymmärtää sosiaalisten virtausten piirteitä, jotka todennäköisesti muokkaavat tapahtuen kulkua. Samoilla linjoilla on Dufva (2020), jonka mukaan ennakoinnissa tarvitaan tulevaisuuskyvykkyyttä haastaa tulevaisuuskuvia ja ymmärtää niiden taustaoletuksia sekä kykyä innovoida erilaisia tulevaisuuksia ja arkipäiväistää ne nykyhetkeen.

Alueellisen ennakoinnin käytännön oppaassa (2002, 14) tulee myös esille, että ennakointi on hyvä tapa edistää osallisuutta ja pitkän aikavälin strategista tulevaisuusajattelua. Osallistaminen nousee esille myös Hiltusen (2012) näkemyk-

sessä avoimuuden muodostumisen osalta. Ensinnäkin ennakointiin tulisi ottaa mukaan eri sidosryhmiä. Tämän lisäksi ennakoinnin tulisi olla ympäristön suhteen avointa niin, että ollaan avoimia eri teemoille ja tarkastellaan koko toimintaympäristöä ja sen ilmiöitä. Kolmanneksi ennakoinnin jatkuvuus on asia, joka lisää ennakoinnin avoimuutta. (Hiltunen 2012, 247.) Edellä esitellyille näkemykselle antaa varmuutta Hilla, Tukiainen ja Hakolan (2019, 39) näkemys organisaatioiden työntekijöiden osallistamisesta tulevaisuustyöhön työnkuvien, kyvykkyyksien sekä erilaisten taitojen kehittämisen osalta. Müller ja Shwarzin (2016) tieteellisestä artikkelista nousee esille myös osallistamisen ja yhdessä työskentelyn merkitys ennakointitoiminnassa. Heidän mukaansa visualisointi tukee ennakointitoimintaa niin ennakointiyhteydessä kuin ennakoinnin tulosten viestintävälineenä. Tämä johtuu siitä, että luovuuden edistäminen osallistavassa prosessissa, viestinnän jäsentäminen yhdessä työskennellen tai ennakointitutkimuksen tulosten tiedottamisen toteutuminen sekä ymmärryksen luominen onnistuu paremmin kuin muut oivalluksen tuottamisen, jäsentämisen tai viestinnän muodot, kuten esimerkiksi tekstit tai puheet. (Müller & Shwarz 2016.)

Pouru, Dufva ja Niinisalon (2019) mukaan tulevaisuustiedon luominen organisaatiokäytännöissä on vielä kapea ja irrallinen soveltamisala. Tulevaisuustietoa käsitellään erillisenä osana unohtaen ennakointiin liittyvät parhaat käytännöt, joita olisi varmasti löydettävissä ennakointia harjoittavien sekä julkisten että yksityisten toimijoiden tiedonluontikäytännöistä. (Pouru, Dufva & Niinisalo 2018.) Saikkonen (2010) tuo esille aineistossaan Voroksen (2003) näkemyksen, jonka mukaan ennakoinnin tulisi kuulua luonnolliseksi osaksi yrityksen toimintaa liittämällä se osaksi normaaleja toimintoja ja niiden suunnittelua. (Saikkonen 2010, 18.)

2.5 Ennakoinnin työkaluja

Hiltusen (2017) mukaan tulevaisuuden ennakointi tapahtuu nykyhetkeä ja historiaa sekä mielikuvitusta hyödyntämällä. Keskeisinä työkaluina tulevaisuuden pohdinnassa voidaan käyttää esimerkiksi trendejä, megatrendejä, heikkoja signaaleja ja villejä kortteja. (Hiltunen 2017, 35-35.) Tässä työssä tarkastelun kohteeksi on valittu muutamia ennakoinnin työkaluja, jotka esitellään tarkemmin. Kyseessä olevat ennakoinnin

työkalut valikoituivat tarkemman tarkastelun kohteeksi, koska näistä kaikista ennakoinnin työkaluista kuulee usein puhuttavan ilman, että on selvillä, mitä niillä oikeasti tarkoitetaan.

2.5.1 Megatrendit

Tiedetään, että megatrendi on keskeinen ennakointiin liittyvä käsite. Hiltusen (2012) mukaan megatrendit ovat voimakkaasti läsnäolevia, eri elämän alueilla vaikuttavia ilmiöitä, jotka kuvaavat nykyhetkeä. Megatrendit ilmenevät suurina, pitkäkestoisina ja maantieteellisesti laajalle levinneinä kehityksen linjoina. Kyseessä ei ole automaattisesti globaali muutos. Megatrendit määrittävät vahvasti nykyhetkeä ja tulevaisuutta tulevien vuosien osalta. Oletuksena pidetään, että nykyhetkessä vallitsevat megatrendit ovat voimissa ainakin viidestä kymmeneen vuotta, ellei pidempään. Megatrendit voivat kuitenkin muuttua ja vaimeta ajan mittaan, mutta megatrendien avulla voidaan tehdä varauksella oletuksia tulevaisuuteen liittyen. Tulevaisuuden kannalta kiinnostavaa on se, milloin kyseinen megatrendi tai trendi muuttaa suuntaa. Tämänhetkisiä megatrendejä ovat esimerkiksi globalisaatio, väestön ikääntyminen, teknologian kehitys sekä ilmastonmuutos. (Hiltunen 2012, 79-80; Hiltunen 2017, 37.)

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahden (2009) mukaan megatrendit, kehityksen suuret aallot, ovat laaja-alaisia, eri trendeistä koostuvia muutoksia. Tällaiset muutokset ovat yleensä ilmiöitä tai ilmiökokonaisuuksia, joilla on nähtävissä yleinen ja toteutuneen kehityksen perusteella tunnistettavana oleva suunta myös tulevaisuudessa. Niiden tutkiminen sellaisenaan on mahdotonta, koska kyse on laajempien ilmiöiden kokonaisuuksista. Megatrendien ilmiöihin voi olla vaikea tai mahdotonta vaikuttaa. Megatrendien hahmottamisen tarkoituksena on jäsentää kehitysilmiötä ja ymmärtää, miten megatrendi tulee vaikuttamaan organisaation toimintaympäristöön. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 83-84.) Mannermaan (2004) mukaan olennaista megatrendien tunnistamisessa ja analysoinnissa on syytä erottaa isommat linjaukset pienempien seasta. Suurten kehityslinjojen tunnistamisen kautta esimerkiksi skenaariotyöskentelyyn saadaan tukea. (Mannermaa, 2004. 74-75.)

Naisbitt (1990) on määritellyt laajamittaisen tutkimustyönsä myötä megatrendit seuraavasti.

> *Megatrendit eivät vain tule ja mene ohi nopeasti. Nämä laajat yhteiskunnalliset, taloudelliset, poliittiset ja teknologiset muutokset muodostuvat hitaasti, mutta sitten kun ne tapahtuvat, ne vaikuttavat meihin jonkin aikaa – seitsemästä kymmeneen vuoteen tai pidempään.* (Naisbitt 1990, 17-18.)

Hiltusen (2012) mukaan organisaatioiden kannalta megatrendit ovat keskeisessä asemassa tulevaisuuden tarkastelussa. Megatrendeihin tulisi reagoida organisaatiossa oman liiketoiminnan suunnittelussa nyt ja lähitulevaisuudessa. Ne tulisi ottaa huomioon ja sisäistää strategisessa suunnittelussa ja yrityksen muussakin toiminnassa. Megatrendejä voidaan mitata erilaisilla mittareilla. (Hiltunen 2012, 81.)

2.5.2 Trendi

Lindgren ja Bandholdin (2009, 60) mukaan trendi on ilmiö, joka edustaa syvempää muutosta, eikä ole nopeasti ohimenevä villitys. Celesten & Miltonin (1991) mukaan trendi on varma, ennustettavissa oleva suunta tai tapahtumasarja tilanteessa tai ihmisten käyttäytymisessä. Hiltusen (2012, 2017) esittämien näkemysten mukaan trendi on laaja-alainen, looginen seuraus syistä, jotka ilmenevät eri elämän aihealueilla. Trendi kertoo muutoksen suunnasta lähimenneisyyden ja nykyhetken näkymien osalta muodostuvista nousevista asioista. Kehityssuunta trendissä ei ole automaattinen tulevaisuudessa, vaikka kyseessä oleva suunta olisikin ollut vallalla menneisyydessä ja tässä hetkessä. Yhteistä trendien määritelmille on, että trendit eivät ole yksittäisiä tapahtumia, vaan useammasta tapahtumasta muodostuva suunta. Uusi tapa tehdä asioita. Trendeissä on kyse pieneltä ryhmältä laajalle leviävistä toimintamallien innovaatioista. Trendejä voidaan havaita heikkojen signaalien avulla. (Hiltunen 2012, 94-95; Hiltunen 2017, 27, 56.)

Trendit ovat mielenkiintoisia, lähimenneisyydessä ja nykypäivässä näkyviä muutoksen suuntia. Ne voivat kuvata tulevaisuuden erilaisia suuntauksia, mutta niihin piilee epävarmuutta. Epävarmuus syntyy siitä, ettei voida automaattisesti olettaa, että menneisyys toistaisia samansuuntaisena itseään. Joillakin trendeillä on kuitenkin ha-

vaittu olevan niin sanottua voimaa tai jatkumoa tulevaisuudessakin. Tällaisten trendien jatkuminen tulevaisuudessa on todennäköisempää kuin sellaisten, jotka ovat tiiviisti kiinni historiassa. Historiaan tiiviisti sidoksissa olevista trendeistä internetin kasvava käyttö on hyvä esimerkki. Muotisuuntaukset tai osakkeiden kurssit edustavat puolestaan trendejä, jotka voivat muuttaa kulkuaan historiastaan riippumatta. (Hiltunen 2012, 94-96.)

Hiltusen (2012) mukaan trendejä voidaan käyttää ennakoinnissa hyödyksi esimerkiksi ympäristön tarkkailuun perustuvan STEEP -perusluokittelun avulla. Tässä luokittelussa muutokset jaetaan yhteiskunnallisiin (Social), teknologisiin (Technological), taloudellisiin (Economic), ympäristöön (Environtment) liittyviin ja poliittisiin (Political). Näistä kaikista STEEP-luokista löytyy trendejä. Yhteiskunnallisia muutoksia tapahtuu esimerkiksi arvoissa ja asenteissa, poliittisia muutoksia puolestaan esimerkiksi lainsäädännössä, yhteiskunnallisia muutoksia voivat puolestaan olla esimerkiksi erilaiset kuluttajatrendit. Erilaisia trendilistauksia on löydettävissä internetistä paljon. Internetin Google Trends-palvelu on yksi palvelu, josta löytää tietoa siitä, mitkä ovat tällä hetkellä pinnalla olevia puheenaiheita missäkin päin maailmaa. Makrotason trendilistauksissa tarkastellaan maailman suuria muutoksia, jolloin kyse on megatrendeistä. Makrotason alapuolella tapahtuvia muutoksia kuvataan hyvin tarkallakin mikrotasolla, jolloin kyse on spesifioiduista, tiettyjen toimialojen tai esimerkiksi kuluttajien käyttäytymiseen liittyvistä muutoksista. Trendejä voidaan kuvata erilaisten numerolistausten, käyrien tai havainnollistavien mallien muotoon. (Mts. 96-99, 104.)

Hiltunen (2012) tuo esille, että tulevaisuuteen liittyviä trendejä voidaan pyrkiä löytämään nykyhetken heikoista signaaleista. Heikkoja signaaleja keräämällä ja yhdistelemällä on mahdollista ennakoida mahdollisten tulevien trendien muodostumista. Heikkoja signaaleja tarkastelemalla voidaan huomata esimerkiksi jonkin trendin muodostuminen ennen kilpailijoita ja näin ollen toimenpiteet pystytään kohdistamaan tarkoituksenmukaisiin toimiin ennen toisia. Trendilistauksia on löydettävissä erilaisten trenditoimistojen ja virastojen sivuilta. Suomessa tilastokeskus (ks. lisää Kausitasoitettu trendi ja sen käytön rajoitukset) tuottaa sivustolleen arvokasta trendimateriaalia. Kansainvälisiä eri aihealueisiin liittyviä trendilistauksia löytyy esimerkiksi Maailmanpankin ja YK:n alajaostojen kautta. (Mts. 102-104.)

2.5.3 Heikot signaalit

Heikot signaalit on ennakointiin liittyvä ilmiö, jota voidaan käyttää ennakoinnin työkaluna. Heikoista signaaleista käytetään useampia määritelmiä ja niitä sivuavia termejä. Näiden määritelmien ja termien käyttö erilaisissa merkityksissä aiheuttaa epäselvyyttä käsitteen tosiasiallisuudesta. Heikkoihin signaaleihin rinnastettavia käsitteitä ovat esimerkiksi villit kortit, hiljainen tieto, ennakkovaroitusmerkit ja muutoksen siemenet. Heikot signaalit ja villit kortit sekoitetaan keskenään tai niitä käytetään synonyymeinä. Heikot signaalit havainnoivat erilaisia nousevia asioita, joista muodostuu trendejä. (Hiltunen 2012, 74,76, 112.)

Ansoff (1982, 35) on määritellyt heikot signaalit “yrityksen sisäisiksi tai ulkoisiksi varoitusmerkeiksi, tapahtumiksi ja kehityssuunniksi, jotka ovat liian heikkoja, jotta niiden vaikutuksia voitaisiin määritellä”. Mannermaa (2004) puolestaan määrittelee heikot signaalit hyvin kuvainnollisesti seuraavalla tavalla niin, että ”heikot signaalit ovat ilmiöitä, jotka ovat ”oraalla” ja joilla ei yleensä ole selvästi tunnistettavaa menneisyyttä. Ne eivät aiemmin ole olleet olemassa tai ainakaan merkityksellisiä”. (Mannermaa 2004, 113.) Markkanen ym. (2002, 32) määrittelyn mukaan heikot signaalit ovat nykyhetkeen tulevaisuuksista vertauskuvallisesti kantautuvia piirteitä, joita voidaan nykyhetken piirteiden avulla arvioida ja ennakoivasti jäljittää. Aaltonen ym. (2002, 107) puolestaan pitää heikkoja signaaleja erityisen tärkeinä ulkoisina vihjeinä, jotka ovat tärkeitä uuden toiminnan käynnistämiselle. Kaikille näille määritelmille on yhteistä havaitsemiseen liittyvä haasteellisuus heikon signaalin ilmenemiseen liittyen.

Mannermaan (2004) mukaan heikosta signaalista voi muodostua trendi, mutta lähtökohtaisesti se ei ole itsessään vielä sellainen. Heikko signaali voi kuitenkin itse vahvistaa itseään, jolloin siitä voi ajan mittaan muodostua trendi tai jopa megatrendi. (Mannermaa 2004, 113-114.) Heikoissa signaaleissa on kyse jonkun uuden ja kysymyksiä herättävän asian tai ilmiön ensimmäisestä merkistä, uudesta nousevasta ilmiöstä. Heikko signaali voi olla vastaanottajan näkökulmasta uusi tai yllättävä ja sitä voi

olla vaikea huomata kaiken muun seasta. Heikko signaali voi olla vaikutukseltaan yritykselle tai sen toimintaympäristölle uhka tai mahdollisuus. (Hiltunen 2012, 111-113; Hiltunen 2017, 65.)

2.5.4 Villit kortit

Villit kortit on ilmiö, joka kuvaa yllättävän tapahtuman kaavaa. Tälle tapahtumalle on ominaista nopeus, vaikutusten merkittävyys ja odottamattomuus, yllättävyys sekä varautumisen vaikeus niin ennakoinnin kuin toteutuman osalta. Villien korttien muodostaman tapahtuman vaikutus on suuri ympäristöönsä ja sen kohdentuu aina jollain tavoin ihmisiin. Villit kortit voivat ilmestyä eri tasoilla, niin globaalisti kuin paikallisesti. Esimerkkeinä villeistä korteista ovat WTC-tornien tuhoutuminen syyskuussa 2001 ja Japanin suuren maanjäristyksen maaliskuussa 2011. (Hiltunen 2012, 138-145.)

Aaltonen (2002, 107) tuo esille, että villit kortit eroavat heikoista signaaleista siinä, että villien korttien osalta signaalit ovat yllätyksellisiä ja epäjatkuvia. Hiltusen (2012) mukaan villejä kortteja on mahdollista kuitenkin ennakoida, jos pystytään tarkkailemaan niiden heikkoja signaaleja. Kaikkien villien korttien kohdalla tämä ei kuitenkaan toteudu. Tällöin esimerkiksi organisaation improvisaatiokyvykkyydellä on suuri merkitys, jotta osataan toteuttaa tarkoituksenmukaisia toimenpiteitä äkillisistä muutoksista selviytymistä varten. Tällöin on kyse kriiseihin varautumisesta. (Hiltunen 2012, 147.)

2.6 Menetelmiä ennakointityöskentelyyn

Ennakointiin liittyviä menetelmiä on olemassa paljon. Ne ovat eri tarkoitukseen soveltuvia, kuten taulukosta 1 ilmenee. Hiltusen (2012) esittelemässä kyseessä olevassa kuviossa ennakointiin liittyvät näkemykset on jaoteltu kolmeen ryhmään ennakointityöhön liittyvän toimintaa kuvaavan konseptin mukaan. Jokaiselle konseptille on listattuna erilaisia menetelmiä, jotka on kuviossa kuvattuna tekniikoina. Esimerkkejä ennakointimenetelmistä ovat skenaariot, Delfoi-tutkimus, tulevaisuuspyörä, ristivaikutusanalyysi ja CLa-menetelmä. (Hiltunen 2012, 207.)

Taulukko 1. Erilaisia menetelmiä tulevaisuuden ennakointiin, hallintaan ja innovointiin (mukaeltu Hiltunen 2012, 207).

Näkemys	Konsepti	Tekniikka
Ennakoiminen/ ennustaminen	Ekstrapolaatio	Aikasarjat S-käyrät Syklit Edelläkävijäanalyysi
	Analyyttinen ennustaminen	Kausaaliset mallit
	Spekulaatio	Scifi ja spekuloiva kirjoittaminen
	Arvioiva ennustaminen	Delfoi Riskivaikutusanalyysi Sisältöanalyysi
Tulevaisuuden hallinta	Hallinta	Skenaariot Toimintaympäristön teemojen johtaminen (issue management) Vaikutusarviot Kustannus-hyöty-analyysit Riskianalyysit Roolipeli
Tulevaisuuden luominen	Päätöksen teko	Suunnittelu Strateginen muodostaminen Päätöksenteko
	Kuvittelu	Ajatustenvaihto (brainstroming) Tulevaisuustyöpajat Visiointi Taaksepäin katsominen (backcasting) Relevanssipuu menetelmä
	Innovointi	Mielikuvituksen käyttö Toiminta Pitkän tähtäimen päätöksen teko

Seuraavassa esitellään kolme keskenään hieman erilaista yrityksen ennakointityöhön soveltuvaa ennakointimenetelmää ja niiden tunnuspiirteet. Kyseessä olevat menetelmät on valittu tarkastelun kohteeksi niiden erilaisen soveltuvuuden vuoksi. Kaikille näille menetelmille on yhteistä tulevaisuuden ennakointi yhteistoiminnallisella tavalla toteutettuna.

2.6.1 Skenaariomenetelmä

Skenaariomenetelmässä on kyse erilaisten mahdollisten tulevaisuuden kuvien vaihtoehtojen havainnoimisesta. Skenaario on ikään kuin kartta tai käsikirjoitus erityisen merkittävistä mahdollisesti toteutuvista maailmoista, jotka on syytä ottaa huomioon houkuttelevuuden tai katastrofaalisuuden vuoksi. Skenaarion avulla nämä tulevaisuudet avataan vaihe vaiheelta. Skenaariota voidaan hyödyntää tärkeänä pohjana vision ja strategian laadinnalle. (Aaltonen & Wilenius 2002, 71; Kamppinen ym. 2002, 31.)

Aaltonen ja Wilenius (2002, 71) kuvaavat skenaarioiden olevan ”tarinoita tulevaisuudesta, jotka auttavat meitä hahmottamaan nykyisyydestä eteenpäin avautuvia mahdollisuuksia”. Sen avulla voidaan hahmottaa kuvaa siitä, miten ympäröivä toimintaympäristö muuttuu, mitkä voivat olla tulevaisuuden mahdollisia vallitsevia maailmoja sekä kuvaa sinne mahdollisesti kuljettavan reitin (Aaltonen ym. 2002. 81).

Skenaariot eroavat visiosta siinä, että visiot ovat toivetta tulevaisuudesta, kun taas skenaariot kuvaavat ennemminkin uhkaa tulevaisuudesta. Skenaarioita ei pidä sekoittaa ennusteisiin, koska tulevaisuutta ei ole mahdollista ennustaa varmuudella. Skenaariot esittävät vaihtoehtoisia kuvia tulevaisuudesta, mitä erilaiset tapahtumaketjut voivat tuoda mukanaan. Skenaariotyöskentelyssä on tarkoituksena pohtia sitä, miten nyt tehtävät päätökset vaikuttavat tulevaisuudessa. Skenaarioita kuvatessa ei ole tarkoitus kuvata tulevaisuuden maailmaa tarkasti, vaan tuottaa parempia päätöksiä tulevaisuuden suhteen. Skenaarioita voidaan laatia eri tasoilla ja ne voivat keskittyä eri aihealueisiin. Skenaarioiden tarkoituksena on auttaa organisaation johtoa näkemään ympäristössä piileviä vaihtoehtoja ja oppia sitä kautta näkemään tulevaisuuden mahdollisuuksia. (Hiltunen 2012, 181-183, 195; Kettunen ym. 2010, 17.)

Kamppinen, Kuusi ja Söderlundin (2002) mukaan skenaariotyöskentely sopii tulevaisuudentutkimuksen menetelmäksi päätöksenteon ja organisaation aseman parantamiseen vallitsevassa kilpailutilanteessa. Sitä voidaan pitää osana strategista ajattelua, koska sen tarkoituksena on yhteisen hyvän edistäminen, niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta tarkasteltuna. (Kamppinen ym. 2002, 32.) Aaltosen ym. (2002) tuo esille, että skenaariotyöskentelyssä on kyse uusien mahdollisuuksien oppimisesta huomioiden myös erilaisiin tulevaisuuksiin varautumisen. Tulevaisuuden ennakoinnin kautta muodostetaan käsitys siitä, mitkä ovat niitä asioita, joihin voidaan vaikuttaa ja niihin asioihin, joihin halutaan vaikuttaa. Toivotunlaisen tulevaisuuden päämäärä toteutuu parhaiten, kun on ymmärrys oman toiminnan merkityksestä tahtotilan saavuttamiselle. Ennakoinnin avulla pyritään muokkaamaan tulevaisuutta tahtotilan mukaiseksi siinä suhteessa, kuin se on mahdollista. (Aaltonen ym. 2002, 68-70.)

2.6.2 Delfoi-menetelmä

Delfoi on laajasti tulevaisuuden tutkimuksessa käytetty menetelmä. Siinä monivaiheisen kantaaottavien asiantuntijahaastattelujen avulla jäljitetään mahdollisia maailmoja ja niiden polustoja ja ikään kuin kirkastetaan ne näkyväksi (Kamppinen ym. 2002, 31, Aaltonen ym. 2002, 74). Delfoi-menetelmässä prosessi on anonyymi, eikä kukaan yksittäinen persoona ohjaile muiden näkemyksiä. Periaatteena on, että valikoidulta asiantuntijajoukolta kerätään kyseessä olevaan aihealueeseen liittyviä näkemyksiä tulevan kehityksen mahdollisuuksista. Menetelmä mahdollistaa erilaiset toteutustavat toteuttaa tutkimus, koska se joustaa tilanteen mukaan. Delfoi-kyselyt voivat olla hyvin erilaisia aiheen ja tekijän painotuksen mukaan. Delfoi-tutkimuksen suunnittelussa on keskeistä ottaa huomioon, mikä on tutkimustilanne ja kysymys. Delfoi-tutkimuksessa on oleellista olla avoin uusille ajatuksille, sillä koskaan ei voi tietää, mitä tutkimustulos paljastaa. (Hiltunen 2012, 208, 211 Aaltonen ym. 2002, 74.)

Hiltunen (2012) esittelee Delfoi-menetelmän etenemisen eri vaiheissa. Aluksi on valittava ja tarkennettava aihe. Tämän jälkeen valitaan asiantuntijat ja mahdolliset esihaastattelijat. Seuraavaksi vuorossa on kysymysten kirjaaminen mahdollisten esihaastattelujen perusteella. Ensimmäisen kierroksen kysymyksiin vastaaminen tapahtuu anonyymisti. Vastaukset analysoidaan ja kysymyksiä muokataan uudelleen. Tämän jälkeen asiantuntijat vastaavat toisen kierroksen kysymyksiin. Tämän jälkeen vastauksia analysoidaan ja kysymyksiä muokataan tarpeen vaatiessa uudelleen. Lopuksi saatuja tuloksia analysoidaan ja niistä käydään kommunikointia. Suomessa esimerkiksi eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan tutkimuksissa on käytetty Delfoi-menetelmää. (Hiltunen 2012, 209.)

2.6.3 Tulevaisuuspyörä

Tulevaisuuspyörä (Futures Wheel) on menetelmä, joka keskittyy eri asioiden kertautuvien vaikutusten seurannaisvaikutusten pohdintaan. Keskeisenä perusajatuksen on muutoksen ja sen aiheuttamien vaikutusten analyysi. Tulevaisuuspyörässä keskellä on tarkastelun kohteena oleva muutos. Muutoksesta suoraan aiheutuvat seuraukset kirjataan tulevaisuuspyörässä ensimmäiselle tasolle, lähimmäksi muutosta. Toiselle

tasolle sijoittuu muutoksesta suoraan aiheutuvien seurausten aiheuttamat seuraukset. Kolmannelle tasolle seurausten aiheuttamat seuraukset. Menetelmä on yksinkertainen ja helppokäyttöinen. Tulevaisuuspyörä sisältää hyvän ajatustyökalun elementit, koska se auttaa tuomaan esille asioita, joita ei aluksi välttämättä tule mieleen. Se sopii seurauksien pohtimiseen. Tulevaisuuspyörän avulla pääsee myös tarkastelemaan laajemmin muutoksen suuntaa ja voimakkuutta. (Mts. 212-213.)

Taulukkoon 1 on koottu edellä esitettyjen tulevaisuustyössä käytettävien ennakointimenetelmien keskeiset tunnuspiirteet. Tässä taulukossa on esitelty kolme hieman erityyppistä ennakointimenetelmää. Delfoi-menetelmä on kaikkein monivaiheisin, aikaa vievin ja asiantuntijoita vaativa menetelmä, jota hyödynnetäänkin yleensä laajoissa tutkimuksissa. Skenaariotyöskentely ja tulevaisuuspyörä soveltuvat puolestaan organisaation tulevaisuustyöhön koko työyhteisön osallistamisessa, koska ovat menetelminä yksinkertaisempia. Eri menetelmiä vertailtaessa eroavaisuuksia ilmenee menetelmien laajuuksissa, ajankäytön ja asiantuntijuuden tarpeissa.

Taulukko 2. Menetelmiä ennakointityöskentelyyn.

Menetelmä	Mistä kyse	Käyttö	Hyödyntäminen	Huomioitavaa
Skenaariotyöskentely	Erilaisten tulevaisuuden kuvien vaihtoehtojen havainnointi.	Uusien mahdollisuuksien oppiminen samalla erilaisiin tulevaisuuksiin varautuminen Uusien näkemyksien tuottaminen	Strategiatyö Päätöksenteko Kilpailukyvyn parantaminen Tulevaisuusoppimisen välineenä	Sisältää monia vaiheita (haastattelut, kyselyt, kirjallisuustutkimus) eri menetelmin. Skenaariomenetelmiä on paljon. Voidaan tehdä eri tasoilla. Perusteellisesti toteutettuna vie paljon aikaa.
Delfoi-menetelmä	Monivaiheinen anonyymisti valikoidun asiantuntijaryhmän haastattelujen (Delfoi-kyselyt) avulla toteutettava mahdollisten tulevaisuuksien näkyväksi tekeminen.	Mahdollisten tulevaisuuksien näkyväksi tekeminen. Päätöksentekoon liittyvien epävarmuustekijöiden vähentäminen.	Tulevan kehityksen mahdollisuuksien arviointi, esimerkiksi teknologian kehitysmahdollisuuksien hahmottamisessa Suomessa esim. eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan tutkimukset	Anonyymi prosessi. Vaatii avoimuutta uusille ajatuksille. Laaja ja aikaa vievä, vaiheissa etenevä menetelmä.
Tulevaisuuspyörä	Eri asioiden kertautuvien vaikutusten seurannaisvaikutusten pohdinta.	Muutoksen ja sen aiheuttamien vaikutusten analyysi. Tarkastelun kohteena muutos.	Laajemmin muutoksen suunnan ja voimakkuuden tarkasteluun Seurauksien pohtimiseen	Yksinkertainen ja helppokäyttöinen ajatustyökalu, joka auttaa tuomaan asioita esille.

2.7 Ennakoinnin kehittäminen organisaatiotasolla

Maailman muuttuminen yhä kiihtyvällä nopeudella haastaa organisaatiot panostamaan tämän muutoksen hallintaan. Tuottavuuden, kilpailukyvyn ja arvostuksen mittarit syntyvät eri asioista kuin ennen. Tiedolla ja siitä tuotetulla informaatiolla sekä sen jalostamiselle käyttöön on keskeinen merkitys. Toiminta verkostoissa on kasvamassa, kilpailukyky muodostuu johtamistaitojen, tiedon prosessoinnin ja luovuuden innostamisen kautta koostuvista pääomista. (Aaltonen ym. 2002, 78.) Samoilla linjoilla ovat Dayan, Heising ja Matos (2017), joiden mukaan kilpailuetu ei muodostu yksin tavaroista ja palveluista, vaan pääasiassa hyödyntämällä innovaatiota kasvun ja selviytymisen avaintekijänä tiedon ollessa innovoinnin kohde ja kestävä kilpailuetu. Samoilla linjoilla ovat Hilla ym. (2019, 40), jotka nostavat uudistumiskyvyn kohdentaen sen koko organisaation ajattelutavan muutokseen. Osaamisen kehittämisen osalta tärkeäksi nousee johdon roolissa mahdollistaminen, motivointi sekä vastuuttaminen henkilökunnan osaamista ja kyvykkyyksiä kehittämällä.

2.7.1 Organisaation osallistaminen

Leveälahden (2020) mukaan tulevaisuuden tutkijat tai organisaation ennakointiin perehtyneet asiantuntijat ovat perinteisesti tehneet toimintaympäristön muutosten ennakointia. Tähän ulkoistettuna toteutuneeseen tehtävään on liitetty kuuluviksi erilaiset skenaario-, ennuste- ja ennakointiprosessit. Koska ennakointi liittyy koko organisaatioon, kuuluu se siten myös jokaiselle organisaation toimijalle. Tavoiteltavaa on tunnistaa ja arkipäiväistää ennakoinnin merkitys osana jokaisen työyhteisön jäsenen toimintaa sekä osallistaa kaikki organisaation jäsenet pohtimaan kehittämishaasteita, joita ennakointiin liittyy. Tulevaisuudessa ennakointimenetelmät ja -mallit tulevat olemaan kokeellisia menetelmiä, tiedonkoontia ja tulevaisuustiedon tulkintaprosesseihin panostamista sekä oppimista. Ennakointiprosessin tulee muuttua rajattujen asiantuntijoiden toteuttamista uusista projekteista avoimiin, läpinäkyviin ja osallistaviin aikaisempien prosessien jatkumoihin. (Leveälahti 2020.)

Jalonen ym. (2017) mukaan jo informaation räjähdysmäinen lisääntyminen on mahdollistanut ennakoinnin jokaiselle. Kyse on ikään kuin uudenlaisesta kansalaistaidosta

niille, jotka haluavat tehdä ajassa sellaisia ratkaisuja, jotka ovat käyttökelpoisia vielä tulevaisuudessakin. Tulevaisuuden ennakoinnista puhuttaessa on kyse osaamisesta, jota voidaan kehittää ja vahvistaa. Vaihtoehtoisten tulevaisuuksien rakentaminen ja niiden merkityksen ymmärtäminen auttaa ratkaisuissa, joita tehdään tänä päivänä. (Jalonen ym. 2017, 10.)

2.7.2 Ennakointitietämyksen hallinta

Ennakointiosaaminen, jonka Leveälahti (2020) on määritellyt ammattiennakoijien ja tulevaisuusgurujen osaamiseksi, tulee tulevaisuudessa tarkoittamaan koko henkilöstön perusvalmiuksia, ennakointitietämyksen hallintaa. Käytännössä tämä tarkoittaa jatkuvaa tulevaisuustiedon kokoamista, jalostamista ja yhteistä tulkintaa. Tähän ennakointitietämyksen hallintaan, tiedon hankkimisen, jakamisen ja tulkinnan osalta, tarvitaan mukaan organisaation jokainen toimija toimenkuvansa edellyttämällä tavalla. Näin hyödyntäminen olisi lisääntyvää niin yhdessä kuin erikseen. Tähän liittyy avoimessa organisaatiokulttuurissa ennakointitiedon viestintä. Ennakointitiedon viestintä on tyypillisesti hallinnollista loppuraportointia, josta tulisi siirtyä esimerkiksi palvelumuotoiltuihin lyhyisiin koontiraportteihin, sosiaalisen median hyödyntämiseen, infograafien käyttöön sekä avoimen datan periaatteisiin. Henkilöstön ennakointitietämyksen hallinnan osalta olevien perusvalmiuksien mittaaminen voi toteutua tiedon käyttäjien toiminnan tuloksellisuutena. Tällöin kyse on ennakoinnin vaikuttavuudesta. (Leveälahti 2020.)

2.7.3 Visiomäärinen johtaminen

Aaltosen ym. (2002) mukaan jatkuvaa, tulevaisuuden mahdollisuuksien pohdintaa tulisi edesauttaa. Innovointikyky organisaation toimijoissa kaikilla toimijatasoilla on keskeisessä asemassa kilpailukyvystä puhuttaessa. Visionäärisellä johtamisella organisaatioissa tunnistetaan tämä ja luodaan puitteita sille, että hiljaisen tiedon tai heikkojen signaalien esiintuominen sekä nostaminen muodostuisi yrityksen keskeiseksi voimavaraksi. (Aaltonen ym. 2002, 78.)

Organisaation tulisi hahmottaa tulevaisuuden toimintaympäristö sekä organisaation oma rooli osana tätä toimintaympäristöä. Näkemys organisaation tulevaisuuden

osaamisesta luo pohjan strategiselle johtamiselle, jonka varassa operatiivisen toiminnan arkipäivän päätöksiä tehdään. Käytännön toimintana visionäärinen johtaminen vaatii käyttöön menetelmiä, joiden avulla organisaatiossa pystytään arvioimaan ja ennakoimaan ympäristössä tapahtuvia muutoksia sekä oppia näkemään itsensä aktiivisessa roolissa tulevaisuuden suhteen. Tähän pääseminen edellyttää selkeää näkemyksen ja vision tunnistamista siitä, minkälainen kyseessä oleva organisaatio tulevaisuudessa on. Kyse on strategisesta ajattelusta ja sen tärkeydestä. (Mts. 78-79.)

3 Johtaminen

Johtaminen tarkoittaa kaikkea sitä ohjaavaa tai arvioivaa toimintaa, jota organisaatiossa tehdään toimintaedellytysten luomiseksi, toiminnan ohjaamiseksi ja päämäärien ja tavoitteiden täsmentämiseksi. Johtamiseen kuuluu laadukkaan ja tuottavan työn mahdollistavien edellytysten luominen sekä organisaation toiminnan tukeminen nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Johtamiseen kuuluu ihmisten, asioiden ja osaamisen johtaminen. Johtaminen edellyttää aina kontekstin, jossa se toteutuu, esimiehiä ja alaisia sekä päämäärähakuista toimintaa. Nämä elementit aikaan saavat sen, että johtaminen toteutuu eri tavoin eri organisaatioissa. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 32; Nurmi 2000, 61-62; Sistonen 2008, 20; Työterveyskeskus 2017, 7.)

Kauppinen (2002) kuvaa “johtamisen olevan pohjimmiltaan palvelemista”, mikä pitää sisällään eri osapuolille kohdistuvaa toimintaa. Siinä kiteytyy johtajuuden inhimillinen ydin kysymykseen, mitä johtaja voi toimintansa avulla tehdä, jotta työntekijän työn tekeminen helpottuu. Kyse on auttamisesta kohti yhteistä toivottua tavoitetta. Johtajana voi toimia kuka tahansa johtajaksi nimetty henkilö, mutta johtajuuden saavuttaminen ansaitaan työntekijöiltä saadusta arvostuksesta. Tämä arvostus muodostuu johtajan toimilla ja niiden tuloksilla sekä toimintatavoilla erilaisissa tilanteissa. (Kauppinen 2002, 28.)

Sydänmaanlakka (2014) paneutuu johtamisen viitekehyksen historiaan. Johtamisen viitekehyksen pitkän historian aikana erinteisestä tailoristisesta johtamisesta on

kuljettu pitkä matka tämän päivän johtamisajatteluun. Johtamisen ilmentyminen kontrolloivasta ja autoritäärisestä tavasta on muotoutunut innostavaan ja innovoivaan suuntaan. Uuden johtamisen viitekehyksessä on läsnä “systeemiajattelu, verkostotalous, kokonaisvaltainen ihmiskösitys, kollektiivinen johtajuus sekä monitasoinen johtaminen”. (Sydänmaanlakka 2014, 9-10.) Edelman ja van Knippenbergin (2018) mukaan tunneälyn sekä omien ja muiden tunteiden tunnistamiseen, ymmärtämiseen ja hallintaan liittyvien tutkimusten perusteella johtaminen on havaittu tehokkaammaksi, mikäli johtaja ymmärtää alaistensa tunteita ja osoittaa emotionaalista välittämistä. Näin ollen alaisten tunteisiin vastaaminen on johtajalle tärkeä taito. (Edelman & van Knippenberg 2018, 592, 604.)

Sydänmaanlakka (2014) on tuonut esille älykkään johtamisen teorian, jossa johtajuus toteutuu toisiinsa vaikuttavissa verkostojen ja ekosysteemin johtamisen, organisaation johtamisen, yksilöiden ja tiimien johtamisen sekä itsensä johtamisen tasoilla. Kaikilla neljällä tasolla tarvitaan strategista ajattelua. Strateginen ajattelu on jatkuvan uudistumisen sekä menestymisen edellytys. Tulevaisuuden johtaminen kuuluu olennaisena osana älykkääseen johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2014, 10-11.)

3.1 Osaamisen johtamisen lähtökohdat

Osaamisen elementit muodostuvat oppimisen prosessissa, jonka aikana yksilö muuttaa toimintaansa hankkimiensa tietojen, taitojen, asenteiden, kokemuksien ja kontaktien kautta. Siihen vaikuttavat myös verkostoista ja kontakteista, asenteista, tahtotilasta ja yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista sekä kulttuurillisista tekijöistä muodostuneet asiat. (Mts. 44.) Osaaminen on resurssi, joka voidaan määritellä yksilön, tiimin, ryhmän ja organisaation tasolla. Osaamisesta käytetään synonyyminä kompetenssia eli pätevyyttä. (Viitala 2007, 37.)

Suonsivun (2011) mukaan osaaminen voidaan jakaa ammattiosaamiseen, sosiaaliseen osaamiseen ja henkilökohtaiseen osaamiseen. Ammattiosaaminen tarkoittaa ammattiin vaadittavan substanssin osaamista suoriutuakseen työstään niin, että se tuottaa lisäarvoa suhteessa tehtävään työhän. Sosiaalinen osaaminen liittyy vuorovaikutteisuuteen ja kykyyn viestiä ihmisten kanssa. Sosiaalinen

osaaminen voi ilmentyä kielen, tunteiden ilmaisun, verkostojen, dialogin ja teknisten välineiden välityksellä. Henkilökohtainen osaaminen luo puolestaan pohjan itsetuntemukseen perustuvan sosiaalisen osaamisen kehittymiselle. Nämä kaikki osaamislajit tukevat toisiaan ja ovat riippuvaisia toisistaan. (Suonsivu 2011, 47- 48.)

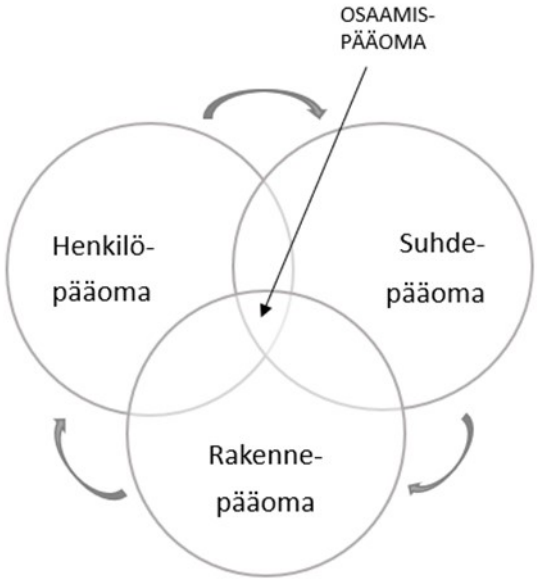
Saikkosen (2010, 17) puolestaan tuo esille, että osaamista voidaan pitää dynaamisena, kontekstisidonnaisena ja sosiaalisesti muodostuneena sekä muutoksen kohteena olevana ilmiönä. Osaamista tarvitaan tehtävien suorittamiseen ja ongelmien ratkaisemiseen sekä ammatilliseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen ja tehokkuuden lisäämiseen. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat siihen, millainen asiantuntija yksilö on ja kuinka hän suoriutuu työssä niin, että lopputulos on yritykselle myönteinen. Asiantuntijuus pitää tänä päivänä voimakkaasti sisällä tiimityön, yhteistyön ja verkostoitumisen elementtejä. Tämä tuo hyvin esille sen, että osaamisen yksi ulottuvuus on yhteydet muihin. (Otala 2008, 50-51)

Otalan (2008) mukaan yksilön osaaminen muuntuu organisaation osaamiseksi, kun organisaation toimijat jakavat osaamistaan, yhdistävät sekä kehittävät yhdessä ja osaamisesta muodostuu yhteinen näkemys ja toimintaa tiimeissä, työryhmissä ja koko organisaatiossa (Mts. 50, 53). Organisaation oppiminen tapahtuu hankkimalla ja hyödyntämällä uutta osaamista, kun toimintatapoja ja prosesseja muutetaan (Sydänmaanlakka 2009, 44). Organisaation osaamistarpeet muodostuvat puolestaan niistä osaamisista, joita yritys tarvitsee toimintansa kilpailukyvyn ylläpitämiseen, parantamiseen sekä tavoitteisiin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Osaamistarpeet liittyvät organisaatioon joka tasolla aina työntekijän työroolista tai tehtävästä, tiimiin tai työryhmiin, osastoon tai koko organisaatioon. Ne kertovat, mitä osaamista tarvitaan organisaatiossa, jotta se pärjää nyt ja tulevaisuudessa. Mikäli katsotaan yrityksen nykyistä osaamista suhteessa osaamistarpeisiin, saadaan näkyville organisaation mahdolliset osaamispuutteet. Osaamispuutteet muodostavat aina haasteita osaamispääomalle niin henkilö-, rakenne- kuin suhdepääoman osalta. (Otala 2008, 105-106.)

3.2 Osaamispääoman osa-alueiden tunnistaminen

Organisaation aineeton pääoma muodostuu osaamispääomasta. Siihen sisältyy yksilöiden osaaminen ja kaikki rakenteet, joilla tuetaan tätä osaamisen ylläpitoa ja kehittämistä. Osaamispääoman avulla voidaan kokonaisvaltaisesti johtaa ja kehittää organisaation henkilöstövoimavaroja. (Myyry 2008, 5.) Dayan, Heising ja Matoksen (2017) mukaan tämä osaamisomaisuus on organisaation taloudellinen voimavara ja keskeinen kilpailuedun lähde. Osaamisomaisuuden muodostuminen organisaatioon tapahtuu aineettomien hyödykkeiden kautta, minkä vuoksi ne muodostuvatkin keskeisiksi arvon luomisessa. (Dayan, Heising & Matos 2017.)

Osaamispääoman voidaan määritellä koostuvan kolmesta eri osa-alueesta (Otala 2008, 58). Nämä osa-alueet Myyry (2008, 5-9) jakaa inhimilliseksi pääomaksi, sisäisiksi rakenteiksi ja suhdepääomaksi. Otala (2008, 58) jakaa samat osa-alueet puolestaan henkilöpääomaan, rakennepääomaan ja suhdepääomaan (kuvio 4). Tässä kuviossa jäsentyy osaamisen johtamisen kokonaisuus niin organisaatio- kuin yksilönäkökulmasta.



Kuvio 4. Osaamispääoma. (Mukaeltu Otala 2008, 58.)

Henkilöpääoma eli inhimillinen pääoma muodostuu organisaation henkilöstön yksilöiden tiedot ja taidot sisällään pitävästä osaamisesta, halusta käyttää osaamista yhteisten päämäärien saavuttamiseksi sekä osaamisen edellytyksenä olevasta sitoutumisesta, motivaatiosta ja asenteesta, tunteista ja arvoista. Inhimillisen henkilöpääoman muodostava osaaminen pitää sisällään myös yksilön kokemukset, verkostot, kyvykkyyden yhteistyön osalta, innostuksen sekä halun jatkuvaan oppimiseen. (Myyry 2008. 5-9; Otala 2008. 47, 57.) Dayan ym. (2017) mukaan työntekijät ovat tärkeimmässä roolissa osaamisen jakamisesta, innovoinnista ja tuottavuuden edistämisestä puhuttaessa.

Rakennepääoman eli organisaation sisäiset rakenteet muodostuvat henkisistä ja fyysisistä rakenteista. Henkiset rakenteet muodostuvat oganisaation arvoista ja piiloarvoista, jotka muodostuvat esimerkiksi toimintakulttuurista, johtamistyylistä ja ilmapiiriin liittyvistä tekijöistä. Piiloarvot ovat yrityksen vaistomaisia käyttöteorioita, joiden kautta toimitaan käytännön tilanteissa. Fyysiset rakenteet muodostuvat puolestaan järjestelmistä, kuten prosesseista, toiminta- ja menettelytavoista, johtamisperiaatteista, kehittämistavoista ja käytettävästä teknologiasta ynnä muista organisaatioon liittyvistä asioista. Nämä rakennepääoman rakenteet mahdollistavat yksilöiden osaamisen muuttamisen organisaation tarpeita vastaavaksi yhteiseksi osaamiseksi ja toiminnaksi. Rakennepääomasta muodostuu yrityksen osaamispääomaa, joka koostuu yksilöiden kyvystä suoriutua tehtävistä, halusta parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia osana tiimiä, ryhmää ja koko organisaatiota. (Myyry 2008 5-9; Otala 2008 47, 57.)

Suhdepääoma on osaamispääomaan liittyvä kolmas osa-alue, joka koostuu organisaation sisäisistä suhteista sekä ulkoisista vuorovaikutus- ja asiakassuhteista, kuten suhteista verkostoissa ja yhteistyökumppaneiden kesken. Organisaation ulkopuoliset toimijat, yhteistyökumppanit ja verkostot ovat osaamiskumppaneita, jotka muodostavat yritykselle myös osaamispääomaa mahdollisuuksien kautta sekä asiakassuhteet, jotka mahdollistavat yrityksen toiminnan ja resurssien kehittämistarpeen tunnistamisen tulevien asiakastarpeiden kautta. Nämä osaamiskumppanit täydentävät organisaation osaamista ja heidän kanssaan kehitetään uutta osaamista. Henkilöpääoma ja siitä huolehtiminen toimivien rakenteiden

osalta, ovat edellytys suhdepääoman muodostumiselle. (Myyry 2008 5-9; Otala 2008 30, 47, 57.)

Henkilöpääoman, rakennepääoman ja suhdepääoman muodostama leikkauspinta muodostaa organisaation aineettoman varallisuuden eli osaamispääoman (kuvio 4). Tämä varallisuus on lisäarvo, joka organisaatiolle muodostuu ja siksi sisäisten rakenteiden kehittäminen on yhteydessä yrityksen kasvuun ja menestymiseen. (Myyry 2008 5-9; Otala 2008 47, 57.) Myös Dayan, Heising ja Matoksen (2017) mukaan tämä osaamisomaisuus on organisaation taloudellinen voimavara ja keskeinen kilpailuedun lähde. Osaamisomaisuuden muodostuminen organisaatioon tapahtuu aineettomien hyödykkeiden kautta, minkä vuoksi ne muodostuvatkin keskeisiksi arvon luomisessa. (Dayan, Heising & Matos 2017.)

3.3 Osaamispääoma organisaation lisäarvona

Organisaation osaamisen olettaa muodostuvan yksilön osaamisten summasta. Näin se ei kuitenkaan ole, vaan organisaation osaaminen muodostuu, kun yksilöt jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamista yhdessä ja osaaminen muuntuu yhteiseksi näkemykseksi tai käsitykseksi ja yhteiseksi toimintatavaksi. Organisaation osalta tämä tarkoittaa sellaisia rakenteita, joissa yhdistäminen, kehittäminen, jakaminen ja käyttäminen mahdollistuvat. Organisaation oppiminen on prosessi, jonka muodostumiseen vaaditaan tukea sekä ohjausta ja sen pysyvyyttä tulee pitää yllä. (Otala 2008, 53).

Otala (2008) pitää rakenteita organisaation osaamisen kannalta jopa tärkeämpänä kuin yksilön osaamista. Organisaation osaamisessa on kyse strategisesta osaamisesta, vaikka samaa asiaa kuvataan strateginen osaaminen, avainosaaminen, tukiosaaminen ja ydinosaaminen termien avulla. Keskeisintä on määrittää organisaatiossa se osaaminen, jota tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa sekä nimetä, mikä osaaminen nähdään tärkeimmäksi strategian ja tavoitteiden kannalta. (Mts. 53.)

Yrityksen arvoon vaikuttavat aineettomat resurssit muodostuvat henkilöstön oppimiskyvystä, osaamisesta sekä luovuudesta. Näitä aineettomia pääomia tulisi kehittää ja käsitellä samoin kuin mitä tahansa muuta organisaation arvoon liittyvää

mielenkiinnon kohdetta. Muutokset työelämässä ja niihin liittyvä osaamistarve nostavat oppimisen ja osaamisen johtamisen ytimeen. Enää ei riitä, että seurataan aineelliseen ja asiakassuhteisiin liittyvää raportointia. Tiedon ja osaamisen merkitys yrityksen arvossa ja kilpailukyvyssä on merkittävä. (Mts. 16-17.)

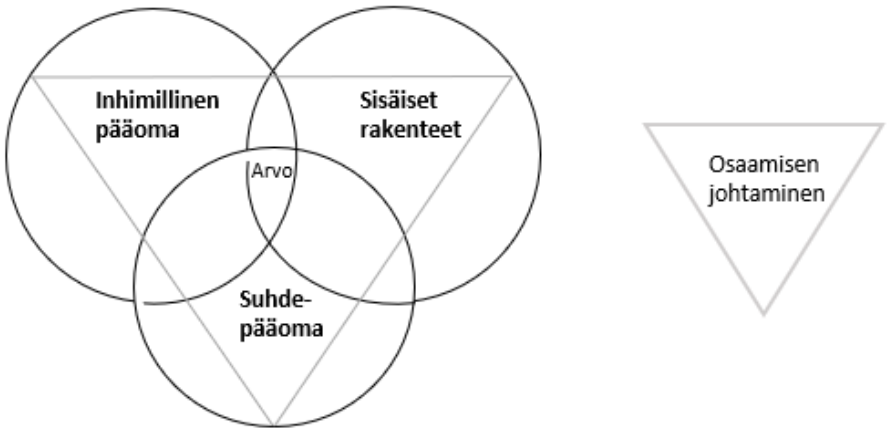
Organisaatiossa oleva osaaminen ilmentyy asiantuntijuutena ihan jokaisessa työtehtävässä. Tänä päivänä osaamisen päivittäminen, tiedonhallinta ja -jalostaminen, ongelmanratkaisu niin yksilö- kuin tiimitasolla korostuvat joka tehtävässä. Organisaatiossa toteutettavat toimenpiteet ja järjestelmät, joilla ylläpidetään osaamista, tuetaan oppimista sekä kannustetaan työn kehittämiseen ja tehokkuuden lisäämiseen, muodostuvat yrityksen kilpailutekijöiksi. Käytännössä toimenpiteillä ja järjestelmillä voidaan vaikuttaa yksilön motivaation, sitoutumisen, halukkuuden sekä luovuuden tukemiseen, mikä vaikuttaa kilpailukykyyn ja sitä kautta yrityksen menestymiseen. (Mts. 23-24.)

Osaamispääoma muodostuu niin yksilön kuin koko työyhteisön erilaisista voimavaroista. Osaaminen sekä monet muut työn voimavarat, kuten arvostus, kehittymismahdollisuus sekä ammattiylpeys, vahvistavat itseluottamusta, pystyvyyttä ja kimmoisuutta muuttuvissa tilanteissa. Inhimillinen ja innostava johtaminen sekä palveleva johtaminen (servant leadership) edistävät henkilöstön jatkuvaa kehittymistä. Tämä niin sanottu työnimu vaikuttaa henkilöstön haluun tehdä parhaimpansa. Palveleva johtaminen kuvaa puolestaan välittävää johtamista, jossa korostuvat sosiaalinen vastuullisuus ja kestävyys. (Hakanen 2011, 72, 76, 80.)

3.4 Osaamispääoman johtaminen

Dayan ym. (2017) mukaan osaamispääoma ja osaamisvalmiudet ovat tärkeä tekijä organisaation kilpailukyvyn määrittäjänä. Osaamispääoman kehittämisessä on kyse tavoitteellisesta ja systemaattisesta organisaatiossa tapahtuvasta osaamisen johtamisesta. Käytännössä tämä tarkoittaa osaamisen tunnistamista ja kehittämistä organisaation tuloksellisuuteen, tuottavuuteen ja hyvinvoinnin edistämiseen liittyen. Toimintaa kehittävä oppimiskulttuuri on ominaista menestyville organisaatioille. Osaa-

misen johtamisen tulisi pitää sisällään aineettoman pääoman kaikki kolme edellä kuvattua osa-aluetta ja tavoitteena tulisi olla kehittää ja vahvistaa osaamista kokonaisvaltaisesti sekä edistää ja helpottaa kyseessä olevien osa-alueiden sisällä muodostuvaa uutta tietoa (kuvio 5). (Myyry 2008, 5,9.)



Kuvio 5. Aineeton pääoma. (Mukaeltu Myyry 2008, 6.)

Osaamispääoman kehittämisessä ei voida unohtaa rakenteita ja niiden merkitystä. Yrityksen toimijoiden tietojen ja taitojen eli henkilöpääoman, hyödyntäminen tekemiseen, niiden jalostamiseen ja kehittämiseen luomalla uutta osaamista, vaatii rakenteita. Nämä yrityksen rakenteet voivat olla prosesseja, toimintatapoja, johtamisperiaatteita, kehittämistapoja tai ilmapiiriin liittyviä tekijöitä. Näistä muodostuu yrityksen osaamispääomaa. Kyse on siis organisaation osaamisesta, joka puolestaan koostuu yksilöiden kyvystä suoriutua tehtävistä, halusta parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia osana tiimiä, ryhmää ja koko organisaatiota. Tässä kohtaa ei sovi unohtaa osaamispääomaan kuuluvia keskeisiä yhteistyökumppaneita ja verkostoja. Näiden toimijoiden avulla muodostuu yritykselle myös osaamispääomaa mahdollisuuksien kautta sekä asiakassuhteet, jotka mahdollistavat yrityksen toiminnan ja resurssien kehittämistarpeen tunnistamisen tulevien asiakastarpeiden kautta. (Otala 2008, 30.)

Osaamispääoman kehittämisen kannalta on keskeistä tunnistaa, että osaamispääoma on aktiivista. Sen osien välillä täytyy tapahtua koko ajan liikettä, jottei se passivoidu ja menetä arvoaan. Osaamisen johtamisen kannalta tämä asettaa valppautta ja strategisia linjauksia. Osaamispääoma säilyy energisenä, mikäli oppivan organisaation toteutuminen tapahtuu. (Mts. 58.)

Innovatiivisuus ja sen merkitys työelämässä tulee nähdä voimavarana, jolla on merkitystä yrityksen kilpailukykytekijänä. Innovaatio ei ole aina uusi tuote tai palvelu, vaan se voi olla myös tapa tehdä asioita uudella tavalla tai paremmin kuin ennen. Innovatiivisuus on kekseliäisyyttä, johon liittyy oppiminen ja oivaltaminen. Yhteinen vuorovaikutuksessa tapahtuva tiedon jakaminen ja käsittely kuuluvat olennaisena osana innovatiivisuuteen. Innovatiivisuus vaatii aikaa, toimijat sekä suotuisat olosuhteet, mikä vaatii johtamiselta ja koko yrityksen toimintakulttuurilta haasteisiin tarttumista. Työyhteisössä innovatiivisuus voidaan mahdollistaa luomalla olosuhteet, jotka kannustavat toimijoita haluamaan uutta tietoa, jakamaan osaamista ja kyseenalaistamaan aiempaa tietoa ja toimintatapoja. (Mts. 24.)

Osaamispääoman johtaminen on henkilöpääoman, rakennepääoman ja suhdepääoman johtamista. Tässä prosessissa henkilöpääomaan sidottu osaaminen muutetaan organisaation osaamispääomaksi ja siitä keskeinen vastuu kuuluu esimiehille. Osaamiseen ja osaamispääomaan liittyy keskeisesti tieto. Tiedon johtaminen ja osaamisen johtaminen ovatkin lähellä toisiaan. (Mts. 47-48.)

Osaamisen johtaminen koostuu kaikesta siitä organisaation tarkoituksellisesta toiminnasta, jonka avulla tarvittavaa osaamista hankitaan, ylläpidetään, kehitetään ja uudistetaan. Osaamisen johtamisella turvataan yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellytyksenä oleva osaaminen tänään ja tulevaisuudessa. (Viitala 2007, 170). Opinnäytetyössä keskitytään inhimillisen pääoman eli henkilöpääoman kehittämiseen osaamisen johtamisen osalta ennakointiin liittyen. Osaamisen johtamisessa on kyse operatiivisesta johtamisesta ja tarkastelun keskiössä on osallistamiseen liittyvät johtamisen näkökulmat.

3.5 Osallistava johtaminen

Osallisuus on vaikeasti määriteltävä käsite. Se voidaan ymmärtää liittymiseksi, kuulumiseksi, yhteisyydeksi, yhteensopivuudeksi ja mukaan ottamiseksi. Osallisuus on myös osallistumista ja siihen vaikuttamista sekä demokratiaa. (Isola, Kaartinen, Leemann, Lääperi, Schneider, Valtari & Keto-Tokoi 2017.)

Yleisesti ottaen voidaan olettaa, että osallistuminen ja osallistamisen liittyvät toisiinsa tiiviisti. Työyhteisön toimijat osallistuvat kukin tavallaan työyhteisön toimintaan omien rooliensa ja sovittujen työyhteisön toimintatapojen mukaan. Työyhteisön johto voi omalla johtamistavallaan ja organisaation strategian avulla osallistaa työyhteisön jäsenet osallistumaan esimerkiksi työyhteisön kehittämistoimiin. Osallistuminen ei kuitenkaan vaadi aina ensin osallistamista, vaan työyhteisön jäsenet voivat myös itseohjautuvasti osallistua ilman osallistamista. Osallistamisen kautta pystytään kuitenkin tukemaan ja kannustamaan henkilöstöä osallistumaan.

Osallistumismahdollisuudet ovat toisille työntekijöille hyvinkin merkittäviä ja niihin reagoidaan perustarpeiden tasolla. Työntekijän laajat omaa ja yhteistyötä koskevat vaikuttamismahdollisuudet luovat edellytykset hyvälle yhteistoiminnalle, jossa on halu työskennellä korkealla tasolla. Vaikuttamismahdollisuudet synnyttävät luottamusta osapuolten välille ja edistävät organisaatioon sitoutumista. (Syvänen, Erätuli, Kokkonen, Nederström & Strömberg 2008, 58.)

Osallistava johtaminen eroaa perinteisestä johtamismallista siinä, että henkilöstö kannustetaan ja osallistetaan johdon mukaan suunnittelemaan, ratkaisemaan ongelmia, tekemään päätöksiä ja luomaan tavoitteita toiminnalle. Kalliopuska-Janhunen & Lehtisen (2016, 2) mukaan näin toimien pystytään luomaan samalla positiivista kuvaa yrityksen kaikille asiakkaille. Osallistaminen yhdistyy johtamiseen, kun tarkastellaan kaikkea henkilöstön osallistumista työnantajasta lähtöisin olevan toiminnan, yhteisen päätöksenteon sekä kehittämisen osalta. Osallistavassa johtamisessa henkilöstö nähdään voimavarana. (Mts. 2016, 7.) Tämä todentuu Kupias, Peltola ja Pirisen (2014, 73) näkemyksessä, jonka mukaan henkilöstön osallistaminen tulevaisuustyöhön,

oman työn tulevaisuusnäkymien ja osaamisvaatimusten osalta, lisää työn sisällön jatkuvaa kehittämistä tulevaisuusorientoituneesti.

Osallistavassa johtamistavassa työntekijöiden osaamisen käyttöönottaminen, vuorovaikutus ja yhteistyö ovat keskiössä. Osallistava johtaminen on ryhmän ohjaamista yhteisymmärryksen luomiseen tavoitteista. Tällöin toimijat eivät ainoastaan seuraa ja toteuta ylhäältä annettuja ohjeita, vaan pystyvät saatujen valmiuksien avulla suunnittelemaan työnsä itsenäisesti. Tämä edellyttää osaamisen tunnistamista ja kokonaiskuvan ymmärrystä kaikilta osapuolilta. Esimiehen rooli kohdistuu työyhteisön kannustamiseen, työn jakamiseen, kehityksen seurantaan sekä yhteisten toimintatapojen muodostamisessa auttamiseen. (Heilmann 2018; Nummi 2018, 18, 29.)

Henkilöstön mukaan ottaminen tarkoittaa tavoitteiden yhteistä asettamista ja päätöksentekoa. Osallistamalla pyritään parempaan tulokseen sitouttamalla samalla henkilöstöä ja parantamalla työhyvinvointia. Yhteinen pohdinta auttaa muodostamaan parempia päätöksiä. Lisäksi sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen on helpompaa, kun on itse päässyt vaikuttamaan suunnitteluun ja päätöksiin. Yhteisesti määritelty suunta myös sitouttaa koko työyhteisön yhteistyöhön kohti yhteistä päämäärää. Osallistavalla johtamisella tarjotaan henkilöstölle tukea henkilöstön päätöksenteolle. (Heilmann 2018; ks. esim. Otollinen 2016, 80-89)

Osallistavassa johtamisessa painopiste keskittyy vuorovaikutukseen, luottamukseen, avoimen työilmapiirin sekä eettisten toimintatapojen ympärille. Luottamus on työyhteisön vuorovaikutuksen ja hyvinvoinnin tärkeimpiä elementtejä, jota tarvitaan kaikessa toiminnassa organisaation kaikilla tasoilla. Luottamus sisältyy organisaation kaikkeen sosiaaliseen toimintaan ja organisoitumiseen. Se on paitsi työhön sitoutumisen, myös tehokkaan vastavuoroisen vuorovaikutuksen lähtökohta. Luottamus ja sitoutuminen yhdessä edesauttavat työntekijän motivaatiota. Luottamus vaikuttaa myös tapaan, millä tavoin alaiset tarkastelevat esimiehen välittämän informaation, päätöksen tai vaikkapa tavoitteet. (Blomqvist 2008, 1-4.)

Lahtisen (2007) mukaan osallistaminen johtaminen voidaan määritellä myös muodolliseksi strategiaksi, joka näkyy organisaation johtamiskäytännöissä. Osallistavat käytännöt liittyvät työyhteisön toimijoiden yhteisesti tärkeiksi määriteltyihin asioihin. Näissä asioissa eri osapuolten roolit ovat muutakin kuin ohjaavia. Osallistamisessa päätökset pyritään tekemään yhteisesti ja yhteisymmärryksessä. Osallistamisen avulla pyritään saavuttamaan kunnioitusta ja luottamusta koko työyhteisön tasolla. Näin osallistavien järjestelmien avulla mahdollistetaan koko henkilöstön osallistuminen mukaan organisaation toiminnan kehittämiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. (Lahtinen 2007, 17.) Hiila ym. (2019, 180) mukaan osallistamisen kautta voidaan vahvistaa työntekijöiden oma-aloitteisuutta, millä puolestaan on vaikutusta niin työntekijän itsensä hyvinvointiin kuin ylipäänsä tavoitteiden saavuttamiseen.

Näyttää siltä, että osallistavasta johtamisesta ja positiivisesta johtamisesta löytyy samankaltaisuuksia. Wenströmin (2020) kuvaa väitöstutkimuksessaan ajattelun, arvojen, tunteiden ja ihmiskäsityksen huomioivan arjen toiminnan ja vuorovaikutuksen tasolla tapahtuvan johtamisen positiiviseksi johtamiseksi. Positiivisessa johtamisessa on kyse myönteisten käytänteiden, vuorovaikutuksen ja yhteistyön, vahvuuksien, positiivisen johtajuuden sekä myönteisten tunteiden ja ilmapiirin yhdistävästä teoriasta, jota kutsutaan PRIDE-teoriaksi. Kyseessä olevan teoria jäsentää tekijöitä, jotka tekevät organisaatiosta positiivisen edistäen henkilöstön hyvinvointia ja elinvoimaisuutta ja sitä kautta organisaation tehokkuutta, tuloksellisuutta, laatua ja eettisyyttä. (Wenström, 2020.) Positiivisen johtamisen avulla edistetään henkilöstön innostusta ja työn imua, mikä vaikuttaa organisaation osaamispääomaan sekä liiketaloudellisiin tuloksiin. Positiivisesta hyötyvät niin yksilö kuin koko työyhteisö ja organisaatio sekä paremman laadun ja asiakaskokemuksen myötä myös asiakkaat. Positiivisen johtamisen avulla saavutettu innostus ja menestys ovat avaintekijöitä myönteiseen muutokseen, osaamisen kehittämiseen ja jatkuvaan oppimiseen. (Bakker 2017, 67; Kaltiainen 2018, 40, 63; Wenström 2020, 21-24.)

Osallistava johtamistyyli voidaan jakaa Forth ja Millward (2004) mukaa kolmenlaisiin käytäntöihin. Osallistavan johtamistyylin ensimmäiseen käytäntöön liittyvät tiimityöskentely, toiminnallinen joustavuus, jatkuva parantaminen ja laatuympyrät. Toi-

seen liittyvät henkilökohtaiseen tukeen liittyvät käytännöt, joiden avulla pyritään lisäämään työntekijöiden osallistumista. Tällaisia käytännön toteutusmuotoja voivat olla ryhmäpalaverit, informaation jakaminen ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen koulutuksen avulla. Viimeinen osallistavan johtamistyyliin liittyvä käytäntö on organisatoriseen tukeen liittyvät käytännöt, jotka mahdollistavat työtehtävään liittyvien käytäntöjen tuottavuuden. Tällaisia voivat olla esimerkiksi työpaikkojen pysyvyys, ylenemismahdollisuudet ja taloudellinen osallistuminen. Kyseessä olevan mallin periaatteena on, että toimiakseen osallistuminen vaatii käytäntöjä jokaisesta edellä mainitusta käytännöistä. Osallistumisen tulisi olla aina kokonaisvaltaista ja näin ollen eri käytänteet vahvistavat toisiaan. Tehtävään liittyvät käytännöt ovat kriittinen tekijä, mutta edellyttävät tueksi myös muut käytännöt. (Forth & Millward 2004, 100.)

Osallistava johtaminen voi toteutua käytännössä itseohjautuvissa tiimeissä, jotka ohjaavat itse omaa toimintaansa ilman vetäjää tai esimiestä. Organisaation kannalta itseohjautumisen vahvuutena on hajautettu vastuunkanto ja -otto ja työntekijän näkökulmasta se tarjoaa joustavuutta sekä mahdollisuuden kehittyä yhdessä muiden kanssa. Itseohjautuvissa tiimeissä ja organisaatioissa muodostetaan tiimiälyä monista oppimalla kokemuksista, keräämällä ja jakamalla tietoa sekä muuttamalla toimintaa tarpeen mukaan. Tämä tiimiälyn muodostuminen syntyy monista eri lähteistä yhdessä toisten kanssa. Siinä on kyse yhteisen hyvän saavuttamisesta työntekijöiden koko potentiaalin sekä tiimien yhteisen älykkyyden avulla. Tiimiälyä voidaan pitää taitona, joka kuuluu niin työntekijöille kuin organisaatiolle. Siitä ovat vastuussa niin työntekijät kuin koko organisaatio. (Hiila ym. 2019, 65, 174-176, 180.)

4 Tutkimuksellinen osuus

4.1 Aiemmat tutkimukset

Tämän tutkimuksen aihepiiriä on kartoitettu aiempien tutkimusten tuloksista. Tarkasteluun valikoitui kaksi tutkimusta, jotka keskittyivät ennakointiin tulevaisuusvalmiuksien ja tulevaisuustiedon hankkimisen eli ennakointimenetelmien näkökulmista. Kyseessä olevien tutkimusten valintaperusteena oli tutkimusten aihe ja ajankohtaisuus.

Rohrbeck ja Kum (2018) tuovat esille yritysten tulevaisuusvalmiuksiin keskittyvän tutkimuksen. Kyseessä olevan tutkimuksen avulla on muodostettu yritysten tulevaisuusvalmiuden arviointiin menetelmä (future preparedness). Menetelmän perustana on tutkimuksessa toteutettu vertailu siitä, miten tutkimuksen kohteena olleiden yritysten vuonna 2008 mitattu tulevaisuusvalmius vaikutti yritysten suoriutumiseen vuonna 2015. Tulevaisuusvalmiuden määrittelyssä hyödynnettiin aiemmin kehiteltyä yritysten ennakointikyvykkyyksien kypsyystason viitekehystä. Tutkimuksen mukaan tulevaisuuteen valmistautuvilla yrityksillä on paremmat menestymisen mahdollisuudet omalla toimialallaan. Silti tulevaisuuteen valmistautuminen vaatii edellyttää suurempaa huomiota. Tutkimustulosten mukaan tulevaisuusvalmiuksilla on positiivista vaikutusta tuottavuuteen ja suorituskykyyn. Konkreettisina toimina yritykset tunnistivat kaiken aikaa muutoksen aiheuttajia ja toimialaan vaikuttavien käännekohtien ennakointi toteutui systemaattisesti. Lisäksi yritykset etsivät ja tunnistivat uusia markkinoita sekä pyrkivät vaikuttamaan toimialansa tulevaisuuteen. (Rohrbeck 2018.)

Suomessa Pouru, Dufva ja Niinisalon (2018) tutkimus on keskittynyt suomalaisten yritysten tapoihin hankkia ja hyödyntää tulevaisuutta koskevaa tietoa. Tutkimustulosten mukaan käytetyimmät menetelmät tulevaisuustiedon keruuseen ovat toimialan sisältä tai ulkoa nousevat signaalit sekä vaihtoehtoisten skenaarioiden rakentaminen. Ennakointitietoa kerätään asiakkailta ja liiketoimintaverkostoista. Toimintaympäristöanalyysi on osoittautunut tyypillisimmäksi tavaksi tuottaa ja analysoida tulevaisuutta koskevaa tietoa. Tulevaisuustieto käsittelee usein teknologian kehitystä, uusia

markkinasegmenttejä ja muutoksia kilpailutilanteessa. Tietoa hyödynnetään strategisten päätösten tekemiseen, pitkän aikavälin suunnitteluun ja tuotekehittelyyn. Kyseessä olevan tutkimuksen tärkeimmät johtopäätökset osoittavat, että tulevaisuustietojen muodostamiseen liittyvät käytännöt ovat hyvin suppeita keskittyen yrityksen omaan toimialaan. Ennakointiprosessit nähtiin myös yrityksissä irrallisina toimintoina ja ennakoinnin resurssointi rajallisena. (Pouru, Dufva & Niinisalo 2018.)

4.2 Ennakoinnin johtaminen organisaation osaamispääomaksi

Tutkimuksen aiheena oli ennakointi ja sen johtaminen. Tutkimuksen avulla selvitettiin vastauksia ennakointiin liittyvään osaamispääoman johtamista koskevaan kysymykseen:

- Kuinka ennakointiin liittyvää osaamista voidaan johtaa organisaation osaamispääomana?

Tutkimusosuus oli kartoittava, koska tarkoituksena oli etsiä uusia näkökulmia, selittää ilmiöitä sekä pyrkiä muodostamaan sovelluksia ja kehittämistoimenpiteitä ennakointiin liittyvän osaamispääoman kehittämiseen liittyen. Tutkimusotteen valinta vaikutti tutkimusongelman ratkaisuun. Pyrkimyksenä oli saavuttaa paras mahdollinen vastaus suhteessa tutkimusongelmaan. Menetelmän valinnalla oli vaikutusta tutkimuksen lopputulokseen. (Kananen 2015, 70-71.)

Tutkimuksellinen osuus eteni tutkimusaiheen valinnasta tutkimusongelman asetteluun, teoreettisen lähdeaineiston ja viitekehyksen tarkasteluun, empiirisen toteutuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty haastatteluja. Haastattelut sisälsivät ennakkotehtävän, jota hyödynnettiin haastatteluun valmistavana projektiivisena tekniikkana.

4.3 Tutkimuskonteksti

Laadullinen tutkimus toteutettiin koulutusorganisaatioista muodostuvassa opetushallituksen koordinoimassa Samassa veneessä 7 -laatuhankeverkostossa. Tutkimusta toteutettaessa hankeverkostoon kuului seitsemän eri kokoista

ammatillisen koulutuksen järjestäjää eri puolelta Suomea. Mukana oli niin pieniä, yksityisiä, säätiö- ja yhdistyspohjaisia koulutuksenjärjestäjiä sekä suuria koulutuskuntayhtymiä. Hankeverkosto kuuluu osaksi opetushallituksen koordinoimaa valtakunnallista, ammatillisen koulutuksen kansallista laatuverkostoa.

Tutkimusta hyödynnettiin koulutusorganisaatioista muodostuvan laatuhankeverkoston tavoitteiden saavuttamisessa. Kaikkien laatuhankeverkostoon kuuluvien koulutusorganisaatioiden yhtenä keskeisenä tavoitteena hankkeessa on vahvistaa johdon ja koko henkilöstön ennakointi- ja tulevaisuusosaamista. Hankkeen toimikausi sijoittuu ajalle 2020-2021.

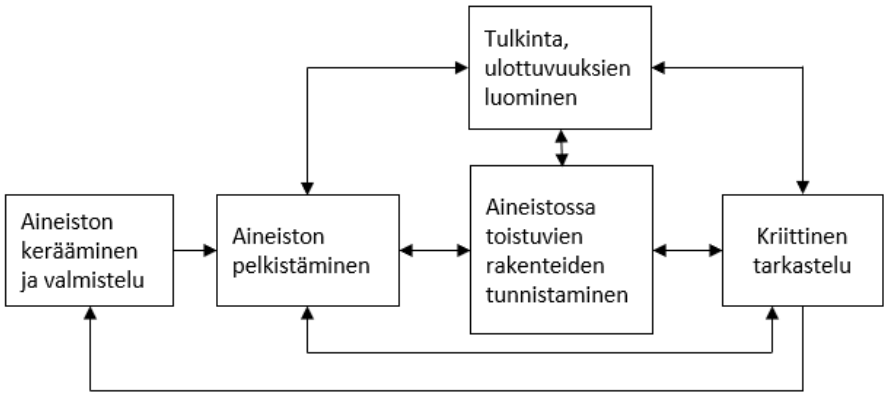
Tutkimus tuotti oleellista tietoa kaikille laatuhankeverkoston toimijatahoille, jotta jatkossa osattaisiin keskittyä keskeisiin asioihin ennakoinnin osaamisen johtamisessa koko organisaation tasolla. Tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan tietoa ennakoinnista osaamispääoman johtamisen näkökulmasta. Tuloksia hyödynnettiin laatuhankeverkoston tavoitteen saavuttamisessa niin, että toimijatahojen ennakointi- ja tulevaisuusosaaminen vahvistui. Tutkimustuloksista hyötyi myös koko kansallisen tason laatuverkosto, jonne tuloksia jalkautettiin. Vaikka tutkimus suuntautui koulutusorganisaatioihin, on tulokset käytettävissä toimialasta riippumatta.

Tutkimuksen teoriapohja tarkasteli ennakointia, siihen liittyviä menetelmiä ja ennakointiin liittyvän osaamisen johtamista. Johtamisen osalta pääpaino kiinnittyi osaamispääoman johtamiseen, joka pitää sisällään arvot, asenteet ja ymmärryksen. Osaamispääoman johtamisessa nousi keskeisesti esille osaamispääoman kehittäminen koko organisaation yhteisenä osaamisena (Otala 2008, 47). Tutkimuksessa ennakointi nähtiin toimintana, jonka tavoitteena on tulevaisuuteen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen, oivallusten löytäminen, yhteisen ymmärryksen rakentaminen sekä valintojen tekeminen tulevaisuuden tavoitteista organisaation kaikilla tasoilla.

4.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntauksena soveltui tutkimukseen, koska

tavoitteena oli ymmärtää tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Laadullinen tutkimus n.d; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161). Ojasalo, Moilanen ja Ritalahden (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen prosessimaisuus, jossa tutkija kulkee ikään kuin oppimisprosessia, vaikuttaa siihen, että tutkimuksen vaiheet muovautuvat tutkimuksen edetessä (kuvio 6). Prosessin aikana tiedon lisääntyessä ja tutkimuksen edetessä saattaa tapahtua muutoksia, joihin tutkijan on mukauduttava. Tutkimuksen tuloksina muodostuu ennalta tiedostamattomia, yllättäviäkin asioita. (Kiviniemi 2015, 74-75; Ojasalo ym. 2009, 123.) Prosessimaisuus toteutui tutkimuksessa juuri kuvatun mallin mukaisesti. Tiedon lisääntyessä, tulkintojen syntyessä ja kriittisen tarkastelun avulla tapahtui muutoksia, jotka olivat ennalta tiedostamattomia ja niihin oli sopeuduttava yllätyksellisyydestä huolimatta. Samalla kuitenkin oppi ymmärtämään ja sanoittamaan tutkittavan ilmiön ominaispiirteitä ja merkityksiä hyvin. William (2006) mukaan laadullinen tutkimus sopii menetelmäksi monimutkaisille ja arkaluontoisille kysymysten tutkimiselle. Opinnäytetyön tutkimusaiheen luonne oli keskeinen peruste, mikä sai suuntaamaan tutkimusmenetelmän laadullisen tutkimuksen pariin.



Kuvio 6. Laadullisen tutkimuksen yleinen malli (mukaeltu Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 123.)

Laadullisen tutkimuksen toteutusta voidaan tehdä monella erilaisella menetelmällä. Yhteisenä piirteenä laadullisen tutkimuksen menetelmissä korostuu kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen sekä ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. (Laadullinen tutkimus n.d.) Sama tulee esille myös

Puusan & Juutin (2011, 31) näkemyksessä, jonka mukaan monet näkymättömät, ihmisen käyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen liittyvät aikaan ja paikkaan sidotut ilmiöt nostavat esille laadullisen tutkimuksen tärkeyden (Puusa & Juuti 2011, 31). Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että tutkimusaineistoa kerätään aidoissa tilanteissa ja tutkimuksen kohderyhmä valikoituu tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 160).

Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineistoa voidaan kerätä monin eri tavoin (Vilkka 2009, 109). Haastattelu on laadullisen tutkimuksen tutkimusaineiston keräämisen päämenetelmä. Tutkimushaastattelu on systemaattinen tiedonkeruumuoto, joka sisältää tavoitteet. Sen tarkoituksena on saada mahdollisimman kattavasti, luotettavaa ja laadukasta tietoa halutusta asiasta. Haastattelussa ihmisten näkemyksiä, kokemuksia ja tietoa kerätään tutkimukseen puheen muodossa. Hirsjärvi, Remes & Sajavaaran ym. (2009) mukaan haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä siinä suhteessa, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun etuna on joustavuus, joka voi ilmetä aineiston keräämisessä tilanneherkkyytenä ja vastaajien myötäilemisenä. Haastattelija voi toimija haastattelussa samalla myös havainnoijana esimerkiksi kirjaamalla ylös, miten haastateltavat vastaavat kysymyksiin, mitä sanotaan ja kuinka se sanotaan. Lisäksi haastattelija pystyy toistamaan kysymyksen, oikaisemaan sitä väärinkäsitysten ehkäisemiseksi sekä selventämään vastauksen sanamuotoa tai ylipäänsä käymään aiheesta keskustelua haastateltavan kanssa. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara ym. 2009, 204-205, 208; Tuomi & Sarajärvi 2009, 71, 73.)

Haastattelu toimi tiedonkeruumenetelmänä siitä syystä, että tutkimuskohdetta oli vähän kartoitettu ja se oli aihealueena vaikea. Tutkija tiedosti myös ennalta, että tutkimuksen aihe tuotti monitahoisesti ja -tasoisesti vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 204-206; Tuomi ym. 2009, 73.) Haastattelun etuna oli, että haastateltavat henkilöt pystyttiin valitsemaan sen mukaan, että he toimivat tutkittavan ilmiön parissa ja näin ollen omasivat kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. (Tuomi ym. 2009, 74.) Hirsjärvi ja Hurmeen (2009, 34) mukaan haastattelu on joustava menetelmä, jossa ei-kielelliset vihjeet täydensivät sanallisia vastauksia, luovat ymmärrystä vas-

tauksille ja merkityksille. Tämä toteutuikin hyvin haastatteluissa. Haastateltavien ilmeet, eleet, asiasisältöjen painotus korostamalla tiettyjä sanoja sekä puheen välillä esiintyneet tauot täydensivät hyvin sanallista viestintää.

Tutkimushaastattelu toteutettiin teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun avulla. Teemahaastattelussa haastattelun keskeiset, etukäteen valitut aihepiirit olivat kaikille haastateltaville samat. Ne olivat haastateltavien tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys sekä määrä muotoutui itse haastattelutilanteessa. Teemahaastattelu vastasi hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtiin. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, joka onkin käytetyimpiä haastattelumuotoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 208, 210; Hirsjärvi & Hurme 2009, 47-48; Tuomi ym. 2009, 74-75.)

4.5 Tutkimusaineisto

Haastateltaviksi valikoitui laatuhankeverkostoon kuuluvien koulutusorganisaatioiden johto- tai laatutyötehtävissä toimivia henkilöitä. Haastateltavat olivat maantieteellisesti eri puolelta Suomea ja edustivat ammatillisen koulutuskentän eri kokoisia ja eri omistuspohjalta toimivia koulutusorganisaatioita. Tutkimusotoksen laajuus haastateltavien osalta oli suunnitelman mukaan kaksi henkilöä laatuhankeverkoston organisaatiota kohden. Tämä ei kuitenkaan toteutunut, koska haastateltavien kokonaismääräksi muodostui yhteensä 9 henkilöä. Haastattelut perustuivat haastateltavien vapaaehtoisuuteen. Haastateltujen asiantuntijuus perustui tutkijan ennakkotietoon siitä, että haastateltavat toimivat työssään tutkimuksen kohteena olevan aiheen parissa ja omasivat työtehtäviinsä nähden oikean koulutustaustan ja työkokemuksen. Haastattelussa oli mukana miehiä ja naisia. Sukupuolella ei nähty olevan merkitystä tutkimustuloksissa. Tutkimuksen kannalta olennaisena ominaisuutena pidettiin haastateltavan koulutustaustaa sekä työtehtävää, jotka muodostivat osaamispääoman johtamiseen liittyvät lähtökohdat ennakoinnin osaamiseen tarkastelussa.

Tutkimuksen toteuttajana toimi laatuhankeverkoston osatoteuttajaorganisaation edustaja ja joka oli näin ollen tiiviisti mukana hankeverkostossa ja sen kehittämistoi-

missa. Tutkimukseen osallistuvista haastateltavista käytettiin tunnistekoodeja. Tunnistekoodit muodostettiin haastattelujärjestyksen mukaisesti niin, että ensimmäinen haastateltava nimettiin tunnistekoodilla haastateltava nro1, nro2 jne.

Haastateltavien määrä oli laajuuden osalta suppea. Aineiston laajuuden suppeus voi muodostua haasteeksi, jolloin ongelmaksi saattaa syntyä tutkimuksen luotettavuuden heikkous. Tämä toteutuu, mikäli tutkittavasta ilmiöstä saatava tieto on hyvin suppeaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 207; Tuomi ym. 2009, 74.) Tämä ei toteutunut, sillä tutkittavasta aiheesta saatua tietoa muodostui kattavasti eri näkökulmista. Tutkimusaineiston analysointia toteutettiin koko ajan, jotta pystyi saamaan selville saturaation muodostumisen. Kanasen (2015, 54) mukaan saturaatio muodostuu, kun haastateltavien vastauksista löytyy niin paljon samankaltaisuuksia, että ne alkavat toistamaan itseään.

Tutkimusaineisto kerättiin syyskuun 2020 ja marraskuun 2020 välisenä aikana. Tutkimuksen toteutus oli tarkoituksenmukainen ja sopivan kokoinen kyseessä olevaan tutkimuskysymykseen sekä käytettävään tutkimusmenetelmään nähden. Tutkimusaineiston avulla löytyi kattavat ja perustellut vastaukset tutkimuskysymykseen nähden. Tutkimustuloksissa pyrittiin välittämään kattava kuva haastateltujen kokemuksista, ajatuksista ja käsityksistä tutkimuskysymykseen nähden. Ennakkotehtävän käyttö osana haastattelua tuotti kattavasti ja laajasti tietoa koko aihealuetta koskien.

Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelujen avulla ennalta määriteltyjen haastateltavien, haastatteluaikataulun ja haastattelusuostumusten suhteen
Haastattelut toteutettiin Teams-verkkoympäristössä poikkeusolosuhteiden turvallisuussuosituksista johtuen. Tutkimuksesta ja sen toteuttamisesta teemahaastattelun avulla tiedotettiin hankeverkoston yhteisessä työkokouksessa, jolloin kerrottiin tutkimuksen kytkeytymisestä hankkeen toimiin ja tavoitteisiin sekä kysyttiin hanketoimijoiden kiinnostusta tutkimukseen. Haastatteluun kutsuttaville lähetettiin kutsukirje ja haastattelusuostumus sähköpostilla (Liite1). Tämän jälkeen kutsun saaneisiin oltiin vielä yhteydessä ja haastattelusuostumuksen antaneiden kanssa sovittiin haastattelun toteuttamisajankohdasta.

Haastattelua varten haastateltaville toimitettiin haastatteluun kuulunut ennakkotehtävä (liite2) hyvissä ajoin ennen sovittua haastatteluajankohtaa. Myös haastatteluaiheet toimitettiin haastateltaville etukäteen, jonka avulla varmistettiin kyseessä olevaan päämäärän pääseminen haastattelun avulla. Näin haastateltava pääsi tutustumaan aiheeseen ennakkoon ja oli valmistautuneempi haastattelutilanteeseen. Ennakkotehtävänä toiminut Mood board toimi myös valmistautumisena haastatteluun. (Hirsjärvi ym. 2009, 208, Tuomi ym. 2009, 73.) Mood board ennakkotehtävä toimi projektiivisena tekniikkana, jossa jokainen haastateltava työsti ennakointiin liittyvän mielikuvataulun. Mielikuvataulu toimitettiin haastateltavalle ennen haastatteluajankohta. Haastateltava esitteli mielikuvataulunsa tutkijalle haastattelun alussa. Tarkoituksena oli saada aikaan tietoa, jota ei välttämättä tulisi haastattelussa muutoin esille. Parhaimmillaan projektiivinen tekniikka toimii uusien ajatusten herättäjänä sekä haastateltavan tiedostamattoman maailman kuvaajana. Projektiivisen tekniikan avulla on mahdollisuus muodostaa tutkittavasta aiheesta vastauksia, joita muuten olisi ollut mahdoton tunnistaa. (Solatie 2001, 44.) Mielikuvataulun työstäminen orientoi haastateltavan hyvin aiheeseen ja toi paljon lisää syvyyttä ja näkemyksiä, joita ei kysymysten avulla tullut selville.

Haastattelun kysymykset oli suunniteltu ennakkoon huolellisesti. Suunnitteluvaiheessa kiinnitettiin huomiota siihen, että haastattelukysymykset antaisivat vastauksia tutkimusongelmaan, mutta kysymykset eivät olleet samoja kuin tutkimusongelman kysymys. Kysymysten laadinnassa pyrittiin välttämään kysymyksiä, joihin vastaus olisi ollut yksinomaan kyllä tai ei. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Kysymysten järjestys ja painotus saattoi vaihdella haastattelutilanteessa (Ojansalo ym. 2009, 41). Haastattelun aloitus on tärkeä avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin syntymisen kannalta (Klenke 2016, 126; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 97). Tämä otettiin huomioon aloittamalla haastattelu haastateltavan ennakkotehtävän esittelyllä. Näin haastateltava pääsi luontevalla ja helpolla tavalla aihealueen kiinni. Tämän jälkeen haastattelu eteni luontevasti eteenpäin ja aihe syveni haastattelun edetessä.

Tutkimuksen haastatteluteemat olivat

- Ennakointi ilmiönä
- Ennakointi johtamisessa
- Ennakointi henkilöstön osalta

- Ennakoinnin tarpeellisuus

Aineistokeruumenetelmä ja valintaperustelut

Tutkimuksessa toteutettava haastattelu oli puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, jossa haastattelun teema ja keskeiset kysymykset oli tiedossa, mutta niiden järjestys sekä tarkka muoto täsmentyi vasta haastattelutilanteessa. Haastatteluaineiston tuloksia oli mahdollisuus analysoida ja tulkita monin tavoin, mikä oli tyypillistä teemahaastattelulle. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208.)

Ennen teemahaastattelua haastateltaville annettiin ennakkotehtävänä mood boardin laatiminen. Näin haastateltavan tietoon tuli haastattelun keskeinen aihe. Mood boardin avulla haastateltavan tuli kuvata osaavaa johtajaa ennakoinnin näkökulmasta. Ennakkotehtävän avulla haastateltava pystyi tunnistamaan asioita aiheeseen liittyen ja sanoittamaan ajatuksiaan aiheesta havainnollistavien kuvien avulla. Haastattelu eteni ennalta laadittujen kysymysten (liite3) kautta. Haastattelun aluksi käytiin läpi haastateltavan taustatiedot ja Mood board tuotos. Tämän jälkeen siirryttiin kysymyksiin, joiden kautta haastateltava kertoi omia näkemyksiään aiheeseen työkokemukseen ja työtehtäväänsä peilaten. Haastattelu oli toteutuksena hyvin joustava ja kysymyksiä pystyi tarkentamaan tai sivuuttamaan haastattelun edetessä sen mukaan, miten asioita tuli esille. Aiheen moniulotteisuuden ja -tasoisuuden vuoksi haastattelu osoittautui tässä tutkimuksessa hyväksi tiedon keräämisen menetelmäksi.

Mood board haastattelun ennakkotehtävänä tuotti paitsi valmistautumisen teemahaastatteluun, myös aineistoa dokumenttianalyysiä varten. Mood boardin kohdalla kyse oli kuvallisesta materiaalista, jonka avulla oli mahdollista selvittää, mitä se kertoi tarkastelun kohteena olevasta ilmiöstä. Dokumenttianalyysissä korostui analyysin herkkyys asiayhteydelle. Bowen (2009, 31) mukaan dokumenttianalyysi muodostuu yksinkertaisimmillaan dokumenttien valinnasta, niiden tarkastelusta sekä tulkinnasta. Dokumenttianalyysissä on kaksi analyysitapaa, jotka ovat sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysissä pyritään kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti keskittymällä tekstin merkitysten etsimiseen ja tunnistamiseen. Sisällön erittely keskittyy puolestaan dokumenttien analyysiin kuvaten sisältöä määrällisesti esimerkiksi

numeroin. Dokumenttianalyysin tapoja voidaan käyttää myös yhdessä. Tällöin sanallisesti kuvastusta aineistosta tuotetaan määrällisiä tuloksia esimerkiksi laskemalla, kuinka monta kertaa tietty asiasana esiintyy aineistossa. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 121-122.) Haastatteluun hyödynnettiin valmistavan ennakkotehtävän tuotosta aineiston dokumenttina, koska dokumenteista saatu tieto auttoi laajentamaan ymmärrystä tutkittavaan asiaan (Krishnaswami & Satyaprasad 2010, 88).

Luotettavuus

Tutkimuksen tekemisen lähtökohtana tulee olla hyvän tutkimuskäytännön noudattaminen. Tutkijan toiminnan rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyön kaikissa vaiheissa ovat tieteellisiä hyviä käytänteitä, joita tulee noudattaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132.) Luotettavuutta voidaan tarkastella aineiston sisällön luotettavuuteen liittyen esimerkiksi tutkijan aseman, asiantuntijuuden, aineiston kattavuuden, tulkintojen, menetelmien ym. tekijöihin liittyen. Näiden lisäksi luotettavuuteen kuuluvia asioita ovat myös tutkimuksen eettiset näkökulmat. Näitä aiheet tulevat esille tarkemmin Eettiset ratkaisut-kohdassa.

Vilkan (2015) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tekijällä on keskeinen rooli luotettavuutta mitattaessa. Tutkijan tekemät valinnat tutkimusprosessin aikana vaikuttavat siihen, miten luotettava tutkimuksesta tulee. Tutkijan perehtyneisyys ja asiantuntijuus tutkittavaa asiaa kohtaan heijastuu tutkimusmenetelmien valintoihin ja tutkimuksen toteutukseen. Näillä tekijöillä on merkitystä, mutta samalla ne saattavat tuottaa myös haasteita tutkimuksen luotettavuudelle. (Vilkka 2015, 196-198.)

Tutkimuksessa on kyse tutkijan tulkinnoista ja käyttämästä käsitteistöstä suhteessa tutkittavien käsityksiin. Haastattelututkimuksessa laatua tulee tarkkailla tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimuksen haastatteluaineiston luotettavuus on kiinni aineiston laadusta. Aineiston laatuun liittyy monia eri tekijöitä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 189.) Koko tutkimusprosessi edellytti paljon huolellista suunnittelua ja kouluttautumista niin haastattelijan rooliin ja tehtäviin kuin analyysin tekemiseen.

Hirsjärven & Hurmeen (2009) mukaan tutkimuksen pyrkimys on paljastaa tutkittavien käsityksiä ja maailmansa suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Tämä toteutui tutkijan toteuttamana jo haastattelutilanteiden luottamuksellisen ilmapiirin aikaansaamisena. Tutkijalla on myös aina keskeinen vaikutus saatavaan tietoon jo aineiston keruuvaiheessa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184-185.) Tässä tutkimuksessa yhteistyöverkosto helpotti luottamuksellisen ja avoimuuden muodostumisessa, jolla oli keskeinen vaikutus saatavan tietoon.

Laatuun ja luotettavuuteen liittyvät tekijät tulivat esille jo haastattelun suunnitteluvaiheessa. Haastatteluosaaminen kehittyi metodikirjallisuuteen perehtymällä, muodostamalla sopivia haastattelukysymyksiä sekä suunnittelemalla haastattelu- ja analyysiprosessia esimerkiksi haastattelutilanteen järjestelyjen sekä tiedon taltioinnin ja asianmukaisen säilyttämisen ja tuhoamisen osalta. Haastattelun apuna käytettävien laitteistojen hallinta sekä haastatteluaineiston litteroinnin aikatauluttaminen suhteessa haastatteluajankohtaan vaativat osaamista, jolla oli merkitystä tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen.

Tuomen (2009) mukaan haastatteluun liittyy aina myös virhelähteitä, jotka voivat aiheutua itse haastattelijasta, haastateltavasta tai tilanteesta, jossa haastattelu toteutetaan. Yksi iso tutkimuksen luotettavuuteen liittyvä haittatekijä haastatteluissa voi olla ihmisten taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Tuomi ym. 2009, 74.) Hirsjärvi ym. (1997, 207) mukaan ”haastattelussa on ratkaisevaa, miten haastattelija osaa tulkita haastateltavan vastauksia esimerkiksi kulttuuristen merkitysten ja merkitysmaailmojen valossa”. Haastattelussa kysymykset pyrittiin esittämään mahdollisimman selkeästi ja puolueettomalla tavalla, jottei haastateltavaa johdateltu muodostamaan tiettyä vastausta, joka olisi ohjannut tulosten muodostumiseen.

Tutkimuksen luotettavuuteen voi vaikuttaa myös teoreettisen viitekehyksen vaikutus tutkimustulosten muodostumisessa tutkimuksen aikana. Tässä tutkimuksessa teoreettisena viitekehyksenä oli Otalan (2008, 58) osaamispääoma. Tutkimus toteutui teoreettiseen viitekehykseen tutustumisen jälkeen, millä saattoi olla vaikutusta tutki-

mustuloksiin. Haastattelujen kautta saatua tutkimustietoa verrattiin vasta koko aineiston analyysin jälkeen viitekehykseen. Tämä ei kuitenkaan takaa sitä, etteikö se olisi tiedostamattomalla tavalla ohjannut saatuihin tutkimustuloksiin.

4.6 Aineiston analyysi

Haastatteluihin liittyvää aineiston analysointia tapahtui koko aineiston keruuprosessin ajan (Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta, n.d). Aineiston analysointi toteutui aineistolähtöisen sisällönanalyysinen tavoin. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on keskeistä määrittää analyysiyksikkö, joka voi muodostua yhdestä sanasta, lauseen osasta, lauseesta tai ajatuskokonaisuudesta. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä saadaan vastaus tutkimuskysymykseen yhdistelemällä käsitteitä. Tulkinta ja päättely ovat tärkeässä roolissa sisällönanalyysissä, kun prosessi etenee tutkittavan ilmiön osalta empiirisestä aineistosta aina käsitteelliseen näkemykseen saakka. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108, 110, 112.; Eskola 2015, 188.) Aineiston perusteellinen ja huolellinen analysointi on tärkeää, jotta tutkimusongelmaan löytyy vastauksia. Aineiston analysointi on mahdollista toteuttaa sisällön perusteella, tukeutumalla kirjoitettuun teoriaan tai hyödyntämällä näitä molempia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 224.) Analysoinnissa noudatettiin edellä kuvattua tapaa, jonka avulla muodostui vastauksia tutkimuskysymykseen tulkitsemalla ja päättelemällä tutkimusaineistosta esiinnousseita asioita suhteessa tutkittavaan asiaan.

Aineistolähtöinen analyysimenetelmä

Aineistolähtöisen analyysimenetelmä valikoitui haastatteluaineistolle, koska kyseessä oleva menetelmä pyrki kiteyttämään keskeiset sisällöt aineistosta suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Tätä tuki Tuomi ym. (2009, 95-96) näkemys, jonka mukaan aineistolähtöisessä analyysissä on tarkoitus muodostaa tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiöt nousivat esille tutkimusaineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Analyysiyksiköt eivät olleet etukäteen muodostettuja tai harkittuja, vaan ne muovautuivat prosessin aikana aineistosta. Koko prosessin ajan pyrittiin siihen, että analyysi oli aineistolähtöistä. Näin aiempien tietojen, havaintojen ja teorioiden vaikutus pyrittiin sulkemaan pois analyysin toteuttamisesta ja

lopputulosten muodostamisesta. (Tuomi ym. 2009, 97.) Analyysiyksiköiden muodostamisessa teoreettinen viitekehys jätettiin tietoisesti huomiotta, jolla pyrittiin vähentämään sen vaikutusta analyysiin. Tämä oli hyvin mielenkiintoista, mutta samalla myös haastavaa, koska oli vaikea olla huomioimatta aiempaa olemassa olevaa tietoa ja olla näin muodostamatta analyysiyksiköitä harkitusti ennakkoon, vaan antaa aineiston tuottaa itsessään tieto. Tutkimusaineiston asiasisällöt tuottivat kuitenkin itsessään analyysin kautta kiteytettynä keskeiset sisällöt tutkimusaiheeseen. Prosessin jälkeen analyysin tuottamista keskeisistä sisällöistä löytyi yhtymäkohtia kirjoitettuun teoriaan. Analyysistä muodostuneet keskeiset sisällöt pystyttiin prosessin jälkeen myös sijoittamaan teoreettiseen viitekehykseen, jonka kautta muodostui tutkimuksen tuloksia.

Aineiston käsittely

Laadullisen aineiston käsittely oli sekä analyysin tekemistä että synteesiä. Analyysi on aineistonkäsittelyn prosessi, joka etenee monien vaiheiden kautta lopputuloksiin. Siinä eritellään kokonaisuus osiin, luokitellaan aineistoa ja yhdistellään luokkia. Synteesissä puolestaan on tarkoitus muodostaa takaisin kokonaiskuvaa, tulkita ja hahmottaa tutkittava ilmiö uudelleen. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 143-144.) Tutkimusaineiston käsittely analyysin ja synteesin osalta toteutui edellä kuvatun prosessin vaiheiden mukaisesti.

Aineistolähtöisessä analyysissä eteneminen tapahtui analyysiyksiköistä yleiseen. Näin teoreettiset käsitteet muodostuivat haastatteluaineistosta. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi muodostui kolmivaiheisesta prosessista, joka eteni vaihe vaiheelta. Prosessin osia olivat aineiston redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston pelkistäminen piti sisällään analysoitavan informaation kuuntelemisen ja kokonaisvaltaisen aukikirjoittamisen, aineiston lukemisen ja siihen perehtymisen, pelkistettyjen ilmausten etsimisen ja merkitsemisen tekstistä sekä pelkistettyjen ilmausten listaamisen. (Tuomi ym. 2009, 108-109; Rantala 2015,110.)

Tuomi ja Sarajärven (2009, 109) mukaan pelkistämisessä eli reduroinnissa on kyse olemassa olevan aineiston tiivistämisestä tai pilkkomisesta osiin. Pelkistäminen tapahtui tutkimuksessani niin, että aineistosta etsittiin tutkimustehtävän kysymyksillä

kuvaavia ilmaisuja tunnistamalla ne eri värein. Kyseessä oli koodaaminen eli jäsentäminen (Rantala 2015, 110). Aineiston pelkistämisen tehtiin mahdollisimman pian toteutetun haastattelun jälkeen, jotta itse haastattelutilanne oli vielä hyvin muistissa.

Toisena aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessin vaiheena on luokittelu, joka muodostuu samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsimisestä pelkistettyjen ilmausten osalta sekä pelkistettyjen ilmausten yhdistelemisestä ja alaluokkien muodostamisesta. Luokitteluyksikkönä tutkimuksessa toimii tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Luokittelun avulla aineisto tiivistyy, kun yksittäiset tekijät muodostavat yhdessä yleisempiä luokkia sisällä vallitsevien samankaltaisuuksien mukaan. Luokittelun avulla muodostuu alusta tutkimuksen perusrakenteelle sekä alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110; Rantala 2015,115.) Tätä samankaltaisuuksien luokittelua tehtiin jo tutkimusosuuden tiedonkeruun aikana, kun haastattelujen kautta alkoi muodostua aineistoa. Näin pystyi samalla seuraamaan tutkimusaineiston riittävää laajuutta saturaation osalta.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessin viimeisenä vaiheena on teoreettisten käsitteiden muodostaminen, joka toteutuu alaluokkien yhdistämisen ja niistä muodostettujen yläluokkien sekä yläluokkien yhdistämisen ja kokoavan käsitteen muodostamisesta. Käsitteellistämistä eli abstrahointia tulee pyrkiä tekemään niin kauan kuin se on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista. (Tuomi ym. 2009, 108-111.) Tässä kohtaa nousi esille analyysin tekijän kokemattomuus kyseessä olevan analyysimenetelmän käyttöön. Kokeneemman analyysin tekijän olisi voinut olla helpompi muodostaa käsitteellistämistä pidemmälle kuin kokemattoman. Kokemuksen kautta muodostui osaamista ja aineiston sisältö oli keskeisessä roolissa käsitteellistämisessä. Anbstrahointi tapahtui koko tutkimusaineiston keruun päätteeksi, kun kaikki tarvittavat haastattelut oli saatu valmiiksi ja niistä saatu aineisto oli pelkistetty, ryhmitelty ala- ja yläluokkiin sekä muodostettu yläluokat vielä pääluokiksi.

Analyysimenetelmänä olisi tutkimuksessa voitu käyttää myös teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Tällöin aineiston analyysin luokittelu olisi perustunut tiedossa olevaan viitekehykseen ja sen aktiiviseen käyttöön läpi analyysin. Tällöin analyysiä olisi ohjannut joku ennalta määritelty teema tai käsitekartta. Analyysi oli edennyt analyysirungon muodostamisesta luokitteluun poimimalla mukaan analyysirungon mukaiset asiat sisällön analyysin periaattein. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113.)

4.7 Eettiset ratkaisut

Eettiset ratkaisut viittaavat niihin valintoihin, joita tutkija tekee koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuseettiset haasteet voivat liittyä tiedonhankintaan ja tutkittavien suojaan liittyviin kysymyksiin tai tutkijan vastuuseen tutkimustulosten sovelluksista. Hyvän tutkimuskäytännön noudattaminen tulisi olla lähtökohtana kaikkeen tutkimukseen. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu avoimuuden, rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden noudattaminen tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa (Kvalimot n.d.; Tuomi & Sarajärvi 2009, 132.) Hyvän tutkimuskäytännön noudattaminen edellytti, että tutkimukseen osallistuja oli antanut suostumuksensa. Suostumuksen antaminen tarkoitti, että tutkittavan tietoon saatettiin kaikki oleellinen tiedon siitä, mitä tutkimuksen kuluessa tuli tapahtumaan ja tiedon saaja oli ymmärtänyt informaation. Suostumus kertoi myös, että tutkittava osallistui tutkimukseen vapaaehtoisesti.

Tutkimusprosessin läpinäkyvyys lisää tutkimuksen arvioinnin mahdollisuutta. Tutkimusprosessiin liittyvät eettiset näkökulmat voidaan jakaa kolmeen luokkaan. Nämä luokat ovat tutkimusaiheen eettinen oikeutus, tutkimusmenetelmät sekä analyysi ja raportointi. Tutkimusaiheen eettinen oikeutus edellyttää perusteluja kyseessä olevan ilmiön tutkimiselle. Erityisen tärkeäksi tämä eettinen näkökulma muodostuu silloin, kun tutkittavana on hyvin sensitiivinen tutkimusaihe tai tutkittavat ovat haavoittuvia. Tutkimusmenetelmien kohdalla eettisyys kohdentuu aineistonkeruumenetelmien sopivuuteen suhteessa tavoiteltavaan tietoon. Tutkimusaineiston analyysin ja raportoinnin osalta tutkijan tulee noudattaa hyvän tutkimuskäytännön edellyttämää eettisyyttä tutkittavien henkilöllisyyden suojaamisen sekä tutkimustulosten rehellisen ja tarkan raportoinnin suhteen. Eettisyyteen kuuluu myös avoin analyysiprosessin sekä tulosten kuvaus ja esittely, jotta saadaan selville, miten prosessi on edennyt ja miten tulokset on saatu. (Kvalimot n.d.)

Opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden osalta hyvien tutkimuskäytäntöjen noudattaminen edellytti ensinnäkin perehtyneisyyttä aiheeseen. Tiedonhankinnan osalta pyrkimyksenä oli käyttää luotettavia, ajankohtaisia ja monipuolisia lähteitä, jotka täyttävät tutkimukselle asetetut vaatimukset laadun osalta. Tutkimuksen tekijän vas-

tuulla oli arvioida lähteiden soveltuvuus kyseessä olevaan tutkimusaineistoon ja lähteiden asianmukainen käyttö niin sisällön kuin lähdemerkintöjenkin osalta. Jamkin raportointiohjeet auttoivat tässä (Liukko & Perttula n.d).

Tutkittavien suojaa varmistettiin tutkimukseen suostumissopimuksella, jossa kävi ilmi oleellinen tieto tutkimusprosessista, tutkimuksen osallistujan roolista ja vapaaehtoisuudesta, tutkittavien suojaamiseen liittyvistä asioista sekä tiedon siitä, että tiedon saaja oli ymmärtänyt informaation (Liite1). Haastattelun alussa käytiin vielä haastateltavan kanssa läpi haastattelukutsun ja -suostumuksen keskeiset edellä mainitut asiat kertauksena. Näin varmistettiin, että haastateltava on ymmärtänyt saaneensa informaation. Haastattelun alussa käytiin myös tutkijan toimesta läpi haastattelun aineistojen taltiointiin, käyttöön ja tuhoamiseen liittyvät toimintatavat tietosuojaan liittyen. Haastattelija myös ilmoitti, koska haastattelun tallennus aloitettiin ja lopetettiin.

Haastatteluaineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti. Kaikki haastateltavien tunnistamiseen liittyvät asiakohdat korvattiin koodeilla H1, H2 jne. Sähköistä haastatteluista muodostunutta aineistoa säilytettiin salasanoilla suojatuissa pilvipalveluissa. Aineistot tuhottiin heti analysoinnin jälkeen, kun tutkimustulokset oli saatu valmiiksi. Koko tutkimuksellisen toteutuksen aikana noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksia. Ohjeistukset käsittelivät hyvin kattavasti yleisiä eettisiä periaatteita, tutkimuskohteena olevan henkilön kohtelua ja oikeuksia, henkilötietojen säilytystä tutkimuksessa, yksityisyyden suojaa, tutkimusaineiston avoimuutta sekä eettisen ennakkoarvioinnin periaatteita (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. 2019, 4-25).

5 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tuloksissa esitetään haastattelujen avulla saatuja näkemyksiä ja ajatuksia ennakoinnista ja siihen liittyvän osaamisen johtamisesta. Tulokset on jäsennetty teemahaastattelun ja analyysin kautta muodostuneen luokittelun mukaan. Tulokset keskittyvät ennakoinnin laadullisiin näkökulmiin.

5.1 Ennakointi ilmiönä

Haastattelun ennakkotehtävän (mood board) avulla haastateltavien tehtävänä oli laatia mielikuvataulu aiheesta “Osaava johtaja ennakoinnin näkökulmasta”. Ennakkotehtävän avulla haastateltava kuvasi näkemyksiään ennakoinnin osalta. Ennakkotehtävä vastasi hyvin tarkoitustaan. Mood board tuotti monipuolisesti sekä kattavasti jäsentynyttä kuvausta siitä, mitä ennakointi tarkoittaa ja miten sen tulisi ilmentyä organisaation johtamisessa ja osaamisen kehittämisessä.

Niin kuin teoriaosuus jo osoitti, ennakointi on vaikea kuvata yksiselitteisesti. Ennakointia tarkasteltiin monipuolisesti eri näkökulmista. Näkemykset ennakoinnista ilmiönä keskittyivät ennakoinnin määrittelyyn, ennakointiin liittyviin tarkastelutasoihin, menetelmiin, viitekehykseen ja aikaperspektiin. Ennakoinnin määrittelyssä nousi esille samankaltaisuutta metodikirjallisuuden kanssa. Tästä esimerkkinä tulevaisuussuuntautunut päätöksenteossa hyödynnettävä ominaisuus. (Dufva 2020; Jalonen, Lehti, Tonteri, Koskelo, Nousiainen & Jäppinen 2017, 7.)

> *Tarvitaan kaukokurkkauskykyä eli se on sitä, ett niin kuin autossa on sellaset valot, että ne niinkuin kääntyy tien mutkan mukaan, jotta valokeila osuu siihen tiehen, eikä ojaan.* (H2)

> *Ennakointi on sellaisten hiljaisten merkkien lukemista ja oivaltamista.* (H6)

> *Ennakointi tarkoittaa sitä, että seurataan erilaisia ennakoinnin työkaluja, lähteitä ja tutkimustuloksia.* (H3)

> *Ennakointi tarkoittaa sitä, että on halu ja keinot, menetelmät, prosessit siihen, että vallitsevassa olotilassa pyritään hankkimaan mahdollisimman oikeata tietoa tulevaisuuden mahdollisuuksista ja rajoituksista.* (H4)

5.2 Ennakoinnin toteuttamiseen vaikuttavat tekijät

Alueellisen ennakoinnin käytännön oppaan (2002) mukaan ennakointiin liittyy monia eri tekijöitä. Ennakoinnin toteuttamiseen vaikuttavien tekijöiden osalta tutkimuksessa nousi esille ennakointiin liittyvä osaaminen, ennakoinnin mahdollistavat tekijät sekä ennakoinnissa tarvittavat ominaisuudet. Ennakointiin liittyvän osaaminen kohdistui tässä kohtaa johdon osaamiseen. Erilaisten kehitystietojen seuraaminen ja lähdekriittisyys koettiin osaamiseksi, jolla oli merkitystä ennakointiin. Nämä tekijät olivat yhteneviä teoreettisiin lähteisiin.

> *Johdon pitää pysyä kärryllä maailman tapahtumista ja niissä pitää sitten olla lähdekritiikki kohdillaan. Väestön kehitystietojen seuraaminen, talouselämä ja työllisyydenmuutosten ja tulevaisuuden seuraaminen, tulevaisuusfoorumit, alan artikkelit, opetushallituksen ja tilastokeskuksen tilastot ja ennakoinnit, omien yhteistyökumppaneiden tilanteet ja toiveet.* (H2)

> *Se semmoinen tiedon ja ennakointitiedon löytäminen semmoisesta massasta niin se vaatii sellaista pelisilmää.* (H7)

Johdon osaamiseksi tunnistettiin myös ennakointiin vaikuttavana tekijänä edellytysten luominen yhteisöllisyyden ja luottamuksen osalta.

> *Johtaja luo sellaista uskoa tekemiseen ja siihen muutokseen. Luo hyvän hengen siihen tekemiseen siinä epävarmuuden tilassa. Hyvä johtaja myös luottaa siihen porukkaan, että sellaista asiantuntijuuden johtamisessahan siinä tarvitaan tänä päivänä.* (H1)

> *Hyvä johtaja myös luottaa siihen porukkaan, että sellaista asiantuntijuuden johtamisessahan siinä tarvitaan tänä päivänä. Selkeät rajat, tavoitteet ja luottamus siihen, että ihmiset menee sitä kohti.* (H6)

Reagointikyky nousi esille yhtenä ennakoinnissa tarvittavana ominaisuutena. Reagointikyky liittyi muutoksiin ja niiden nopeuteen.

> *Tieto muuttuu niin nopeasti. Kyllähän se ennakointivauhti ja tää maailma muuttuu niin nopeasti.* (H3)

> *Muutosten rytmitys on paljon nopeampaa kuin ennen.* (H5)

> *Ennakoinnin tekee vielä haastavammaksi tulevaisuudessa, kun ei pystytä globaalien megatrendien vaihtuvuutta ennustamaan niin hyvin. Muutoksen nopeus tulee kasvamaan jatkuvasti.* (H6)

Analyysistä nousi esille monia ennakointiin liittyvään osaamiseen tarvittavia ominaisuuksia. Näistä ominaisuuksista toistuivat aktiivisuus, uteliaisuus ja luovuus. Rohkeus ja epävarmuudensietokyky olivat myös ominaisuuksia, jotka nousivat useissa haastatteluissa esille.

> *Pitää olla aktiivinen ja utelias myös joka päivä työtehtävien ulkopuolellakin.* (H2)

> *Pitää olla aktiivinen ja utelias, ylipäätään pysyä kärryllä maailman tapahtumista.* (H9)

> *Mulle tulee mieleen joustavuus ja tavoitteellisuus. Sellaista tarvitaan. Kokonaisuuksien ajattelua. Rohkeutta ja luovuutta kokeilla asioita.* (H6)

> *Epävarmuuden sietokyky. Ymmärrys siitä, että välillä se ennakointi menee pieleen.* (H7)

Vuorovaikutteisuus ja sen merkitys ennakoinnissa nousi esille useissa haastatteluissa. Vuorovaikutteisuus nähtiin sekä taitona sekä vuorovaikutteisuuden mahdollistamisena. Yhteisöllisyys ja yhdessä tapahtuva tiedon muokkaaminen nousi esille myös teoreettisessa aineistossa (Saikkonen 2010, 18). Sama nousi esille osaamispääoman johtamisen tarkastelussa, jossa osaamispääoman kehittäminen nousi keskeisesti esille koko organisaation yhteisenä osaamisena (Otala 2008, 47).

> *Ennakointitieto jollain tavalla jalostuu vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen merkitys on siinä hyvin keskeinen.* (H5)

> *Ennakoinnissa tarvitaan sellaista vapaata tilaa siinä vuorovaikutuksessa keskustella asioista ja vähän sellaista rohkeuttakin kokeilla asioita, kun saadaan sitä ennakointitietoa ja sovelletaan sitä siihen omaan työyhteisöön.* (H8)

Pysähdytään miettimään niitä asioita yhdessä. Mä ajattelen, että jos yksi ihminen organisaatiossa vain ennakoi ja miettii niitä asioita, niin se lopputulos ei ole hyvä. Vuorovaikutusta, luovuutta ja rohkeutta kokeilla tarvitaan. (H2)

Ihmiset on hirveän tärkeitä. Jokainen tuo siihen meidän organisaation tähtiasetelmaan sen oman juttunsa. (H8)

5.3 Ennakoinnin toteuttaminen

Tutkimuksen mukaan ennakointia toteutetaan kohdentaen se moniin erilaisiin organisaation asioihin. Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan ennakointi nähtiin jatkuvana ja tulevaisuusorientoituneena sekä eri aihealueisiin kohdentuvana toimena niin määrällisiin kuin laadullisiin tekijöihin liittyen. Ennakointi kohdentui asiakkaisiin, kiinteistöön, palvelumuotoiluun, strategiatyöhön ja politiikkaan. Ennakointia toteutettiin erilaisin menetelmin ja eri aikajänteissä. Toteutuksen osalta ennakoinnissa oli mukana johto ja henkilöstö. Ennakoinnin toteuttaminen nähtiin johdon osalta esimerkiksi tiedolla johtamisena liittyen päätöksen tekoon ja vuositarkasteisiin. Nämä tulokset ovat yhteneviä teoreettisten lähteiden kanssa, joissa nousi esille samoja näkemyksiä tulevaisuuden mahdollisuuksien hahmottamisen ja ymmärtämisen osalta, suhteessa strategiatyöhön ja tiedolla johtamiseen sekä varautumiseen (Aaltonen & Wilenius 2002, 68-69; Weber, Amanatidou, Erdmann ja Niemisen 2016).

Ennakoinnilla ei pelkästään niin kuin reagoida tapahtumiin vaan tehdään sitä tulevaisuutta, vaikutetaan tulevaisuuteen. (H8)

Ihan täyspäiväinen työ tommosten seuraaminen. (H2)

Ajattelen niin, että siinä ennakoinnissa jokainen tekee ennakointityötä. (H1)

Tehdään pidemmän tähtäimen ennakointijuttuja ja lyhyemmän tähtäimen ja välillä kurssia muutetaan, kun huomataan ettei tää näin voi mennä. (H4)

Ei auta, että johtaja ennakoi, vaan pitää tehdä ennakoinnin perusteella niitä päätöksiä ja niiden perusteella sitten perustella, minkä takia näitä päätöksiä on tehty. (H5)

Ennakointiin liittyvät keskeiset työkalut, esimerkiksi megatrendit ja heikot signaalit sekä ennakoinnissa käytettävät menetelmät eivät nousseet haastatteluissa merkittävästi esille. Tämä havainto on yhtenevä Pouru ym. (2018) tutkimuksen johtopäätöksiin nähden, joiden mukaan tulevaisuustietojen muodostamiseen liittyviä käytäntöjä on käytössä vielä vähän ja ne ovat irrallisina toimintoina.

> *Ennakointi on sellaisten hiljaisten merkkien lukemista ja oivaltamista, heikkojen signaalien etsimistä.* (H2)
>
> *Ennakointi on sitä, että seurataan erilaisia ennakoinnin työkaluja, lähteitä ja tutkimustuloksia.* (H8)
>
> *Ajattelen sitä ennakointia tässä työssä sillä tavalla, että pyrittäis näkemään tulevaisuuteen vähän pidemmällä ja lyhyemmälläkin aikavälillä. Pidemmällä aikajänteellä ennakointi on riskien hallintaa ja riskianalyysia, jolla pyrittäisiin ymmärtämään sitä, minkälaiset asiat meidän toimintaan vaikuttaa ja pyrittäisiin ehkä pienentämään niitä vaikutuksia.* (H5)

Ennakoinnin toteuttamisessa nousi esille myös yhteistyön merkitys eri tasoilla.

> *Pitää olla sopivalla tavalla verkottunut. Elikkä katsoo, että mitä siellä naapurissa tehdään. Olla sopivia kumppaneita kenen kanssa sitä ennakointia tehdään ja katsoa myöskin muita johtajia, joiden kanssa vähän käydä sitä asiaa läpi. Tarvitaan verkostoa ympärille, että saadaan sitä tietoa yhdistettyä.* (H5)
>
> *Itse ei voi tietää kaikkea. Pitää osallistaa myöskin muita ihmisiä siihen, muuta henkilökuntaa, muita organisaatioita.* (H7)

Ennakoinnin nähtiin kohdentuvan hyvin erilaisiin asioihin organisaatiossa ja sen toiminnassa. Ennakointia tapahtui kiinteistön kunnossapitoon, talouden ja toiminnan suunnitteluun nähden.

> *Hyvin konkreettinen ennakointi liittyy rakennuksen kunnossapitoon. Rakennuksen kunnossapidossa on pakko ennakoida 10 vuotta eteenpäin. Mitä tulee tapahtumaan rakennuksen kanssa. Mihin joudutaan varautumaan.* (H1)
>
> *Talousarvio ja toiminnansuunnittelu on tietyllä tavalla ennakoimista.* (H8)

Tänä päivänä ministeriön kanssa asioidaan suoraan, vuositarkisteet, välivuositarkisteet yms., joissa ennakoinnilla on hirveen iso merkitys. (H5)

Työelämämuutoksen ja työvoimatarpeiden näkökulma on ihan älyttömän tärkeä ennakoinnin osalta. Tulisi osata ennakoida niitä tarpeita suhteessa koulutuspalvelun suunnitteluun. (H4)

Budjetti ja talous- ja toimintasuunnitelma on virallinen puoli, laadullinen puoli ja tulevaisuusajattelu ei kovin paljon näy. (H8)

5.4 Ennakointiin liittyvä osaaminen

Ennakointiin liittyvä osaaminen jakautui organisaation ja sen eri toimijatahojen väliseksi osaamiseksi. Sama nousi esille Sydänmaanlakan (2014, 19) kuvauksessa, jonka mukaan ennakointi kohdentuu yksilöön, tiimeihin ja koko organisaatioon. Müller ja Shwarz (2016) olivat myös samoilla linjoilla, kun nostivat osallistamisen ja yhdessä työskentelyn merkityksen esille ennakoinnissa. Johdon osalta ennakointiin liittyvään osaamiseen liittyi erilaisia elementtejä kuin henkilöstön ennakointiin liittyvään osaamiseen. Tuloksista nousi esille myös ennakointiin liittyvä osaaminen organisaation rakenteellisiin ja johtamiskulttuuriin liittyvinä tekijöinä. Organisaation rakenteisiin ja johtamiskulttuuriin liittyvä osaaminen ennakoinnin osalta tuli esille organisaation kiinteinä rakenteina johtamiskulttuuriin, johtamistapaan ja esimiesten osaamiseen liittyen. Tutkimuksen vastauksia vahvistaa Pouru, Dufva ja Niinisalon (2019) näkemys tulevaisuustiedon luomisen irrallisuudesta. Tutkimuksen tuloksista oli havaittavissa, että ennakointiin tarvittavaa osaamista ja sen johtamista tarvitaan lisää. Johdon osalta mahdollistaminen, motivointi ja vastuuttaminen nousivat myös esille (Hilla ym. 2019,40).

Kyllähän organisaation johtamistapaan ja esimiesten osaamiseen pitäisi olla hyvin kiinteästi sisään rakennettu näkökulma. Millä tavalla hyödynnetään tietoa, millä tavalla sitten sitä tuodaan siihen arkipäivän johtamiseen ja siihen tulevaisuustyöhön. (H1)

Rakenteiden tulisi tukea sitä, että ennakointitieto tulisi hyödynnettyä organisaation johtamisessa. (H4)

> *Toivosin, että ennakointiosaaminen tulisi muuttumaan. Nuoremmat johtajasukupolvet, myös oppilaitosjohtamisessa, olisivat paremmin kartalla tästä ennakointikuviossa ja siihen voisi olla mahdollisuuksiakin, koska nyt kasvualusta semmoseen johtamiskulttuuriin, jossa ennakoinnilla on suurempi rooli kuin aikaisemmin, on syntynyt.* (H5)

Johdon osalta ennakointiin liittyvä osaaminen kohdentui henkilöstöjohtamiseen, tiedonhankintaan, lainsäädäntöön, verkostotyöhön sekä erilaisiin johtajan rooliin ja asenteisiin liittyviin kyvykkyyksiin.

> *Johtajan pitää olla tietoinen, mitä henkilökunnassa tapahtuu, kuunnella ja kohdata aidosti työntekijöitä, tietää ja ymmärtää just näitä koulutustarpeita ja toiveita, ura- ja eläkesuunnitelmia.* (H2)

> *Pitää osata verkottua oikein, olla tiettyjä kontakteja, mutta on oltava itse myöskin aktiivinen ennakointitiedon hakemisessa ja myöskin tehtävä aktiivisesti sen eteen, että saadaan oikeat henkilöt ympärille kertomaan sitä asiaa.* (H3)

> *Johtajan on myöskin kestettävä niitä myrskyjä ja tyrskyjä, joita siinä matkalla tulee. On osattava ennakoida vähäsen niitä tulossa olevia myrskyjä ja myöskin taas toisaalta sitten, että kun nämä muutokset tulevat aiheuttamaan erinäköisiä tyrskyjä.* (H1)

Henkilöstöön kohdentuva ennakointiin liittyvä osaaminen kohdentui innovaatio- ja kehittämistyöhön. Yksilön ennakointiin liittyvä osaaminen nousi esille kyvykkyytenä. Kyvykkyys piti sisällään muutosvalmiuteen, kiinnostukseen, motivaatioon, yhteistyötaitoihin, ajattelutapaan ja kehitysmyönteisyyteen liittyviä elementtejä. Samoja osaamisen elementtejä nousi esille Leveälahden (2020) määritelmässä, jonka mukaan ennakointiosaaminen on tulevaisuudessa koko henkilöstön perusvalmiuksia ja ennakointitietämyksen hallintaa sisältäen tiedon kokoamisen, jalostamisen ja yhteisen tulkinnan.

> *Innovaatio- ja kehittämistyö pitäisi olla myös henkilöstön perusosaamista.* (H6)

> *Tiimi-, yhteisöosaaminen, sidosryhmäyhteistyö on sitä tämän päivän osaamista mitä ennakoinnissa tulisi hyödyntää.* (H4)

Äärimmäisen tärkeätä on se, että henkilöstö olisi kiinnostunut ennakoinnista ja oman alansa tulevaisuudesta. (H6)

Se on ihan jokaisen tehtävä, ei se ole yksistään johdon. Tietysti johdolla on enemmän vastuuta. (H8)

5.5 Ennakoinnin tarpeellisuus ja merkityksellisyys

Ennakoinnin tarpeellisuutta ja merkityksellisyyttä selvitettäessä tutkimuksessa nousi selkeästi esille monia ennakoinnin tärkeyttä kuvaavia asioita. Ennakoinnin merkitys kohdentui sekä organisaatio- että yksilötasoille. Organisaatiotasolla ennakoinnin merkitys liittyi organisaation menestymiseen talouden ja toimintakyvyn osalta. Tulokset olivat täysin yhteneviä suhteessa teoreettisiin lähteisiin, joiden mukaan ennakointi tuottaa yritykselle kilpailuetua monella eri tavalla (Hiltunen 2012, 242-244; Heinonen 2009).

Ennakointia tarvitaan jo sen takia, että oppilaitos pysyy pystyssä. Jos me ei osata ennakoida yhtään mitään, niin sit yksi kaunis päivä me huomataan, että me ollaankin ilman ylläpitolupaa ja ilman rahaa. Jotta me saadaan resursseja toimintaamme, pitää pystyä katsomaan yli sen, mitä nyt on. (H2)

Ennakointia tarvitaan siksi, että organisaatio pysyis pystyssä ja muuttuvassa maailmassa toimintakykyisenä. (H7)

Se on elinehto siihen, että menestyy tässä maailmassa. (H3)

Hirveen tärkeä merkitys. Olemassaolon ehto on ketteryys, että ollaan vähän niin kuin puoli askelta edellä. (H4)

Ennakointityön kautta voidaan saada jonkinlaista varmuutta, jos se nyt ylipäänsä tässä kiihtyvässä muutoksessa on mahdollista. (H8)

Kyllähän se ennakointi on yksi ihan selkeä menestystekijä organisaatiolle. (H6)

Ennakoinnin merkitys kohdentui myös henkilöstön osalta yksilötasolle. Tutkimustulosten kannalta merkityksellistä oli, että yksilötasolla ennakoinnin merkitys tunnistettiin myös turvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyvissä elementeissä. Nämä elementit eivät nousseet tietokirjallisuudesta näin vahvoina esille.

> *Se tuo turvallisuutta, jota ihmiset huutaa tänä päivänä tässä kaiken muutoksen keskellä ja se tuo myös työhyvinvointia sitä kautta siihen työyhteisöön.* (H5)

> *Oman työn tekeminen on myös kivempaa, kun tietää minne päin tässä ollaan menossa.* (H4)

> *Se tuo mielekkyyttä työhön, että pystyy sitä kehittämään ja pystyy osallistumaan siihen kehittämiseen. Ja siten se voisi olla yksi elementti siihen, että ihmiset jaksaa paremmin työssään.* (H4)

5.6 Ennakointiosaamisen johtamisen keinoja

Ennakointiosaamisen johtaminen niin, että siitä muodostuisi koko organisaation osaamispääomaa, pitää sisällään monia eri näkökulmia. Ennakoitiin liittyvän tarpeellisuuden ja merkityksellisyyden ylläpitäminen, kokonaisuuksien ymmärtäminen ja ennakointiprosessin tiedostaminen ovat tekijöitä, jotka toimivat koko organisaatiotasolla keinoina ennakointiosaamisen kehittämiseen. Ennakointiin liittyvän osaamisen johtaminen ja tietojohtamisen roolin korostaminen sekä henkilöstön osallistaminen nousivat esille tuloksissa merkityksellisinä asioina. Samoja asioita tuli esille myös Hillan ym. (2019, 40) näkemyksissä osallistamisen mahdollistamisen, motivoinnin ja vastuuttamisen osalta. Tulosten perusteella ennakointiin liittyvää osaamista tarvitaan nykyistä enemmän. Ennakointiin käytettävien menetelmien käyttö sekä eri organisaatioiden välinen vertaistuki ennakointiosaamisen kehittämisessä nousivat myös vastauksista esille. Eri organisaatioiden välinen vertaistuki oli tutkimuksen kannalta merkityksellinen tulos, koska sen kautta verkostojen asema ennakoinnin osaamisen kehittämisessä nousi merkitykselliseksi tekijäksi.

> *Iso asia on johtamiskulttuuri ja esimiehen toimintatavat sekä organisaatiossa olevat rakenteet, jolla sitä ruokitaan.* (H6)

Pajoja ja ennakointifoorumeita ja tämmösiä, että ihan vaan tämmösillä pienillä askelilla ja ylläpitämällä ennakointitiedon tarpeellisuutta ja merkitystä. (H8)

On yksi ainoa keino, osallistamalla. Elikkä henkilökunnalle pitää järjestää tilaisuuksia, missä he voivat tutustua ennakoinninmaailmaan. Heidät opastetaan siihen, mitä ennakoitiin tarkoittaa. Heille annetaan mahdollisuutta osallistua. (H1)

Eduksi ainakin organisaatiolle tulevaisuudessa on se, että jos se ennakointityö jakautuisi vielä laajemmin henkilöstön kesken. Kyllähän se ennakointityö jää tänä päivänä vielä harvojen vastuulle organisaatiossa. (H3)

Olisi hyvä, jos organisaation johdolla olisi mahdolliseen vertaistukeen ja keskusteluun samassa positiossa olevien ihmisten kanssa. Reflektiota, ajatusten vaihtoa ja ajatusten varmistamista ja ylipäänsä ennakointikeskustelua käytäisiin enemmän ja laajemmin. (H5)

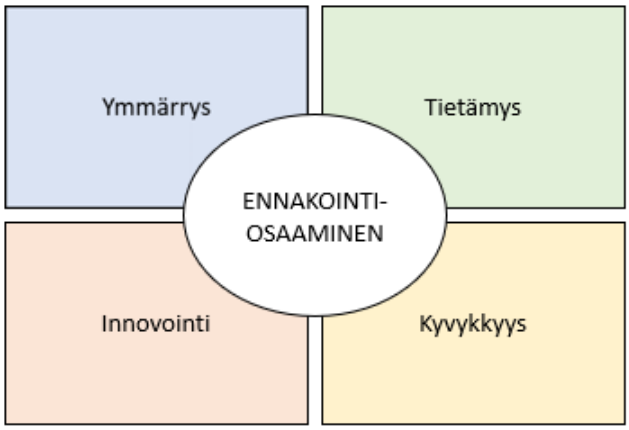
Tulevaisuustyöpajapäivät, koulutukset ovat merkityksellisiä, kun on tiedonhankkimisvaihe menossa. Myöhemmässä vaiheessa pelkkä koulutus ei riitä, vaan täytyy olla oikeita tekoja. (H7)

6 Johtopäätökset

Johtopäätökset-osiossa esitetään tutkimuksen tuloksista koottuja mallinnuksia. Mallinnukset ovat syntyneet haastattelujen analysoinnin tuottamien tulosten ja metodikirjallisuuden viitekehyksen pohjalta. Mallinnuksien kautta pyritään luomaan näkemys, kuinka ennakointiin liittyvää osaamista voidaan johtaa organisaation osaamispääomana.

Tutkimuksen ja teoreettisen metodikirjallisuuden perusteella muodostui näkemys ennakointiin liittyvän osaamisen johtamiseen. Tutkimustuloksista muodostui kokonaiskuva ennakointiin liittyvän osaamisen osa-alueista. Ennakointiosaamisen voidaan nähdä muodostuvan neljästä osa-alueesta, jotka ovat ymmärrys, tietämys, innovointi ja kyvykkyys (kuvio 7). Näitä osa-alueita voidaan tarkastella niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Riippumatta tarkastelun näkökulmasta ennakointiosaaminen

muodostuu samoista osa-alueista. Tämä ennakointiin liittyvä osaaminen on käsitteellistetty tulosten pohjalta ennakointiosaamiseksi.



Kuvio 7. Ennakointiosaaminen yksilön ja organisaation osalta

Tutkimustuloksista syntyneen mallinnuksen perusteella ymmärrys on ensimmäinen ennakointiosaamiseen kuuluva osa-alue, joka pitää sisällään hyvin monia tekijöitä. Ennakointiin liittyvän merkityksellisyyden ymmärrys on hyvin keskeinen tekijä ennakointiin liittyvän osaamisen kehittämisessä. Merkityksellisyyden ymmärrys tulee nähdä organisaation toimintakykyyn, menestymiseen sekä hyvinvointiin liittyvinä tekijöinä niin yksilön kuin organisaation tasoilla. Resilienssi käsittää ymmärryksen erilaisista sujuvista toiminnoista erilaisissa muutostilanteissa. Ymmärrys pitää sisällään myös yhteistyöhön ja motivaatioon sekä muutosvalmiuteen liittyvän ymmärryksen. Epävarmuuden hyväksyminen vaatii myös ymmärrystä ja on tekijä, joka vaikuttaa ennakointiosaamiseen.

Tietämys ja ymmärrys eroavat toisistaan. Tutkimustulosten perusteella tietämys ennakointiosaamisen osa-alueena pitää sisällään ennakointiin liittyvän ajattelutavan. Tietämys on tulevaisuuslähtöistä ja kokonaisvaltaisuuteen tähtäävää osaamista ennakointiin liittyen. Ympäröivään ympäristöön ja erilaisiin ennakoinnin työkaluihin ja menetelmiin sekä lähdekriittisyyteen liittyvä osaaminen kuuluu myös tietämyksen osa-alueeseen.

Innovointi on kolmas ennakointiosaamiseen kuuluva osa-alue. Innovoinnin voidaan tutkimustulosten perusteella katsoa muodostuvan visionäärisyydestä, uteliaisuudesta, rohkeudesta, innostuksesta, luovuudesta ja halukkuudesta. Nämä erilaiset ominaisuudet muodostavat osaamista, jota ennakoinnissa tarvitaan.

Kyvykkyys on neljäs ennakointiosaamisen osa-alue. Kyvykkyys voidaan tutkimustulosten perusteella katsoa muodostuvan rakenteista, jotka mahdollistavat osallistamisen ja osallistumisen. Kyvykkyys on rakenteiden lisäksi myös vuorovaikutusta eri tasoilla. Vuorovaikutus on yksilön kyvykkyyttä suhteessa työyhteisön jäseniin, työryhmiin ja työelämään sekä organisaatiotasolla vuorovaikutusta eri toimijoiden, kumppaneiden ja verkostojen kesken. Kyvykkyys ilmenee myös aistiherkkyytenä ympärillä tapahtuville asioille. Reagointikyky tunnistettiin tutkimustulosteiden pohjalta myös ennakointiin liittyvänä osaamisena. Rehellisyys ja aktiivisuus ovat myös kyvykkyyttä, jota voidaan tarkastella ennakointiin liittyvänä osaamisena niin yksilön kuin organisaation tasoilla.

Ennakointiosaamisen jäsentäminen käsitteelliseen muotoon eri osatekijöiden mukaan on linjassa teoriaosuuden kanssa. Teoriaosuudessa ennakointiin liitettyjä asioita oli avoimuus, joustavuus, luovuus, ymmärrys, tiedonhallinta, jotka kaikki tulevat esille ennakointiosaamisen jäsennyksessä. Jalosen (2017 16,21) mukaan ennakointiajattelussa on kyse menetelmien ja tekniikoiden sijasta ennen kaikkea kyse lähestymistavasta, mikä nousee keskiöön myös tuloksista muodostetuissa mallinnuksissa. Pölönen (2020, 11) nimeää ennakoinnin tärkeimmäksi työkaluksi mielikuvituksen, mikä liittyy ennakointiosaamiseen liittyviin ajattelutaitoihin ja erilaisiin ominaisuuksiin.

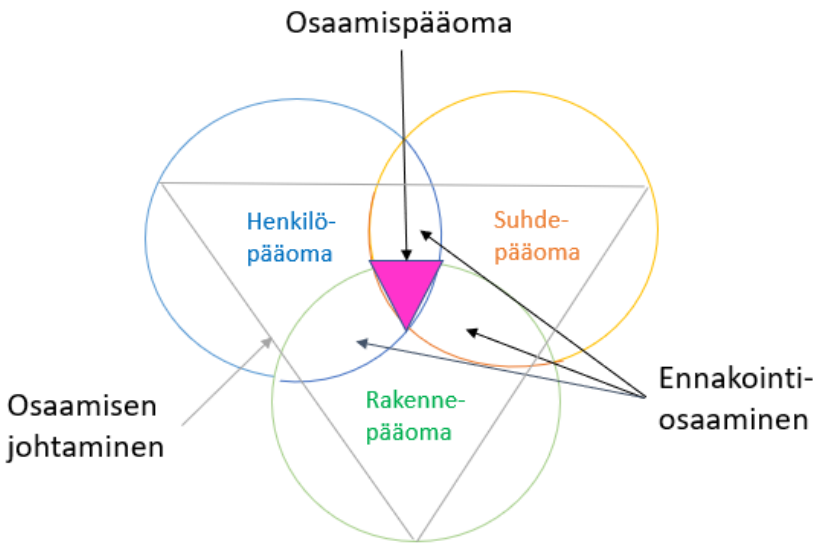
Tutkimuksen toisena konkreettisena lopputuloksena muodostui tavoitteiden mukaisesti ennakoinnin osaamisen malli, joka on nimetty ennakoinnin osaamisen tiekartaksi. Kyseessä oleva malli ilmentää konkreettisia suuntaviittoja organisaation osaamispääoman kehittämiseen ennakoinnin osalta (Kuvio 8).

Kuvio 8. Ennakoinnin osaamisen tiekartta

Tiekartan lähtöpisteenä on lähinnä kuvassa oleva tienäkymä. Päämääränä kuvassa näkyvien lumihuippujen takana oleva mahdollinen tulevaisuus. Mahdollinen tulevaisuus tavoitteena oleva kohde, jota kohti matkataan. Tienviitassa on mahdollisen tulevauuden nimi, joka on Yli sen mitä näemme nyt. Kun tiekarttaa tutkitaan lähtöpisteestä kohti tavoiteltavaa päämäärää, on tiellä monia toimintaa ohjaavia suuntaviittoja. Nämä suuntaviitat luovat edellytyksiä ja suuntaavat kohti tavoiteltua päämäärää ennakoinnin osaamisen osalta. Lähtokohtana tiekartalla on organisaation rakenteet ja johtamistyyli, jotka luovat edellytykset ennakointiosaamisen kehittämiseen koko organisaation osaamispääoman osalta. Tämän lisäksi tarvitaan rehellisyyttä olemassa olevan tilanteen tunnistamiseen suhteessatavoitteeseen. Osallistaminen ja osallistuminen ovat keskeisessä asemassa, jotta osaaminen kehittyisi organisaation jokaisella tasolla. Osallistuminen edellyttää uteliaisuutta ja innostusta asiaa kohtaan. Vuorovaikutus ja yhteistyö lisää aktiivisuutta ja motivaatiota sekä kehittää luovuutta ennakointiin liittyvän osaamisen liittyen. Ennakoinnissa tarvitaan lähdekriittisyyttä ja tietämystä erilaisista ennakointiin liittyvistä työkaluista ja menetelmistä. Tietämys lisää ennakointiin liittyvän osaamisen merkityksellisyyttä sekä ymmärrystä aihetta kohtaan, mutta

myös reagointikykyä ennakoinnin toteuttamiseen. Matkalla kohti päämäärää vaaditaan myös rohkeutta, mikä osaltaan auttaa muutosvalmiuden kehittymisessä. Matkalla päämäärään tarvitaan myös epävarmuuden hyväksymistä, koska ennakointi ei voi perustua olemassa oleviin asioihin, vaan kyse on aina mahdollisista tulevaisuuksista, joiden toteutumisesta ei ole varmuutta. Ennakointiosaamisen kehittymisen myötä tulevaisuuslähtöisyys muuttuu kokonaisvaltaiseksi tarkastelutavaksi, jossa katseet suunnataan kohti tulevaa taustapeiliin katsomisen sijasta. Ennakointiosaamisen kehittyminen ilmentyy kokonaisvaltaisuutena, jolloin ennakointia ei nähdä enää erillisenä toimintana, vaan se on organisaation yleinen toiminta- ja ajattelutapa, jolla varmistetaan toiminta- ja kilpailukyky sekä menestyminen tulevaisuudessa.

Kolmantena tulosten kautta muodostuneena mallina on ennakoinnin osaamisen johtamiseen liittyvä mallinnus. Tämä mallinnus on nimetty ennakointiosaamisen johtamisen kompassiksi. Kompassi havainnollistaa elementit, jotka kuuluvat ennakointiosaamisen johtamiseen osaamispääoman kehittämisen näkökulmasta (Kuvio 9). Mallinnuksen pohjana on toiminut Otalan (2008, 58) osaamispääoman malli sekä Myyryn (2008, 6) aineettoman pääoman malli.



Kuvio 9. Ennakointiosaamisen johtamisen kompassi

Ennakointiosaamisen johtamisen kompassista käy ilmi osaamispääoman elementit, joihin kaikkiin ennakointiosaaminen liittyy tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehyksen mukaan. Organisaation osaamispääoma ennakoinnin osalta muodostuu osaamisen johtamisen avulla kaikkien näiden elementtien kautta, eikä niitä voi irrottaa erillisiksi osiksi. Rakennepääoma luo keskeiset johtamiseen ja toimintakulttuuriin liittyvät rakenteet, joiden avulla voidaan tukea ja kehittää ennakointiin liittyvän osaamisen kehittämistä. Henkilöpääoman osalta yksilöiden ymmärrys, tietämys, kyvykkyys ja innovointiin liittyvä osaaminen tulee esille ja osaamisen johtamisen avulla näihin tekijöihin voidaan vaikuttaa. Suhdepääoman osalta osaamisen johtaminen keskittyy vuorovaikutukseen, yhteistyöhön ja verkostoihin liittyvään osaamiseen ja niiden kehittämiseen.

Tutkimustulosten kautta muodostuneet mallinnukset ovat linjassa teoreettiseen tietoperustaan ja viitekehykseen jo yksistään siinä, että ennakoinnissa korostuu olemassa olevan ympäristön muutosten tunnistaminen, tarkkailu ja tulkinta käytännönläheisesti ja aktiivisella tavalla (Saikkonen 2002, 17). Myös Grösser ja Zeier (2012) kuvaamassa Hortonin ennakoinnin vaiheissa on löydettävissä samoja elementtejä osaamisen osalta kuin mitä on nostettu näkyville ennakoinnin osaamiskarttaan. Saikkosen (2010, 18) näkemyksissä käy ilmi, että ennakoinnin tulisi kuulua luonnolliseksi osaksi yrityksen toimintaa. Toivottavasti näiden tutkimustulosten kautta syntyneiden konkreettisten ja käytännönläheisten mallinnusten kautta tätä ennakoinnin johtamista voidaan viedä eteenpäin entistä paremmin.

7 Pohdinta

Opinnäytetyö oli työn ja osaamisen kehittämisen kannalta hyvin kiinnostava. Aihe keskittyi hyvin ajankohtaisen ja konkreettisesti työssä esiintyvän ilmiön ympärille. Työn aihe ja tutkimusongelma keskittyi ennakointiin ja sen kehittämiseen organisaation osaamispääomana johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna. Työn tavoitteena on ollut laatia aito, työelämää kehittävä tutkimus ajankohtaisen aiheen ympärille. Tämä toteutui hyvin, sillä opinnäytetyön sisällyttäminen osaksi Samassa veneessä 7 -hanke-

verkoston tavoitteiden toteuttamistoimia, lisäsi työn työelämälähtöisyyttä ja vaikuttavuutta. Tulosten mukaan ennakointi on aiheena tuttu, mutta aiheen ilmeneminen käytännön osaamisena ja organisaation osaamispääomana vaatii vielä paljon työtä koko niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Opinnäytetyö muodosti hyvän kuvan siitä, mistä tekijöistä ennakointiosaaminen muodostuu sekä millä keinoilla ja edellytyksillä ennakointiin liittyvää osaamista voidaan johtaa organisaation osaamispääoman lisäämiseksi.

Opinnäytetyö edisti merkittävästi omaa osaamistani ennakointiin liittyvän osaamisen osalta niin yksilön kuin organisaation näkökulmista tarkasteltuna. Havaintojeni mukaan hankeverkoston toimijatahojen ennakointiin liittyvä osaaminen lisääntyi esimerkiksi siinä, että teemahaastattelujen ja tulosten käsittelyjen avulla aihe on tullut tutummaksi ja aiheen merkityksellisyyden ymmärrys lisääntynyt. Opinnäytetyöprosessin aikana ennakointiin liittyvän osaamisen kehittymisen myötä asiantuntijuus aiheen osalta kehittyi merkittävästi.

Teoreettinen tietoperusta kohdentui muutokseen ja ennakointiin sekä johtamiseen. Johtamisen osalta pääpaino oli osaamispääomaan keskittyvässä johtamisessa. Vaikka muutoksen tarkastelu ei korostunutkaan tutkimuksellisessa osuudessa, vaan pääpaino oli ennakoinnissa, oli muutoksen tarkastelu työn alussa perusteltua. Tämä perustelu käy ilmi jo johdannossa tutkimuksen keskeiset ilmiöt-kohdasta. Teoreettinen viitekehys muodostui Otalan (2008, 58) osaamispääoman kuvauksen ympärille.

Oli hyvin mielenkiintoista havaita, että metodikirjallisuuden ja tutkimuksen tuottamasta tiedosta löytyi paljon yhtäläisyyksiä. Teoreettisen osuuden luoma näkemys ennakoinnista ilmiönä ja osallistava johtaminen kattoi hyvin myös haastatteluista esiinnousseet vastaukset. Tutkimusaineisto toi esille konkreettisia esimerkkejä ennakointiosaamiseen liittyviin elementteihin. Lisäksi tutkimusaineistosta nousi esille mielenkiintoisia ennakointiosaamisen merkityksellisyyteen liittyviä tekijöitä, jotka ei teoreettisessa osuudessa noussut niin voimakkaina esille. Tällaisista esimerkkeinä mainittakoon ennakointiosaamisen merkityksellisyyden korostuminen työhyvinvointiin ja verkostoihin liittyen. Toisaalta taas ennakointiin liittyvät työkalut ja menetelmät eivät nousseet tutkimusaineistossa yhtä vahvasti esille kuin teoriaosuudessa. Tämäkin on

osaltaan tutkimustulos, joka kertoo siitä, että ennakointia toteutetaan vielä vähän erilaisten työkalujen tai menetelmien hyödyntämisen osalta. Teoreettisesta osuudesta muodostui kattava kokonaisuus lähdeaineiston monipuolisuuden ja ajankohtaisuuden ansiosta.

Tutkimuksen toteutus onnistui suunnitelman mukaan hyvin. Teemahaastatteluun osallistui yhdeksän tavoitteena olleesta kolmestatoista hankkeen toimijaorganisaation edustajasta. Haastateltavien asiantuntijuus tutkittavaan asiaan voitiin todeta koulutustaustan, työkokemuksen ja laatuhankeverkostoon kuulumisen perusteella. Haastattelujen vastauksissa alkoi muodostua saturaatiota, jonka seurauksena tuloksia voidaan pitää myös luotettavina. Haastattelujen ennakkotehtävänä toteutettu mood board osoittautui erinomaiseksi orientointimenetelmäksi haastatteluun. Mood board tuotti myös erinomaisesti tietoa tutkittavasta ilmiöstä niin käsitteen tarkastelun kuin johtamiseen liittyvien elementtien ja ennakoinnin merkityksellisyyden osalta.

Hirsjärven & Hurmeen (2009) mukaan keskeistä on muistaa, että haastattelun tulos muodostuu aina haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. Haastattelututkimuksessa luotettavuus voidaan todeta triangulaatiossa, jossa haastattelun avulla muodostuneita tietoja vertaillaan muista lähteistä saatuihin tietoihin. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 189.) Näin toimittuna tieto, käsitykset ja tulkinnat saivat vahvistusta, kun asioista nousi esille samankaltaisuuksia. Opinnäytetyön tulosten ja johtopäätösten vakuuttavuutta ja luotettavuutta lisäsi merkittävästi se, että opetushallituksen kansallisen laatuverkoston kokoontuminen -webinaarissa 18.11.2020 opetusneuvos Samuli Leveälahden puheenvuorossaan esille nostamat kansallisen ennakointityöryhmän tulokset ovat linjassa opinnäytetyön tutkimustulosten kanssa. Leveälahden (2020) mukaan ennakointijärjestelmän välineet, resurssit ja johtaminen ovat keskeisessä roolissa ennakointiosaamisen kehittämisessä. Tutkimustuloksissa samat elementit löytyivät ennakointiosaamisen rakenteina, jotka ovat lähtökohtana ennakointiin liittyvän osaamisen kehittämisessä. Toisena keskeisenä yhtymäkohtana tutkimustuloksiin oli ennakointiosaamiseen liittyvien kyvykkyyksien tunnistaminen sekä yhteistyön ja verkostojen merkitys ennakointiosaamisen kehittämisessä. (Leveälahti

2020b.) Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään koulutusorganisaatioiden laatuhankeverkoston tavoitteiden saavuttamisessa. Vaikka tutkimus kohdentui koulutusorganisaatioihin ja niissä toteuttavaan ennakointityöhön, on tulokset yleispäteviä toimialasta riippumatta. Näin ollen tuloksia voidaan hyödyntää ennakoinnin osaamisen johtamisessa erilaissa työelämän organisaatioissa alasta ja organisaation koosta riippumatta.

Opinnäytetyön aihealue oli erittäin mielenkiintoinen. Aihealueen mielenkiintoisuutta kuvaa hyvin haastatteluissa esiinnoussut älykäs ja paljon merkityksiä sisältävä ilmaisu kysymykseen miksi tulevaisuus on tärkeää. Haastateltava kertoi löytäneensä luokkahuoneesta opiskelijan kirjoittaman vastauksen, jossa kerrottiin, että ”tulevaisuus kiinnostaa minua siitä syystä, että aion viettää loppuelämäni siellä.” Tämä vastaus pitää sisällään kiteytetyn viisauden aiheen merkityksellisyydestä. Ennakointi aiheena ja siihen liittynyt tutkimusongelma osoittautui prosessin aikana haastavaksi. Tutkimusongelmaa jouduttiin tarkentamaan prosessin aikana tutkimusaineistosta muodostuneiden tulosten myötä.

Tutkimuksen kautta esiinnousseet tulokset tuottivat tutkimusongelmaa sivuavia tuloksia, jolloin tarkastelua ja tutkimusongelmaa kohdennettiin niiden suuntaan. Tähän päädyttiin, jotta merkitykselliseksi koetut tutkimustulokset saatiin hyödynnettyä. Lopulliseksi työn tarkoitukseksi muodostui löytää vastauksia, kuinka ennakointiin liittyvää osaamista voidaan johtaa organisaation osaamispääomana. Alkuperäinen tutkimusasetelman päähuomio oli kiinnitettynä siihen, kuinka ennakointia voidaan käyttää osaamisen johtamisessa. Tällöin tutkimus olisi keskittynyt ennakointiin liittyvien menetelmien käyttöön. Lopulliseen muotoon sanoitettu tutkimusongelma vastasi puolestaan ennakointiin liittyvän osaamisen kehittämiseen osaamispääoman eri osa-alueiden kautta organisaation eri tasoilla.

Tutkimus tuotti suhteellisen suppeaan haastateltujen määrään nähden kattavan aineiston. Tutkimustulokset vastasivat opinnäytetyön tavoitteeseen. Tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehyksen kautta mallinnetut tuotokset kuvaavat jäsentyneesti opinnäytetyön tuloksia ja on hyödynnettävissä ennakointiosaamisen kehittämisen työkaluina.

Ennakointiosaamisen organisaation osaamispääomana vaatii panostusta määrällisen ja laadullisen ennakoinnin osaamiseen. Osaamistarpeet ja osaamiseen vaikuttavat tekijät tulivat esille niin rakenteiden, henkilöstön kuin johtajienkin osalle kohdentuen. Rakenteet muodostavat alustan, jonka päälle osaamispääomaa ennakointiin liittyen voidaan alkaa kehittää. Ennakointiosaamista tukevat rakenteet muodostuvat tulosten mukaan johtamistyylistä, toimintalinjauksista, osallistamisesta, luottamuksesta ja ilmapiiristä. Nämä ovat tekijöitä, jotka kuuluvat rakennepääoman osuuteen.

Henkilöstön ja johdon osaamisen osalta ennakointiosaamiseen liittyvän osaamispääoman kehittäminen ja johtaminen tulivat tutkimuksessa esille ymmärryksen, tietämyksen, kyvykkyyden ja innovoinnin kautta. Nämä osaamisen osa-alueet muodostavat ennakointiosaamisen (kuvio 7). Ennakointiosaamisen johtaminen keskittyy kaikkiin kolmeen osaamispääoman osa-alueeseen (kuvio 8), eikä niitä voi erottaa irrallisiksi toisistaan. Osaamispääoman kehittymiseen tarvitaan kaikkien kolmen osa-alueen elementtejä.

Tutkimuksen tulosten perusteella kävi selkeästi esille, että ennakointiin liittyvää osaamista tarvitaan organisaation joka tasolla osaamispääoman kehittämiseksi. Ennakointiosaamisen lähtökohtana tulisi olla organisaation rakenteet, johtamistyyli ja toimintatavat, jotka mahdollistavat, mutta samalla myös osallistavat ennakointiin. Sama käy ilmi Hakasen (2011, 72, 76) näkemyksistä, joissa nousee esille johtajan roolin merkitys henkilöstön kehittämisessä. Lähtökohtana myönteisille rakenteille on ennakoinnin merkityksellisyyden ymmärrys organisaation toiminta- ja kilpailukyvyssä sekä menestystekijänä. Sama käy ilmi Otalan (2008, 53) näkemyksestä, jonka mukaan rakenteet ovat organisaation osaamisen kannalta jopa tärkeämpiä lähtökohtia kuin yksilön osaaminen.

Tämän jälkeen voidaan ennakointiosaamista lähteä kehittämään erilaisin menetelmällisin ja osallistavin keinoin. Kattavuuden osalta ennakoinnin kokonaisvaltaisuus voidaan saavuttaa jatkuvuuden ja monimuotoisen toteutuksen kautta. Eri kohderyhmille suunnatut ennakointia käsittelevät työpajat, ennakointifoorumit, työryhmät, koulutukset ja verkostot nousivat tutkimustuloksissa toteutusmuotoina esille. Lisäksi

keskeisenä kehittämiselle nähtiin koko organisaation ymmärrys siitä, että ennakointi kuuluu osaksi jokaisen työnkuvaa toimen edellyttävällä tavalla, eikä sitä voi ulkoistaa.

Ennakointi ja siihen liittyvän osaamisen kehittäminen on hyvin laaja ja vaativa aihe jo ilmiön abstraktiuden vuoksi. Ennakointia organisaation johtamiseen ja osaamispääomaan liittyen voisi tarkastella hyvin erilaisista lähtökohdista. Tutkimuksesta nousi esille paljon mielenkiintoisia näkökulmia ennakointiosaamisen kehittämiseen liittyen. Yhtenä keskeisenä johtamiseen liittyvänä näkökulmana nousi esille johdolle suunnatun ennakointiosaamisen menetelmien lisääminen erilaisissa verkostoissa. Toisaalta jatkokehittämisen voisi kohdentaa myös ennakointiin liittyvän osaamisen tarkasteluun organisaation työntekijätasolla esimerkiksi osaamistarvekartoitukseen tai ennakointityöhön käytettyjen menetelmien toteuttamiseen liittyen.

Lähteet

Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi: Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita.

Ansoff, I. 1982. Strategic Response in Turbulent Environtments. Working paper, no 82. Europen institutefor Advance Studies in Management.

Alueellisen ennakoinnin käytännön opas. SUOMI. 2002. Euroopan komissio. Luxemburg: Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimisto.

Blomqvist, K. 2008. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuden taustalla. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 20.9.2020. http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf.

Celente,G. & Milton, T. 1991. Trend Tracking: The System to Profit from Today's Trends. Warner Books.

Dayan, R., Heising, P., Matos, F. 2017. Knowledge management as a factor for the formultion and implementation of organisazation strategy. Journal of Knowlwdge Management, 21, 2, 308-329. Viitattu 9.10.2020. https://janet.finna.fi, Proquest.

Dufva, M. 2020. Ennakointitieto: palikka, verkosto vai kyvykkyys? Blogikirjoitus Sitran sivuilla. Viitattu 23.8.2020. https://www.sitra.fi/blogit/ennakointitieto-palikka-verkosto-vai-kyvykkyys/.

Edelman, P., van Knippenberg, D. 2018. Emotional intelligence, management of subordinate´s emotion, and leadership effectiveness. Leadership & Organization Development Journal; Bradfors Vol. 39, lss.5, 592-607. Viitattu 4.10.2020. https:// janet.finna.fi, Proquest.

Eskola, J. 2015. laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökumia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. Valli, R. & Aaltola, J. Juva: Bookwell Oy, 185-189.

Forth, J. & Millward, N. 2004. High-Involvement Management and Pay in Britain. Industrial Relations. Vol 43, No 1. Malden: Blackwell Publishing.

Grösser, S. N. & Zeier, R. 2012. Systemic Management for Intelligent Organizations: Concepts, Model-Based Approaches and Applications. Springer. Viitattu 13.10.2020. https://books.google.fi/books?id=1eWHTJaK5ioC&pg=PA67&dq=horton+foresight+prosesss+management&hl=fi&sa=X&ved=2ahUKEwiM9uCu0LHsAhXOlYsKHWKZB9UQ6AEwAHoECAAQAg#v=onepage&q=horton%20foresight%20prosesss%20management&f=false.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 9.10.2020. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=1.

Heilmann, P. 2018. Johtaja innosta osallistumaan. Blogikirjoitus Työterveyslaitoksen sivuilla. Viitattu 20.9.2020. https://www.ttl.fi/blogi/innosta-osallistumaan/.

Heinonen, S. 2009. Yhdyskuntin kestävä tulevaisuus. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun kauppakorkeakoulu. Viitattu 12.10.2020. https://docplayer.fi/3065859-Yhdyskuntien-kestava-tulevaisuus.html.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.

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

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. – 16. p. Helsinki: Tammi.

Isola, A-M., Kaartinen, H., Leemann, L., Lääperi, R., Schneider, T., Valtari, S. &Keto-Tokoi, S. Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa. 2017. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 3.10.2020. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135356/URN_ISBN_978-952-302-917-0.pdf?sequence=1.

Jalonen, H., Lehti, M., Tonteri, A., Koskelo, M., Nousiainen A. & Jäppinen, T. 2017. Signaaleista tulevaisuustarinoihin, ennakoinnin lyhyt käsikirja. Turku university of Applied Sciences. Viitattu 22.9.2020. http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166524.pdf.

Jäppinen, T. & Pekola-Sjöblom, M. 2020. Kunta-ala ennakoijana. Kuntaliiton julkaisusarja uutta kunnista 3/2020. Viitattu 9.5.2020. https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2020/2050-kunta-ala-ennakoijana.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kausitasoitettu trendi ja sen käytön rajoitukset. 2020. Tilastokeskus. Viitattu 25.10.2020. https://www.stat.fi/til/tyti/tyti_2018-11-12_men_003.html.

Kalliopuska-Janhonen, P. & Lehtinen, S. 2016. Yhteisöä osallistava johtamisen toimintamalli: kehityskeskustelut olennainen osa strategian soteuttamista. Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.9.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115488/YAMK_ONT_Valmis_120916.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Kaltiainen, J. 2018. Dynamics of trust, fairness, cognitive appraisals, and work engagement in organizational changes: Development and test of a theorectical model. Viitattu 9.10.2020. https.//helda.helsinki.fi/handle/10138/245177.

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Otava.

Kamppinen, M., Kuusi, O., Söderlund, S. 2002. Tulevaisuudentutkimus. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.

Kettunen, J. & Meristö, T. 2010. Seitsemän tarinaa ennovaatiosta: Rohkea uudistaa ennakoiden. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökumia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. Valli, R. & Aaltola, J. Juva: Bookwell Oy, 74-75.

Klenke, K. 2016. Qualitative Researvh in the Study of Leadership. Great Britain. Viitattu 20.10.2020. https://www.jamk.fi/kirjasto, Janet, Emerald.

Kohti huippulaatua: Ammatillisen koulutuksen laatustrategia vuoteen 2030. 2019. Opetus- ja kulttuurimimisteriö. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:29. Viitattu 23.8.2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161772/OKM_2019_29%20Kohti%20huippulaatua.pdf.

Krishnaswami, O. & Satyaprasad, B. 2010. Business Research Methods. Viitattu 20.10.2020. https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=588025#.

Kupias, p., Peltola, R. & Pirinen . 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kvalimot. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien oppimisympäristö. Tampereen yliopisto. N.d. Viitattu 20.10.2020. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html.

Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. N.d. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 22.10.2020. https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta?contentid=99611dfb-eeca-4890-9e20-55373a9ad49a&refreshTree=0#Aineiston%20analyysin%20yleisi%C3%A4%20l%C3%A4ht%C3%B6kohtia.

Laadullinen tutkimus. N.d. Viitattu 18.10.2020. https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus.

Lahtiluoma, S., Silander, M-L., Turunen, R. & Wiman, S. 2008. Uuden esimiehen opas. 1.painos. Vammala: Kirjapaja.

Lahtinen, M. J. 2007. Henkilöstön osallistaminen palkkajärjestelmän uudistuksessa. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 20.9.2020. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94221/gradu01598.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Leveälahti, S. 2020. Ajatuksia organisaatio-, verkosto- ja järjestelmätason ennakoinnin kehittämishaasteista. Opetushallituksen ennakointiyksikön

opetusneuvoksen seminaariluento 12.6.2020. Ammatillisen koulutuksen laatustrategia-hanke, painopiste3-työpaja. Järjestäjänä opetushallitus.

Leveälahti, S. 2020. Ennakointitieto kysynnän ja tarjonnan kohtaannon tukena. Ennakointiasiantuntijan luento. 18.11.2020. Kansallisen laatuverkoston kokoontuminen, Ennakoinnilla laadukkaaseen jatkuvaan oppimiseen -webinaari. Järjestäjänä opetushallitus.

Lindgren, M. & Bandhold, H. 2009. Scenario Planning – Revised and Updated: the link between future and strategy. Palgrave Macmillan.

Liukko, S. & Perttula, S. N.d. Opinnäytetyön raportointi. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.9.2020. https://oppimateriaalit.jamk.fi/raportointiohje/.

Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Helsinki: WSOY.

Minkkinen, M., Pouru, L. & Neuvonen, A. 2020. Diverse foresight helps in facing surprising futures. Viitattu 9.5.2020. https://ffrc.wordpress.com/2020/04/07/diverse-foresight-helps-in-facing-surprising-futures/?fbclid=IwAR3M0UWsu4vFsQbgUJ1n6CSEeDcsgh-b-APPY6e4J86cDNA5HCylzFRx76U.

Müller, A. W. & Shwarz, J. O. 2016. Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinkic and policy. Vol. 18, lss.1 (76-90.) Emerals Publishing. Viitattu 13.10.2020. https://janet.finna.fi, Proquest.

Myyry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä – tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Helsinki: Työministeriö.

Naisbitt, J. & Aburdene, P. 1990. Megatrends 2000 – New Directions fot Tomorrow. Avon Books.

Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja: 9 avainhetkeä. Helsinki. Alma Talent.

Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Tampere: Tammer-Paino.

Ojansalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Osaaminen 2035. 2019. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2019:3. Viitattu 18.8.2020. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Otollinen, P. 2016. Osallistamisen oivalluskirja kaikille: Arkisia esimerkkejä työelämästä. Tampere: Mediapinta.

Pouru, L. & Niinisalo, T. 2018. Miten teillä ymmärretään ennakointi? Blogikirjoitus Sitran sivuilla. Viitattu 13.10.2020. https://www.sitra.fi/blogit/miten-teilla-ymmarretaan-ennakointi/.

Pouru, L., Dufva, M. & Niinisalo, T. 2018. Creating organisational futures knowledge in Finnish companies. Technological forecasting & sosial change, 140, p. 84-91.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Laadullisen lähestymistavan yleistyminen kulttuurinäkökulman myötä. Teoksessa Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. A. Puusa ja P. Juuti. Kirkkonummi: Johtamistaidon Opisto JTO.

Pölönen, P. 2020. Tulevaisuuden lukujärjestys. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Muutos – haaste ja mahdollisuus. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Rautanen, K. 2011. Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna. Helsinki: WSOYpro.

Rohrbeck, R. & Kum, M. 2018. Corporate foresight and its impact on firmperformance: A longitudinal analysis. Viitattu 27.9.2020. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162517302287.

Saikkonen, S. Osaavaa työvoimaa ja aluekehitämistä. 2010. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, sarja C, osa 68. Lahden ammattikorkeakoulu. Viitattu 12.10.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/20496/Saikkonen_Soili_Lamk_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: TalentumMedia Oy.

Solatie, J. 2001. Focusryhmät: Kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen markkinointitutkimuksen apuna. Helsinki: Mainostajien liitto.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.

Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Rantala, I. 2015. Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökumia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. Valli, R. & Aaltola, J. Juva: Bookwell Oy, 108-116.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Työturvallisuuslaitos. 2017. Ristiriidoista ratkaisuihin. Viitattu 22.5.2020. https://ttk.fi/files/6424/Ristiriidoista_ratkaisuihin_-_Tyokaluja_ristiriitojen_tunnistamiseen_ja_ratkaisemiseen_23101.pdf.

Valtioneuvosto, 2011.Valtioneuvoston ennakointiverkosto 2007–2011 Loppuraportti. Valtioneuvoston kanslian raporttisarja 8/2011. Viitattu 9.5.2020. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79362/R0811_Valtioneuvoston%20ennakointiverkosto%202007%E2%80%932011.pdf.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4.uud. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala. R. 2007. Henkilöstön johtaminen. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2009. Tutki ja kehitä. 3. p., uud. p. Helsinki: Tammi.

Weber, K.M., Amanatidou, E.; Erdmann, L. & Nieminen, M. 2016. Research and innovation futures: exploring new ways of doing and organizing knowledge creation. Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy. Emerald publishing. Vol. 18, (193-203). Viitattu 13.10.2020. https://janet.finna.fi, Proquest.

Wenström, S. 2020. Enthusiasm as a driving force in vocational education and training teachers' work. Defining positive oganization and positive leadership in VET, Acta electronica Universitatis Lappomiensis 269. Viitattu 9.10.2020. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-185-9.

Willian, M.K. 2006 Qualitative Measures. Osa kokonaisuudesta The Research Methods Knowledge Base, 2nd Edition. Viitattu 18.10.2020. https://conjointly.com/kb/qualitative-measures/.

Tutkimuseettisen neuvottelukunna julkaisuja 3/2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettiinen ennakointi Suomessa. Viitattu 22.10.2020. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf.

Ylikoski K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa: Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5. uud.p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

8 Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu ja -suostumus

Hei!

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa Restonomi (YAMK) tutkintoa Matkailun ja Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelmassa. Opinnäytetyöni aiheena on ennakointi ja siihen liittyvän osaamisen kehittäminen. Aihetta tarkastellaan osaamisen johtamisen näkökulmasta organisaation osaamispääomaan kuuluvan henkilöpääoman kehittämiseen liittyen. Työn tarkoituksena on selvittää, mitä ennakointi tarkoittaa ja minkälaista osaamista ennakointiin liittyen tarvitaan nyt ja tule-vaisuudessa.

Opinnäytetyö tukee Samassa veneessä 7-hankkeen keskeistä tavoitetta integroida ennakointi- ja tulevaisuustyö kiinteäksi osaksi strategiaprosessia, johtamisen vuosikelloa ja päätöksentekoa, toiminnan jatkuvaa kehittämistä sekä johdon ja henkilöstön laatuosaamista. Haastatteluihin kutsutaan Samassa veneessä 7 -laatuhankeverkostoon kuuluvien koulutusorganisaatioiden johto- tai laatutyötehtävissä toimivia henkilöitä. Haastattelut perustuvat vapaaehtoisuuteen.

Haastattelut toteutetaan etätoteutuksena Teams-ympäristössä loka-marraskuun 2020 aikana. Haastattelut tallennetaan, jotta materiaalia pystytään hyödyntämään opin-näytetyössä. Haastatteluista saatua materiaalia käsitellään anonyymisti, jolloin haastateltavia ei ole tunnistettavissa opinnäytetyössä. Haastatteluista saatu tutkimusaineisto tullaan säilyttämään ainoastaan opinnäytetyön toteutuksen ajan ja aineisto tullaan hävittämään käsittelyn jälkeen.

Haastatteluun sisältyy ennakkotehtävä, joka orientoi haastateltavan aiheen teemojen pariin.

Toivon, että sinulta löytyy aikaa haastattelulle.

Yhteistyöterveisin,

Aino Koskinen

Vahvistat osallistumisesi haastatteluun vastaamalla minulle sähköpostilla.

Vahvistuksen jälkeen sovitaan haastatteluajankohdasta ja toimitan ennakkotehtävän haastatteluun liittyen.

Liite 2. Ennakkotehtävä

Hei!

Kiitos suostumuksestasi osallistua opinnäytetyöni tutkimuksellisen osuuden haastatteluun. Opinnäytetyöni tarkastelee ennakointia osaamispääoman johtamisen näkökulmasta. Yksilöhaastattelut toteutetaan teemahaastatteluina. Haastattelun aihepiirinä on "Tulevaisuuteen suuntaava ennakointi osaamisen johtamisessa”.

Yksilöhaastattelun teemat ovat:

- Ennakointi ilmiönä
- Ennakointi johtamisessa
- Ennakointi henkilöstön osalta
- Ennakoinnin tarpeellisuus

Ennakkotehtävä:
Haastattelua varten sinun tulee laatia Mood board eli mielikuvataulu aiheesta ”Osaava johtaja ennakoinnin näkökulmasta”.

Mielikuvatauluun keräät siis aiheeseen liittyviä kuvia ja sanoja. Mood boardin voit laatia esimerkiksi power point- tai canva-ohjelmalla. Mood board eli mielikuvataulu ennakkotehtävä toimii projektiivisena tekniikkana. Ennakkotehtävän avulla valmistaudut haastatteluun. Lähetä laatimasi mielikuvataulu haastattelijalle sähköpostilla ennen haastatteluajankohtaa. Varaudu myös esittelemään mielikuvakarttasi haastattelun alussa.

Mikäli kysyttävää, ota yhteyttä.

Terveisin, Aino Koskinen

Liite 3. Haastattelukysymykset

Haastattelun kysymyspatteristo

1. **Pyydä haastateltavaa esittelemään ennakkotehtävän tuotos ja perustelemaan, miksi päätyi tällaiseen lopputulokseen.** Liitä kuva + selitys litterointiaineistoon mukaan.

2. **Varsinainen haastattelu** aiheesta: "Tulevaisuuteen suuntaava ennakointi osaamisen johtamisessa”

    1. Haastateltavan taustatiedot

        a. koulutustausta
        b. työkokemus
        c. nykyinen työtehtävä

    2. Miten muutos näkyy työssä?
    3. Millaisia ns. luonteenpiirteitä muutokseen liittyy?
    4. Miten muutos näkyy johtamisessa?

    5. Mitä ennakointi tarkoittaa?
    6. Millaisia ns. luonteenpiirteitä ennakointiin liittyy?
    7. Miten ennakointi tulee esille työssäsi?
    8. Miten ennakointi tulee esille organisaatiossanne?

    9. Kuka tai ketkä osallistuvat ennakointityön tekemiseen organisaatiossanne?
    10. Mitä tämä ennakointityö pitää sisällään, miten se käytännössä toteutuu?
    11. Minkälainen merkitys ennakoinnilla on organisaatiolle?

    12. Mitä ennakointiosaaminen on johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna?
    13. Millaista osaamista johtajalta tarvitaan ennakointiin liittyen tänä päivänä?
    14. Millaista osaamista johtajalta tarvitaan ennakointiin liittyen tulevaisuudessa (5-10 v.)?

    15. Millaista osaamista henkilöstöltä tarvitaan ennakointiin liittyen tänä päivänä?
    16. Millaista osaamista henkilöstöltä tarvitaan ennakointiin liittyen tulevaisuudessa?

    17. Miksi ennakointiosaamista tarvitaan?
    18. Miten ennakointiosaamista voitaisiin lisätä organisaatiossa?
    19. Miten henkilöstön saa lähtemään mukaan ennakointityöhön?