



# **Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen osaamistarpeet 2030**

Reetta Kuitunen

Opinnäytetyö, restonomi ylempi AMK

Toukokuu 2023

Matkailu- ja ravitsemisala

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma

**Kuitunen, Reetta**

**Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen osaamistarpeet 2030**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2023, 111 sivua

Restonomi (ylempi AMK), Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

**Tiivistelmä**

Elämme kompleksisessa ja muuttuvassa maailmassa, jossa toimintaympäristöjen muutos, työntekijöiden tarpeet sekä työn kokonaisvaltainen muokkaantuminen vaativat myös matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen osaamistarpeiden tarkastelua. Jotta voimme ymmärtää, kuinka johtamisosaamista tulisi kehittää, tulee meidän tarkastella ilmiöitä, jotka tähän vaikuttavat sekä niitä osa-alueita, joiden merkitys korostuu tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaista johtamisosaamista tarvitaan matkailu- ja palveluliiketoiminnassa vuonna 2030. Tarkoituksena oli tuottaa ehdotuksia ylemmän restonomitutkinnon koulutuksen sisällön laatimiseen, Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketoimintayksikölle.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa pääpaino oli tulevaisuudentutkimuksessa. Aiempien tutkimusten pohjalta luotiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla teoreettinen viitekehys, joka toimi aineistonkeruumenetelmänä olevan Delfoi-tutkimuksen pohjana. Aineistoa analysoitiin Delfoi-kyselyn aikana aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla ja kyselyn päätteeksi teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkimustulokset muodostivat teoreettisen viitekehysten kanssa kokonaiskuvan matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen osaamistarpeista vuonna 2030. Tutkimuksen tulosten mukaan matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen osaamistarpeita vuonna 2030 ovat teknologinen osaaminen, vihreä johtaminen, vastuullinen johtaminen, verkosto-osaaminen, monimuotoisen työyhteisön johtaminen, valmentava johtajuus, pehmeät taidot sekä palveluosaaminen.

Toimeksiantaja voi hyödyntää tutkimuksesta saatuja tuloksia ylemmän restonomitutkinnon opintojen suunnittelussa. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös organisaatioissa, kartoitettaessa henkilökunnan osaamis- ja koulutustarpeita tulevaisuuden tarpeisiin nähden sekä rekrytoitaessa uusia henkilöitä johtotehtäviin. Tuloksia voidaan hyödyntää myös matkailu- ja palveluliiketoiminnan organisaatioiden toiminnan kehittämisessä ja suunnittelussa, ennakoinnissa ja toimintaympäristön analyysissa.

**Avainsanat (asiasanat)**

Johtaminen, johtajuus, palveluliiketoiminta, osaaminen, tulevaisuudentutkimus, Delfoi-menetelmä

**Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

**Kuitunen, Reetta**

**Tourism and service business management skills requirement 2030**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2023, 111 pages

Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

**Abstract**

We live in a complex and changing world, where the change of operating environments, the needs of employees and the comprehensive modification of work also require an examination of the competence needs of managing tourism and service businesses. In order to be able to understand how management skills should be developed, we must look at the phenomena that affect this and the areas whose importance will be emphasized in the future.

The goal of the thesis was to find out what kind of management skills are needed in the tourism and service business in 2030. The purpose was to produce proposals for the preparation of the content of the master's degree, for the school of business of Jyväskylä University of Applied Sciences.

The research was carried out as a qualitative study, where the main focus was on future research. Based on previous researches, a theoretical reference framework was created with the help of data-oriented content analysis, which served as the basis of the Delphi-survey as a data collection method. The data was analyzed during the Delphi-survey using data-driven content analysis and at the end of the survey using theory-driven content analysis.

The research results, together with the theoretical reference framework, formed an overall picture of the competence needs of tourism and service business management in 2030. According to the results of the research, the competence needs of tourism and service business management in 2030 are technological competence, green management, responsible management, network competence, diversity management, coaching leadership, soft skills and service competence.

The client can use the results obtained from the research in the planning of the studies for the master's degree. The research results can also be used in organizations, when mapping the competence and training needs of the staff in relation to future needs and when recruiting new people for management positions. The results can also be used in the development and planning of the operations of tourism and service business organizations, forecasting and analyzing of the operating environment

**Keywords/tags (subjects)**

Management, leadership, service business, competence, future research, Delphi-method

**Miscellaneous (Confidential information)**

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Tulevaisuuden johtaminen.....</b>	<b>4</b>
1.1	Tutkimuksen tavoite, kysymykset, käsitteet .....	6
1.2	Tutkimuskonteksti .....	7
<b>2</b>	<b>Johtaminen.....</b>	<b>9</b>
2.1	Johtamisparadigmat.....	11
<b>3</b>	<b>Palveluliiketoiminta ja palveluliiketoiminnan johtaminen .....</b>	<b>17</b>
3.1	Palveluliiketoiminta.....	17
3.2	Vieraanvaraisuus .....	18
3.3	Palveluliiketoiminnan johtaminen .....	20
<b>4</b>	<b>Tutkimuksellinen osuus .....</b>	<b>23</b>
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	23
4.2	Aiemmat tutkimukset.....	29
4.2.1	Digitalisaatio ja teknologia.....	31
4.2.2	Monimuotoistuva työympäristö.....	33
4.2.3	Ilmastonmuutos ja vihreä johtaminen .....	35
4.2.4	Verkostot .....	37
4.2.5	Valmentava johtaminen .....	40
4.2.6	Muuttuva työura, vastuullisuus.....	42
4.3	Delfoi-tutkimus.....	45
4.4	Aineiston analyysi.....	53
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset ja niiden tarkastelu .....</b>	<b>58</b>
5.1	Taustoittava kysymys .....	58
5.2	Robottien johtaminen .....	59
5.3	Robotisaation aiheuttama psyykkinen kuormittavuus .....	60
5.4	Vihreä johtaminen.....	62
5.5	Osaamistarpeet .....	65
5.6	Arvot.....	69
5.7	Valmentava johtajuus .....	70
5.8	Etätyö .....	73
5.9	Työura.....	75
5.10	Tekoäly .....	77
5.11	Monimuotoinen työyhteisö .....	79
5.12	Verkostot.....	81

5.13 Osaamisalueiden tärkeysjärjestys 2030 .....	82
5.14 Pehmeät taidot.....	84
5.15 Avoin kysymys .....	85
<b>6 Pohdinta.....</b>	<b>86</b>
6.1 Johtopäätökset ja jatkoehdotukset.....	86
6.2 Luotettavuus ja eettisyys .....	91
<b>Lähteet .....</b>	<b>97</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>106</b>
Liite 1. Viikkosuunnitelma .....	106
Liite 2. Tulevaisuusväite Delfoi-kyselyssä .....	107
Liite 3. Infokirje tutkimukseen osallistuvalla.....	108
Liite 4. Tiivistelmä tutkimukseen osallistuvalla.....	110

## Kuviot

Kuvio 1. Opinnäytetyön perustan keskeiset käsitteet ja niiden suhde toisiinsa .....	7
Kuvio 2. Vieraanvaraisuusalan sektorit (Tikkanen 2020, 27, muokattu) .....	8
Kuvio 3. Johtajuusparadigmojen aikakaudet (Barley & Kunda 1992, 364, muokattu) .....	12
Kuvio 4. Aineistolähtöisen analyysin eteneminen .....	26
Kuvio 5. Tutkimusasetelma .....	28
Kuvio 6. Lähdeaineiston etsintä .....	29
Kuvio 7. Teoreettinen viitekehys .....	30
Kuvio 8. Managerin tehtävät.....	46
Kuvio 9. Asiantuntijamatriisi .....	48
Kuvio 10. Kysymyskategoriat .....	50
Kuvio 11. Delfoi-kyselyn osat .....	51
Kuvio 12. Tulevaisuusväitteiden nelikenttä .....	56
Kuvio 13. Tulevaisuustilojen ryhmät.....	56
Kuvio 14. Panelistien ikäkausijakauma .....	58
Kuvio 15. Koulutusastejakauma .....	58
Kuvio 16. Robotiikka: Robottien johtaminen .....	60
Kuvio 17. Robotiikka: Psyykinen kuormittavuus .....	61
Kuvio 18. Vihreä johtaminen.....	63
Kuvio 19. Erittäin tärkeät osaamisalueet.....	67
Kuvio 20. Kohtalaisen tärkeät osaamisalueet.....	67

Kuvio 21. Vähän tärkeät osaamisalueet .....	68
Kuvio 22. Eettiset ja vastuulliset arvot.....	69
Kuvio 23. Valmentava johtajuus .....	71
Kuvio 24. Etätyö .....	73
Kuvio 25. Yksityinen sektori .....	74
Kuvio 26. Julkinen sektori .....	74
Kuvio 27. Työura .....	76
Kuvio 28. Tekoäly .....	78
Kuvio 29. Monimuotoinen työyhteisö .....	80
Kuvio 30. Verkostot.....	81
Kuvio 31. Tärkeysjärjestys.....	83
Kuvio 32. Pehmeät taidot.....	84
Kuvio 33. Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen osaamistarpeet 2030 .....	89
Kuvio 34. Tutkimuksen kokonaisuus.....	92

## **Taulukot**

Taulukko 1. Tulevaisuusväitteen muodostuminen .....	54
Taulukko 2. Aineiston analyysi .....	64

# 1 Tulevaisuuden johtaminen

Elämme kompleksisessa ja muuttuvassa maailmassa, jossa toimintaympäristöjen muutos, työntekijöiden tarpeet sekä työn kokonaisvaltainen muokkaantuminen vaativat myös johtamisen osaamistarpeiden tarkastelua. Jotta voimme ymmärtää, kuinka johtamisosaamista tulisi kehittää, tulee meidän tarkastella ilmiöitä, jotka tähän vaikuttavat sekä niitä osa-alueita, joiden merkitys korostuu tulevaisuudessa myös työntekijöiden näkökulmasta.

Tarkasteltaessa organisaatioiden toimintaa, johtamista sekä työelämää huomio kiinnittyy jatkuvaan muutokseen. Matkailu- ja palveluliiketoiminnan toimintaympäristö koki mullistuksen COVID-19-pandemian ravistellessa maailmaa ja olimme pakotettuja muuttamaan toimintatapojamme. Osa muutoksista jäi pysyväksi kuten etätyön suosio. Elämme jatkuvassa muutoksessa, jolloin ennakkoinnin merkitys korostuu. Kaikkea emme voi ennakoida, mutta työelämän muutosten myötä myös johtamisen osaamistarpeita on syytä arvioida uudelleen. Vaikka ennustaminen ei olekaan mahdollista, on olemassa tapoja, joilla voimme tietoa ennakkoinnin ja suunnittelun tueksi kerätä.

Työelämässä tarvittava osaaminen kehittyy läpi elämän, eikä se ole koskaan staattista vaan muuttuvaa, toteavat Arola, Huttula, Jämsén, Kirjavainen, Mustikainen, Ranki, Santamäki, Vesa ja Villanen (2022, 17). Moldoveanu ja Narayandas (2019, 1) korostavat johtajuuden kehittämisen kiireellistä tarvetta, koska selviytyäkseen nykypäivän epävakassa ja monimutkaisessa ympäristössä, organisaatioissa tarvitaan menneisyydessä opittujen johtamistaitojen ja organisatoristen taitojen uudistamista. Meristö (2020, 45) kuitenkin huomauttaa, että tulevaisuuden rakentamisessa on olennaista välttää tekemästä uudistuksia rakenteet edellä vaan muutosten tulisi lähteä yksilöistä.

Heinosen (2020, 21) mukaan Suomen tulevaisuuden kehitykseen vaikuttavia megatrendejä ovat ilmastonmuutos, globalisaatio, urbanisaatio ja digitalisaatio. Leveälahti, Nieminen, Nyssölä, Suominen ja Kotipelto (2019, 9) listaavat työvoima-, koulutus- ja osaamistarpeisiin sekä liiketoimintaan ja verkostoitumiseen vaikuttaviksi asioiksi digitalisaation ja ilmastonmuutoksen lisäksi työn murroksen sekä elinikäisen oppimisen. Airila (2022, 9) lisää edellä mainittuihin työelämään liittyviin muutoksiin mm. kansainvälistymisen sekä ajattelu- ja toimintatapojen muutokset.

Nyyssölä ja Leveälahti (2019) ennakoivat, että vuonna 2035 digitalisaatioon liittyvien taitojen lisäksi, metataidot, joilla edistetään muutoksen hallintaa, kasvattavat merkitystään. Näihin metataihin kuuluvat heidän mukaansa mm. itseohjautuvuus, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen sekä tiedon arviointitaidot. Palvelusektorilla korostuu tarve erityisesti asiakaslähtöiseen palveluiden kehittämisosaamiseen, uusiin vuorovaikutteisiin asiakaspalveluiden ratkaisuihin sekä palvelumuotoiluun. Myös tämän ennakointityön mukaan kestävän kehityksen alueiden tuntemus nousee esille osaamistarpeita kartoitettaessa. (Nyyssölä & Leveälahti 2019, 5.)

Työterveyslaitoksen skenaarioissa vuonna 2030 useat globaalit muutosvoimat haastavat työelämän kehittämisen. Tässä skenaariossa toistuu samat muutosvoimat kuin muissakin tutkimuksissa eli ajattelu- ja toimintatapojen muutos, teknologinen muutos ja työ, ilmastonmuutos ja työ sekä ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö. (Kokkinen, Ala-Laurinaho, Alasoini, Varje, Väänänen ja Toppinen-Tanner 2020, 6–7.) Vaikka olemmekin siirtymässä tietoyhteiskunnasta digitaaliseen merkitysyhteiskuntaan, merkityksellisimmät kysymykset koskevat ihmisyyttä, ihmisen roolia suhteessa luontoon sekä roolia siinä, miten teknologiaa käytetään, toteaa Heinonen (2020, 26). Bergbom, Lantto, Leino-Arjas, Ruokolainen, Tarvainen ja Varje (2020) toteavat, että tulevaisuuden työyhteisöt ovat kulttuurisesti moninaisia sekä monikielisiä ja myös uskontojen sekä vakaumusten kirjo kasvaa. Monimuotoisen työyhteisön toimivuus on keskeinen tekijä työyhteisön jäsenten hyvinvoinnissa ja tuloksellisuudessa. (Bergbom ym. 2020, 62.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaista johtamisosaamista tarvitaan matkailu- ja palveluliiketoiminnassa vuonna 2030 ja tarkoituksena oli tuottaa ehdotuksia ylemmän restonomitutkinnon koulutuksen sisällön laatimiseen, Jyväskylän ammattikorkeakoulun Liiketoimintayksikölle. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös organisaatioissa, kartoitettaessa henkilökunnan osaamis- ja koulutustarpeita tulevaisuuden tarpeisiin nähden sekä rekrytoitaessa uusia henkilöitä johtotehtäviin. Tuloksia voidaan hyödyntää matkailu- ja palveluliiketoiminnan organisaatioiden toiminnan kehittämisessä ja suunnittelussa, ennakkoinnissa ja toimintaympäristön analyyseissa. Tutkimustuloksista on myös runsaan aineiston takia jatkojalostettavissa erilaisia tulevaisuuskuvia ja skenaarioita esimerkiksi opetuskäyttöön.



Seuraavissa luvuissa käsitellään tutkimuksen tavoitteet, kysymykset ja käsitteet sekä tutkimuskon-  
teksti. Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tutkimus, jonka pääpaino oli tulevaisuudentutkimuk-  
sessa. Aiempien tutkimusten pohjalta luotiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla teoreetti-  
nen viitekehys, joka toimi aineistonkeruumenetelmänä olevan Delfoi-tutkimuksen pohjana. Delfoi-  
tutkimus analysoitiin kyselyn aikana aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla ja lopullisessa ana-  
lyysisissa teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Tutkimustulosten tarkastelussa käytettiin synk-  
roonista kirjoittamista, jossa tuloksia yhdistettiin teoriaan synkronisesti. Tutkimustulosten esittä-  
misen jälkeen käsiteltiin johtopäätökset ja jatkoehdotukset sekä pohdittiin työn luotettavuutta ja  
eettisyyttä.

## **1.1 Tutkimuksen tavoite, kysymykset, käsitteet**

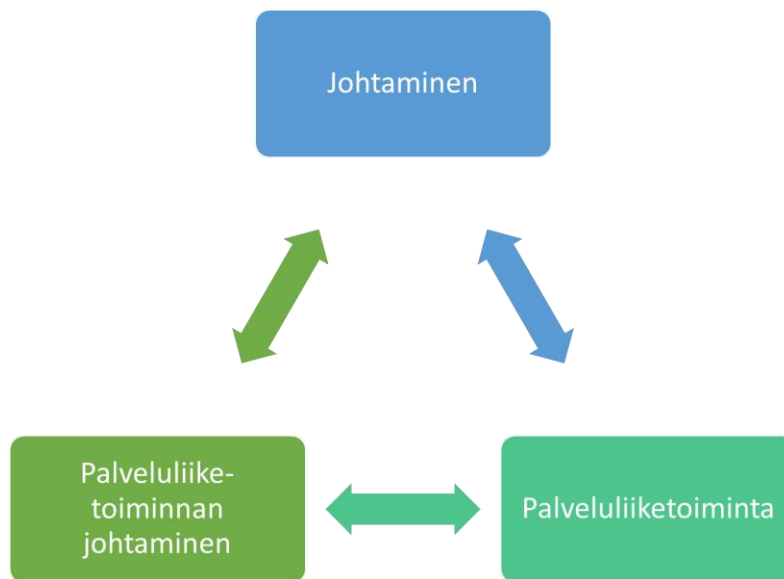
Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaista johtamisosaamista tarvitaan matkailu- ja  
palveluliiketoiminnassa vuonna 2030 ja tarkoituksena oli tuottaa ehdotuksia ylemmän restonomi-  
tutkinnon koulutuksen sisällön laatimiseen, Jyväskylän ammattikorkeakoulun Liiketoimintayksi-  
kölle. Tutkimuksesta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää myös organisaatioissa, kartoitettaessa mi-  
ten henkilökunnan osaamista tulisi kehittää tulevaisuuden tarpeisiin nähden sekä esimerkiksi  
rekrytoitaessa uusia henkilöitä johtotehtäviin. Tulevaisuus määriteltiin tässä tutkimuksessa vuo-  
teen 2030, jotta tulevaisuus käsitteenä ei olisi liian kaukana ennakoitavaksi ja näin ollen tutkimus-  
tuloksia voidaan hyödyntää jo lähitulevaisuudessa.

Tutkimuksen pääkysymyksenä olivat: Mitä johtamisen taitoja ja osaamista tulevaisuudessa tarvi-  
taan matkailu- ja ravitsemisalalla, matkailu- ja palveluliiketoiminnan näkökulmasta? Pääkysymyk-  
sestä johdettu alakysymys oli: Miten tutkimustuloksia voisi huomioida ylemmän restonomitutkin-  
non opintotarjonnan laatimisessa?

Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyön perustan keskeiset käsitteet ja niiden suhde toisiinsa.

Tutkimuksen pohjan luovat pääkäsitteet tässä tutkimuksessa ovat johtaminen, palveluliiketoiminta  
ja palveluliiketoiminnan johtaminen. Johtaminen toimii tutkimuksen keskeisenä käsitteenä ja sitä  
tarkastellaan palveluliiketoiminnan näkökulmasta. Palveluliiketoiminnan johtaminen on  
johtamisen alakäsite, joka eroaa ominaispiirteiltään johtamisen peruskäsitteestä, joten siksi ne

ovat erillään, mutta tiivistä yhteydessä toisiinsa. Kaikki käsitteet ovat luonnollisesti sidoksissa toisiinsa muodostaen perustan tulevaisuudentutkimukselle.



Kuvio 1. Opinnäytetyön perustan keskeiset käsitteet ja niiden suhde toisiinsa

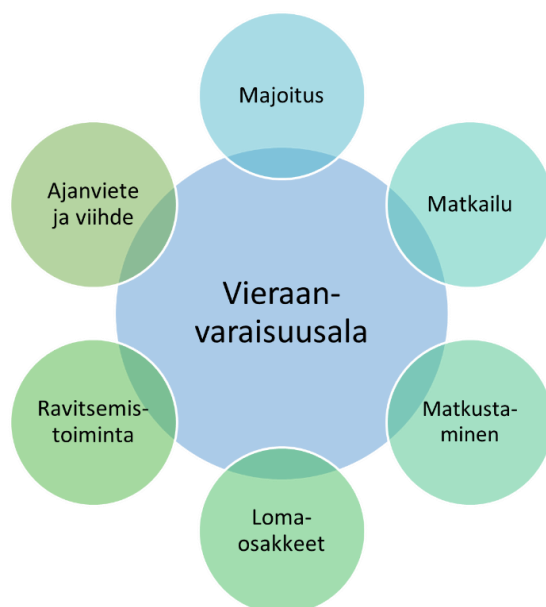
## 1.2 Tutkimuskonteksti

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Jyväskylän ammattikorkeakoulun (Jamk) Liiketoimintayksikkö. Liiketoimintayksikkö tarjoaa AMK- sekä YAMK-tutkintoon johtavia, kansallisesti että kansainvälisesti korkeatasoisia koulutuksia liiketalouden alalle sekä matkailu- ja ravitsemisalalle. Matkailu- ja ravitsemisalan yksikössä voi suorittaa restonomi tai restonomi (YAMK)-tutkinnon. Lisäksi yksikkö tarjoaa palveluja yrityksille sekä täydennyskoulutuksia. Liiketoimintayksikössä on vuosittain 450 aloituspaikkaa, 125 työntekijää sekä 2450 opiskelijaa. (Liiketoimintayksikkö n.d.) Vuonna 2023 ylemmän restonomi amk-tutkinnon opintojen aloituspaikkoja on 35 (Kehitä osaamistasi matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen asiantuntijaksi YAMK-ohjelmassa n.d.).

Jamk:n verkkosivuston mukaan ylemmän restonomin tutkinto-ohjelmassa ”kehitetään palveluliiketoiminnan johtamisosaamista painottaen johtajuutta sekä strategista ajattelua. Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelmasta valmistunut YAMK-restonomi osaa kehittää ja johtaa tulevaisuuden palveluita vastuullisesti ja tuloksellisesti kansainvälisessä ja digitaalisessa toimintaympäristössä. Hän osaa soveltaa asiantuntijuusalueensa (esim. matkailupalvelut, ruokapalvelut, toimitilapalvelut, kuluttajapalvelut tai muu palveluliiketoiminta) tutkimustietoa ja ennakoita

alan sekä työelämän muutoksia.” Opinnot ovat laajuudeltaan 90 opintopistettä, jotka koostuvat Master-osaamisen opintojaksoista, asiantuntijan ydinosaamisen opinnoista sekä täydentävistä opinnoista. Tutkinto-ohjelmasta valmistuneet voivat työskennellä vaativissa palvelualan työtehtävissä, esimerkiksi asiantuntijoina, suunnittelijoina, päällikköinä ja johtajina. Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelmaa kehitetään jatkuvasti ja kehittämisessä hyödynnetään sekä kansallista että kansainvälistä ennakkointietoa, korkeakoulutuksen arviointiaineistoja sekä Jamk:n yksiköiden yhteistä YAMK-kehittämisfoorumia. Jamk:n mukaan ”Kansainvälisen osaamisen ennakkointi tapahtuu osaltaan vertailemalla JAMKin kumppanuuskorkeakoulujen koulutusten sisältöjä ja vierailevien opettajien asiantuntemusta.” (Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen (YAMK) n.d.)

Opinnäytetyö sijoittuu palvelualan ja vieraanvaraisuusalan kontekstiin. Palvelualojen työnantajien Palta Ry:n mukaan palvelualan toimialat Suomessa ovat: Liikenne ja logistiikka, informaatio ja viestintä, yritys- ja asiantuntijapalvelut, hallinto- ja tukipalvelut, viihde ja virkistys, tekniset palvelut sekä muut palvelutoimialat. Muihin toimialoihin kuuluvat mm. kiinteistöala, hiusala, valtion laitokset sekä maatalouspalvelut. (Toimialat n.d.) Vieraanvaraisuusalaan kuuluu Tikkanen (2020) mukaan majoitus, matkailu, matkustaminen, lomaosakkeet, ravitsemistoiminta sekä ajanviete/viihde. Vieraanvaraisuusalan sektorit on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Vieraanvaraisuusalan sektorit (Tikkanen 2020, 27, muokattu)

Vieraanvaraisuusala terminä ei ole Tikkasen (2020, 25) mukaan vakiintunut käsitteeksi suomen kieleen, vaan käsitteinä käytetään yleisesti ”matkailu- ja ravitsemisalaa, matkailu- ja ravintola-alaa tai matkailu-, ravitsemis- ja majoitus-alaa.” Näin ollen tämä tutkimus sijoittuu matkailu-, majoitus ja ravitsemistoiminnan ympäristöön, jossa matkailutoiminta käsittää sekä ulkomaanmatkailun että kotimaan matkailun. Toimialaluokituksen (2008) mukaan majoitus- ja ravitsemistoimintaan kuuluu ”lyhytaikaisen majoituksen tarjoaminen matkailijoille ja muille vierailijoille sekä välittömästi nautittavaksi tarkoitettujen valmiiden aterioiden ja juomien tarjonta sekä ateriapalvelut.” (Toimialaluokitus 2008).

## 2 Johtaminen

Johtaminen näkyy organisaatioiden kaikessa toiminnassa ja sillä on suuri merkitys kaikille organisaation osapuolille. Juutin (2016, 47) mukaan englannin kielessä johtaminen määritellään kahden eri termin kautta: management eli asioiden johtaminen ja leadership eli ihmisten johtaminen. Silva (2016) toteaa johtajuuden olevan käsitteenä vaikea määriteltävä ja kertoo Stogdillin todenneen vuonna 1974 johtajuudella olevan yhtä monta määritelmää, kun on sitä määritteleviä henkilöitäkin. Vuonna 2012 Kellerman on todennut sanoille johtaja tai johtajuus olevan noin 1400 erilaista määritelmää. Silvan mukaan Stogdill määritteli vuonna 1950 johtajuuden ”prosessiksi (teoksi), jolla vaikutetaan järjestäytyneen ryhmän toimintaan sen pyrkimyksissä kohti tavoitteiden asettamista ja tavoitteiden saavuttamista”. Tämän myötä Stogdill nosti esille ensimmäistä kertaa johtajuuden olevan muutakin kuin yksilöllinen piirre. Läpimurto tuli 1990-luvulla, kun johtajuuden todettiin olevan vuorovaikutusprosessi kahden tai useamman ryhmän jäsenen välillä, johtajuuden olevan prosessi, joka suuntautuu yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja johtajuuden olevan kyky kääntää visio todeksi. (Silva 2016, 2–3.)

Johtaminen on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa toiminnallaan yksilöön ja työyhteisöön yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tehokkaasti, tiivistää Sydänmaalakka (2016, 9–10). Hänen mukaansa johtamisen tasoja voidaan ajatella olevan ”itsensä, yksilöiden, tiimin, virtuaalitiimin, organisaation, verkoston ja ekosysteemin johtaminen”. Myös Hyötyläinen ja Nuutinen (2010) kertovat johtamisella olevan useita ulottuvuuksia, joista keskeiset ulottuvuudet ovat vertikaalinen ja horisontaalinen. Vertikaalinen ulottuvuus kertoo organisaation moniportaisuuden sekä sen millaiseen toimintaan organisaatio perustuu. Horisontaalinen ulottuvuus puolestaan kuvaa eri toiminnot, henkilöryhmät sekä tehtäväkentät ja vastuut. Yhteistoimintamuodot ja yhteistyötavat kuvaavat

kolmatta ulottuvuutta. Tässä ulottuvuudessa kyse on päätöksenteon ja strategisuuden hajautuksesta organisaatiossa sekä myös vertikaalisen ja horisontaalisen suuntausten kommunikaatiosta ja yhteistyöstä eri organisaatiotahojen ja toimijoiden välillä. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 17.)

Juuti (2016) tiivistää johtamisen tason määrittelevän organisaation toimintaa, vaikuttavan organisaation tekemään tulokseen sekä siellä työskentelevien ihmisten työelämän laatuun. Johtamisen kehittäminen on välttämättömyys organisaation menestyksen sekä sen piirissä olevien ihmisten hyvinvoinnin vuoksi eikä johtamisen kehittämisellä ole päätepidettävä. Hyvää johtamista on mahdoton määritellä tarkasti, koska johtamisen piirteet näyttäytyvät työyhteisössä sekä ilmiöinä niiden taustalla. Hyvää johtamista voi kuitenkin tarkastella työilmapiirin, työmotivaation- ja moraalien sekä työyhteisön yhteistyön kautta. (Juuti 2016, 9–10.)

Johtajuutta pidettiin henkilökohtaisena ominaisuutena vuosisatojen ajan, kertoo Silva (2016, 2) ja myös Avolion (2007) mukaan johtajuusteoriat ja tutkimukset ovat korostaneet alusta alkaen ensisijaisesti johtajaa, mutta jättäneen huomiotta muut johtajuuden olennaisesti liittyvät elementit kuten työntekijät ja kontekstin. Tutkitettaessa johtajuuden määritelmää ja tehokkuutta sekä sitä, kuka nousee johtajaksi, keskiössä on ollut yksilölliset erot kuten persoonallisuus ja henkinen kyky. Useisiin johtajuusteorioihin on sisällytetty myös satunnaisuuksia kuten sukupuoli, motivaatio, johtajien henkilökohtaiset ominaisuudet, työntekijöiden kokemukset ja persoonallisuudet. (Avolio 2007, 26–27.) Sydänmaalakka (2016, 34) muistuttaa, että jokaisen johtajan tulisi ajatella myös globaalisti ja listaa johtajan ominaisuuksiksi monipuolisen älykkyyden sekä laaja-alaisen, syvällisen ja käytännöllisen tietovaraston, joka auttaa johtajaa toimimaan eettisesti.

Shek, Ma, Liu ja Siu (2015) toteavat itsensä johtamisen korostuvan erityisesti palvelujen johtamisessa. Palvelujen johtamisen nähdään olevan eettistä palvelua, jota annetaan tyydyttämään itsensä ja kaikkien sidosryhmien ja toimintaympäristön tarpeet. Itsensä johtamiseen liittyy toimet, jolla johtaja pyrkii eettisesti parantamaan kaikkia taitojaan. Näihin taitoihin lasketaan tiedot ja taidot, luonteenvahvuudet, fyysinen ja henkinen terveys, verkostot sekä aineelliset resurssit. Palvelujohtajan täytyy siis pystyä johtamaan itseään ennenkuin hän pystyy johtamaan muita ja itsensä johtaminen antaa palvelujohtajalle valmiuksia, joita tarvitaan muiden johtamiseen. Palvelujohtajan tulee olla selvillä työntekijöiden tarpeista sekä vaalia heidän kehittymistään. Usein tutkimusten perusteella palvelujohtajan itsensä johtamisen kyvykkyys edistää työntekijöiden yksilöllistä osaa-

mista sekä tuottavuutta. (Shek ym. 2015, 343–344.) Thibault, Daniel, Salmani, Boopathi S. ja Taimela (2022) huomauttavat huonon johtamisen näkyvän puutteena palautteen antamisessa, viestinnässä sekä tavoitteiden tunnistamisen puutteissa. Ongelmat palkitsemisessa sekä henkilöstön kohtelussa ovat myös merkkejä johtamisen haasteista ja vaikka kyse on johtamisen perusasioista, puutteet johtamisessa voivat olla merkki siitä, ettei ihmisten johtamista pidetä ensisijaisena tehtävänä. (Thibault ym. 2022, 23.)

Avolio (2007) korostaa kontekstin merkitystä johtajuudessa. Hänen mukaansa jo historiassa on keskusteltu kontekstin merkityksestä esimerkiksi eettisen johtajuuden yhteydessä, josta esimerkkinä toimivat filosofi Platonin ja ekonomisti Max Weberin kirjoitukset. Tehdyt tutkimukset ovat myös osoittaneet, että johtajilla on yhteisiä piirteitä, jotka toistuvasti liitetään tehokkaaseen johtamiseen. Itseluottamus, rehellisyys, sinnikkyys sekä epävarmuuden sietokyky ovat piirteitä, joiden alun perin uskottiin olevan synnynnäisiä, mutta sittemmin on selvinnyt, että piirteet voivat olla opittavissa ja yhteydessä kontekstin kanssa edistään johtajuuden syntymistä. Avolio tiivistää, että mikäli johtajuuteen vaikuttavat kaikki elementit pystytään tunnistamaan, voidaan vastata esimerkiksi kysymyksiin onko johtajuus synnynnäistä vai opeteltua, millainen on tehokas johtaja ja kuinka konteksti vaikuttaa erilaisten johtamismuotojen syntymisen. Näiden kysymysten ratkaiseminen edellyttää eri toimijoiden, eri kontekstien, ajan, historian ja kaiken toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevan tarkastelua johtajuuden yhteydessä. Nämä kaikki yhdessä luovat se, mikä lopulta määrittellään johtajuudeksi. (Avolio 2007, 25–28.)

## 2.1 Johtamisparadigmat

Johtamisparadigmat ovat tieteen ja koulutuksen kentällä yleisesti hyväksytyjä käsityksiä, teorioita ja viitekehyksiä johtamisesta, tiivistävät Hyötyläinen ja Nuutinen (2010). Usein käytännön johtamisessa eri paradigmat sekoittuvat ja uuden johtamisparadigman syntyyn voi vaikuttaa jokin tunnistettu haaste tai havainnot johtamistavoista, jotka eivät vastaa olemassa olevaa paradigmaa. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 21.) Seeckin (2013, 29, 34) mukaan johtamisparadigmat kestävät yleensä noin 20–30 vuotta sisältäen sekä ideologisia että teknisiä ominaispiirteitä. Hänen mukaansa paradigmojen hallitessa vuosikymmeniä, niiden havaitseminen arjessa saattaa olla hankalaa keskittyttäessä lyhyen aikavälin toimintatapoihin ja tekniikoihin.

Eri aikakausina vallinneet johtamisparadigmat ovat perustuneet silloiseen käsitykseen toimivasta johtajuudesta. Barleyn ja Kundan (1992) mukaan johtamisen historiassa on ollut viisi johtamisen paradigmaa, jotka ryhmittyvät kahteen temaattisesti vastakkaiseen joukkoon. Teollisten olojen parantaminen, ihmissuhdekoulukunta sekä kulttuurikoulukunta korostivat normatiivista retoriikkaa. Näissä kaikissa suuntauksissa nähtiin yhteenkuuluvuus tuottavuuden lähteenä sekä kehoitettiin johtajia olemaan esimerkkeinä työntekijöille, innostamaan ja motivoimaan sekä kiinnittämään huomiota työntekijöiden työhyvinvointiin. Tieteellinen liikkeenjohto ja systeemirationalismi (eli rakenneanalyttinen paradigma) puolestaan painotti rationaalista valvontaa. Näiden suuntausten kannattajien mielestä, tuottavuuden perustana oli huolellisesti muotoillut menetelmät ja järjestelmät. Perimmäisenä ajatuksena oli se, että jokainen yritys voidaan purkaa ja analysoida osiin ja koota uudelleen entistä tehokkaammaksi. (Barley & Kunda 1992, 384.) Kuviossa 3 on esitettynä johtajuusparadigmojen aikakaudet ja tematiikat.

PARADIGMA	AIKAKAUSI	TEMATIikka
Teollisten olojen parantaminen	1870–1900	Normatiivinen
Tieteellinen liikkeenjohto	1900–1923	Rationaalinen
Ihmissuhdekoulukunta	1923–1955	Normatiivinen
Systeemirationalismi (rakenneanalyttinen paradigma)	1955–1980	Rationaalinen
Kulttuurikoulukunta	1980-nykyaika	Normatiivinen

Kuvio 3. Johtajuusparadigmojen aikakaudet (Barley & Kunda 1992, 364, muokattu)

### Teollisten olojen parantaminen

Ensimmäinen johtamisparadigma oli teollisten olojen parantaminen (industrial betterment), kertoo Seeck (2013, 38), joka toteaa paradigman vaikuttaneen 1800-luvun lopussa Yhdysvalloissa ja sen avulla pyrittiin etsimään keinoja työläisten rankkojen työolosuhteiden parantamiseen sekä henkisten ja moraalisten ominaisuuksien vahvistamiseen.

### **Tieteellinen liikkeenjohto**

Tieteellinen liikkeenjohto tunnetaan myös taylorismina. Tämä oli ensimmäisiä Suomeen saapuneita liikkeenjohdon oppeja, joka sai Suomessa huomiota jo 1910-luvulla, kertoo Seeck (2013, 75). Tieteellisen liikkeenjohdon isänä toimi Frederick Taylor, joka halusi maksimoida organisaatioiden tuottavuuden. Taylor (1911) totesi parhaan johtamisen perustuvan tieteeseen, joka perustuu selkeästi määriteltyihin lakeihin, sääntöihin ja periaatteisiin. Hänen mukaansa tieteellisen johtamisen peruseriaatteet oli sovellettavissa kaikkiin ihmisen toimintoihin, aina yksinkertaisista töistä monimutkaisiin, vaativiin töihin. Taylorin näkemyksien mukaan tieteellä korvataan työntekijöiden ns. nyrkkisäännöt, johtohenkilöt ohjaavat ja auttavat työntekijöitä työskentelemään tieteen oppien mukaisesti yhteistyössä sekä työntekijöiden itsenäinen vastuu päättää asioista poistetaan. (Taylor 1911, 2, 14–15.)

Seeckin (2013) mukaan työt jaettiin yksinkertaisiin tehtäviin ja työtehtävien suunnittelu sekä päätöksenteko erotettiin itse työn tekemisestä. Käytännössä tehtyjä toimenpiteitä olivat mm. menetelmien standardointi, aika- ja liikemittaukset, ohjekortit ja suunnitteluosastojen perustaminen. Käyttöön otettiin myös suorituspalkkausjärjestelmä, jonka nähtiin motivoivan työntekijöitä tehokkaampiin suorituksiin. Taylorismin periaatteet johtivat työntekijöiden osaamisen ja aloitteellisuuden vähenemiseen sekä työntekijöiden pelkistämiseksi ns. orgaanisiksi koneiksi. Tällä johtamisparadigmalla on ollut kauaskantoisia vaikutuksia, jotka ovat edelleen nähtävissä työelämässä. Vaikutuksia voi nähdä mm. työn organisoimistavoissa ja teknologian kehityksessä. (Seeck 2013, 58, 99–102.)

### **Ihmissuhdekoulukunta**

Tieteellinen liikkeenjohto painotti työnteossa tehokkuutta. Ihmissuhdekoulukunta, joka Barleyn ja Kundan (1992, 372) mukaan syntyi ensimmäisen maailmansodan jälkeen, painotti tarvetta kehittää työntekijöiden oikeuksia ja työoloja. Tällöin huomiota alettiin kiinnittää työntekijöiden lomiin, sairauslomiin, terveydenhuoltoon, sanitaatioon sekä eläkerahastoihin. Seeck (2013) kertoo ihmishuhdekoulukunnan, jonka innostamia artikkeleja ilmestyi lehtiin 1930- ja 1940-luvuilla, kritisoineen tieteellisen liikkeenjohdon tapaa paloittaa työprosessit pieniin osiin. Ihmissuhdekoulukunta painotti mm. työnkuvien laajentamista ja työnkiertoa. Näillä toimilla pyrittiin tarjoamaan ratkaisuja työntekijöiden poissaoloihin, työn yksipuolisuuteen, henkilökunnan suureen vaihtuvuuteen ja konflikteihin. Nämä ja työntekijöiden heikko työmoraali heikensivät organisaatioiden tuottavuutta. Ihmissuhdekoulukunta näki työsuhteen pysyvyyden, työstä saadun tyydytyksen ja onnistumisista



saatujen tunnustusten motivoivan työntekijöitä palkan lisäksi. Täysin päinvastaisia edeltäneen paradigman eli tieteellisen liikkeenjohdon kanssa näkemykset eivät kuitenkaan olleet, sillä molemmissa paradigmoissa tavoitteena oli lisätä työn tuotavuutta, parantaa yhteistyötä sekä oikeuttaa johtajan auktoriteetti. (Mts. 90, 107–109.)

Ihmissuhdekoulukunta koostui joukosta tutkijoita ja teoreetikkoja, joita yhdisti yhtenevä näkemys työpaikan vuorovaikutuksesta sekä ihmissuhteista. Uutta edeltävään tieteellisen liikkeenjohdon paradigmaan verrattuna oli se, että akateemiset tutkijat, joiden työura oli lähes poikkeuksetta yliopistomaailmassa, loivat paradigman keskeiset käsitteet ja tekniikat. Tieteellisen liikkeenjohdon vaikuttajilta puuttui yleensä akateemiset tutkinnot kokonaan. He olivat työskennelleet tehtaiden työntekijöinä tai johtotehtävissä. Lisäksi erona paradigmojen syntymisessä oli, että suurin osa tieteellisen liikkeenjohdon vaikuttajista oli insinöörejä ja ihmissuhdekoulukunnan vaikuttajat puolestaan pitkälti käyttäytymistieteilijöitä. Tärkeimpiä Ihmissuhdekoulukunnan teoreetikkoja oli Kurt Lewin. (Mts. 115–116.)

Ihmissuhdekoulukunnan oppeja on Suomessa tutkittu vähän, koska opit ovat saapuneet Suomeen viiveellä ja siksi vaikutuksen voidaan arvioida olleen vähäinen. Tieteellisen liikkeenjohdon paradigman tukena oli 1900-luvun alkupuolella rationalisoimisliike, mutta ihmissuhdekoulukunnalla ei ollut tukena vastaavia instituutioita eikä valtiollisia rakenteita. Tästä huolimatta ihmissuhdekoulukunnan vaikutteita on nähtävissä useissa työelämän suuntauksissa. Vaikuttavimpina näistä työpsykologian institutionalisoituminen ja henkilöstöhallinnon vakiintuminen organisaatioiden sisäisissä rakenteissa. Myös organisaatioviestinnän kehittymiseen ihmissuhdekoulukunnan vaikuttajilla on ollut olennainen osuus. (Mts. 116, 133–134.)

### **Systeemirationalismi eli rakenneanalyttinen paradigma**

1950-luvulla alettiin tutkia organisaatioita rakenteiden ja toimintojen näkökulmasta katsottuna (Seeck 2013). Hänen mukaansa edellisten paradigmojen avulla oli keskitytty organisoimaan tuotantoa tehokkaasti ja selvittämään konflikteja. Uusia ongelmia kuitenkin syntyi yritysten koon kasvaessa, joten näihin ongelmiin etsittiin vastausta rakenneanalyttisestä paradigmasta. Tällöin tarkastelun kohteeksi otettiin organisaation toiminnan kokonaisuus sisältäen suunnittelun, tehtävien ryhmittelyn osastoiksi/yksiköiksi, hierarkian, viestinnän ja kontrollin. Tähän asti edeltäneissä paradigmoissa oli ajateltu organisaatioiden olevan suljettuja järjestelmiä, mutta rakenneanalyttisen paradigman perimmäisenä ajatuksena oli, että organisaatiot ovat organismien kaltaisia avoimia

järjestelmiä, joiden selvitäkseen tulee muodostaa suhde toimintaympäristön kanssa. (Seeck 2013, 159–160.)

Rakenneanalyttiseen paradigmaan yhdistetään usein Sydänmaalakan (2016) mukaan Peter Drucker, jonka mukaan johtaminen on tavoitteellista toimintaa. Druckeria nimitetäänkin tavoitejohtamisen luojaaksi. Druckerin mukaan johtamiseen kuuluu tavoitteiden määrittely, työntekijöiden ohjaus tavoitteiden saavuttamiseksi, palautteen anto sekä osaamisen varmistaminen. (Sydänmaalakka 2016, 35–36.) Drucker (1969) toteaa organisaatioiden johtamisen olevan yrittäjämäistä ja luovaa, jolloin päätehtävänä on luoda kysyntää uudistusten ja markkinoinnin avulla. Hän myös painottaa, että organisaation johdon on ennakoitava tulevaisuutta ja yrittää tasapainottaa lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet. Seeck (2013) lisää, että rakenneanalyttinen paradigma syntyi vastamaan haasteisiin, jotka edelleen tänäkin päivänä on ajankohtaisia. Tällaisiksi haasteiksi voidaan nimetä esimerkiksi laajat tuotevalikoimat, ulkoistamisen vuoksi uudistuvat organisaatiomuodot sekä suurten, kansainvälisten organisaatioiden johtaminen. (Seeck 2013, 160.)

### **Kulttuurikoulukunta**

Kulttuurikoulukunta tarkastelee organisaatioita ja niiden johtamista tutkimalla organisatorisia symboleita ja merkitysjärjestelmiä, kertoo Seeck (2013). Tämä paradigma on uusimpia, vakiintuneita paradigmoja johtamistutkimuksen alalla ja sen lähtökohtana on organisaatiokulttuuri, joka määrittää kunkin organisaation toimintaa ja ajattelua. (Mts. 207–208.)

Kulttuurikoulukunnan juuret juontuvat 1980-luvun alkuun Yhdysvaltoihin. Teollisuudessa ilmentyvien ongelmien vuoksi työyhteisöiltä edellytettiin muuttumista joustaviksi, luoviksi ja motivoivimmiksi. Tällöin yhdysvaltalaisyrietykset huomasivat, että rationaaliset toimintatavat purivat yhä huomomin tuottavuusongelmiin, teollisuudenalat taantuivat ja palvelusektori kehittyi. Myös kansallisten, paikallisten ja uskonnollisten paternalistisen kulttuurien aseman heikkeneminen massakulttuurin, median ja erilaisten liikkeiden kirjon lisääntyessä vaikutti paradigman syntyyn. Suomessa, johtamisen korkeakoulutuksessa, kulttuuriteoreettinen ajattelu ei ole saanut suurta sijaa. Paradigmasta on myös kirjoitettu Suomessa julkaisuissa vähän, vaikkakin arvo on Suomessakin tunnistettu. (Mt. 2013.)

### **Innovaatioteoria, markkinarationalismi, palvelujohtajuus**

Tänä päivänä Seeckin (2013) mukaan organisaatioissa keskeisesti vaikuttavana oppina toimii innovaatioteoriat. Innovaatiokeskustelua on käyty jo 1960-luvulta lähtien, mutta innovaatiotutkimus on kasvanut merkittävästi 1980- ja 1990-luvun taitteessa ja toisen kerran 2000-luvun alussa. Innovaatioteorioissa työntekijät ovat yksilöitä, jotka haluavat oppia ja kehittyä. Työntekijät ovat motivoituneita hyödyntämään asiantuntemustaan eivätkä pelkäävät raha ja etuisuudet toimi heidän motivaattoreinaan. Keskeisiä asiasanoja innovaatioteorioissa ovat ”ainutlaatuisuus ja uutuus, muutos ja joustavuus sekä luovuus, innovaatiot ja innovatiivisuus.” Teorioista haetaan vastauksia organisaatioiden jatkuvaan uudistumisen tarpeeseen. Olennaista on myös kumppaneiden ja asiakkaiden ottaminen mukaan tuotekehitysprosessiin. Innovaatioteorioita ei voida tarkastella yhtä pitkällä aikajänteellä kuin edellä mainittuja paradigmoja. Innovaatioteorioiden vaikutusta johtamiseen 1990- ja 2000-luvuilla voidaan tarkastella vasta jonkin vuosikymmenen kuluttua. Seeck esittää myös kysymyksen, voisivatko innovaatioteoriat muodostaa uuden paradigman uuden johtamissuuntauksen sijaan. (Mts. 247–249.)

**Markkinarationalismi** voi olla vahva vaihtoehto vallitsevaksi paradigmaksi. Markkinarationalismissa pääpaino on yrityksen toimimisessa markkinoiden asettamilla ehdoilla mahdollisimman tehokkaasti. Tämä vaatii organisaatioilta uudelleenjärjestelyjä, joiden keinoina ovat esimerkiksi työn ulkoistaminen, litistetyt organisaatorakenteet ja organisaation keskittyminen pääosaamisalueisiin. Työnantajalla ei nähdä olevan pitkäaikaisia työsuhteita työntekijöihin vaan suosiossa on projektiluontoiset, määräaikaiset työsuhteet. Litteät organisaatorakenteet tarkoittavat käytännössä keskijohdon vähenemistä, koska työntekijät toimivat itsensä johtajana. (Mts. 302–303.)

Chai, Shek ja Dou (2021) huomauttavat palvelutalouden vaativan uusia johtamisparadigmoja. Heidän mukaansa Tohtori Chung on ehdottanut uudeksi paradigmaksi palvelujohtajuutta (STL, Service Leadership Theory). Chungin mukaan palvelujohtajuus tarkoittaa laadukkaan, henkilökohtaisen palvelun tarjoamista jokaiselle, jonka kanssa joutuu kosketuksiin. Tämä sisältää johtajan itsensä, ryhmät, yhteisöt, järjestelmät ja ympäristöt. Palvelujohtajia määrittää kolme ominaispiirrettä: pätevyys, luonne ja huolenpito. Johtamispätevyyden lisäksi johtajan tulee osoittaa palvelujohtamiselle ominaista luonnetta ja huolenpitoa. Johtaminen nähdään palveluna, koska johtajien on jatkuvasti parannettava osaamistaan, luonnettaan ja huolenpitoaan tarjotakseen korkealaatuista palvelua sekä itselleen että muille. (Chai ym. 2021, 439–440.)

Chain ja muiden (2021) mukaan ihmisten voimavaroista tullessa palvelutaloudessa välttämättömyys, palvelujohtamisen ytimenä voidaan pitää työntekijöiden houkuttelemisesta, motivointia ja sitouttamista. Tämä vaatii pehmeitä taitoja seuraajien motivoimiseksi ja innostamiseksi. Palvelujohtajuus kannustaa kulttuuriin, jossa työntekijät ottavat vastuun omasta toiminnastaan ja vastaa-vasti johtaja luottaa heidän osaamisensa puuttumatta heille delegoituihin tehtäviin. Tämän kaltaisen toiminta siirtää vastuuta työntekijöille, jotka saattavat tuntea haluttomuutta itseohjautuvuuteen ja innovointiin. Tämä muutos vaatii, että työntekijöille sallitaan riskien ottaminen, virheiden tekemisen ja sitä kautta oppiminen ja itseohjautuvuuden kehittäminen. Itseohjautuvuuden kehitys riippuu organisaatioiden autonomian tasosta. (Chai ym. 2021, 443, 445.) Myös Avolion (2007) mukaan työntekijä ryhtyy vastuullisempiin ja riskejä sisältäviä tehtäviin todennäköisemmin, mikäli organisaation ilmapiiri sallii virheet. Mitä myönteisemmin organisaatio suhtautuu työntekijöiden itseohjautuvuuden kehittämiseen, sitä todennäköisemmin työntekijät kantavat vastuuta ja luovat sitoutuneen ilmapiirin. (Avolio 2007, 29.)

### **3 Palveluliiketoiminta ja palveluliiketoiminnan johtaminen**

#### **3.1 Palveluliiketoiminta**

Seppälä (2010) tiivistää palveluliiketoiminnan liiketoiminnaksi, jossa palvelu muodostaa arvonluonnin perustan ja siinä olennaista on palvelun tarjoaminen itsenäisenä osana liiketoimintaa eikä näin ollen esimerkiksi tavarakauppa ole palveluliiketoimintaa. Palveluliiketoiminta on asiakkaiden sekä asiakkaiden prosessien palvelemista ja se voi ulottua palveluntarjoajan ja asiakkaan liiketoiminnalliseksi vuorovaikutukseksi, kirjoittavat Hyötyläinen ja Nuutinen (2010, 55). Samaa mieltä on Grönroos (2015), joka tiivistää, että ”palvelut ovat prosesseja, joissa joukko yrityksen resursseja on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa niin, että asiakkaiden toimintoihin ja prosesseihin syntyy arvoa.”

Arantolan ja Simosen (2009) mukaan asiakaslähtöisyys on saapunut Suomeen 1980-luvulla palvelujohtamisen myötä ja tällöin asiakaslähtöisyyden määritelmäksi tuli asiakkaiden tarpeiden täyttäminen. Asiakaskannattavuus nousi esiin 1990-luvulla, jolloin ymmärrettiin kaikkien asiakkaiden tarpeiden täyttämisen olevan mahdotonta kannattavuuden näkökulmasta katsottuna. Huomio keskittyi asiakkaiden pysyvyyteen. Asiakkaan kokeman arvon ja sen syntymisen ymmärtäminen on edellytys tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen siirtymiselle. Hinta-laatusuhdetta on käytetty

palvelun arvon mittaamisessa, mutta tämän näkökulman haastaa asiakkaan kokema arvo ja sen syntyminen. Palveluja tarjoavat organisaatiot eivät automaattisesti ole asiakaslähtöisiä. Palvelun ominaisuudet eivät ole asiakkaalle arvoa tuottavia, vaan palvelujen tuottamat hyödyt ja vaikutukset suhteessa asiakkaan tavoitteisiin. Arvo syntyy yhteisessä prosessissa eli palveluntuottajan ja asiakkaan toimiessa yhdessä. Asiakas näin ollen osallistuu arvon tuottamiseen ja on arvioimassa syntyvää arvoa. (Arantola & Simonen 2009, 2–3.) Saman ajatuksen jakaa Vankka (2020, 15), joka toteaa myös vieraanvaraisuuden käsitteen olevan kytköksissä asiakkaan kohtaamiseen ja hänen kanssaan käytyyn vuorovaikutukseen.

Palveluliiketoimintaa ei harjoiteta vain palveluyritysten toimesta, vaan yhä enenevässä määrin myös teolliset ja tuotannolliset yritykset ovat kiristyneessä kilpailutilanteessa oivaltaneet, että palvelujen vahvistaminen on edellytys asiakkaiden odotusten lunastamiseksi, kertovat Helander, Kujala, Lainema ja Pennanen (2013, 12). Heidän mukaansa asiakastarpeiden tunnistaminen sekä kokonaispalvelun ymmärtäminen ja tuottaminen ovat palveluliiketoiminnan keskiössä.

### 3.2 Vieraanvaraisuus

Vieraanvaraisuus- käsitettä on aiemmin käytetty kotiloissa vieraita kestitäessä ja majoitettaessa, kertovat Alakoski, Tikkanen ja Vankka (2020). Kaupallisissa palveluissa vieraanvaraisuus liitetään tapahtumaan, jossa vieraanvaraisuutta tarjotaan maksua vastaan ja vieras on asiakas. Englannin kielessä käsitteet ovat *hospitality* eli vieraanvaraisuus sekä *hospitality industry* eli vieraanvaraisuusala. Vieraanvaraisuusosalasta käytetään Suomen ammattikorkeakouluissa nimeä matkailu-, ravitsemis- ja talousala sekä *hospitality management*. (Alakoski ym. 2020, 13.)

Vankan (2020, 15) mukaan vieraanvaraisuuskäsitettä on alettu tutkia tarkemmin vasta 1980-luvulla ja käsite liittyy palveluun ja asiakaskokemuksen tuottamiseen. Lynch, Germann Molz, McIntosh, Lugosi ja Lashley (2011, 4–5) toteavat, että vieraanvaraisuudelle ei ole olemassa yhtä määritelmää, vaan yksinkertaisimmillaan vieraanvaraisuus käsite voidaan tiivistää ruoan, juoman ja majoituksen tarjoamiseksi. Cambridge dictionary (n.d) määrittelee käsitteen *hospitality industry* liiketoiminnaksi, joka tarjoaa ihmisille ruokaa, juomaa tai yöpymispaikan ja käsitteen *hospitality* ystävälliseksi käytökseksi, joka toivottaa vieraat tervetulleeksi.

### **Vieraanvaraisuuden ulottuvuudet**

Vieraanvaraisuuteen liiketoimintaympäristössä liitetään viisi ulottuvuutta: isännän ja vieraan välinen suhde, anteliaisuus, useat yllätykset, teatterimaisuus sekä asiakkaiden turvallisuus (Lashley 2009, 15). Lynch ja muut (2011, 6) huomauttavat vieraanvaraisuuden toimijoita kutsuttavan isänniksi ja vierailiksi, mutta ehdottavat vaihtoehdoksi pikemminkin palveluntarjoajaa ja asiakasta.

Lashley (2009) kuvaa vieraanvaraisuudessa kyse olevan pohjimmiltaan palveluntarjoajan ja asiakkaan välisestä suhteesta ja anteliaisuus liittyy taloudelliseen sidokseen heidän välillään. Taloudellinen tuotto ja kustannusten hallinta liittyy olennaisena osana palveluja tarjoavan organisaation toimintaan, mutta ihanne olisi tehdä tätä näkymättömämmäksi asiakkaille. Käytännössä tämä voi tarkoittaa tuotteiden sisällyttämistä hintaan, jotta kaikesta ei tarvitse maksaa erikseen. Tämä näyttyy asiakkaalle anteliaisuutena, vaikka todellisuudessa kustannukset on mietitty organisaatiossa jo etukäteen. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta toiminnasta on all-inclusive palvelumuoto, jossa taloudelliset kustannukset on käsitelty kerran ja yleensä ennen asiakkaan saapumista. Tämä antaa asiakkaalle tunnun vieraanvaraisuudesta. (Mts. 9, 12–13.)

Useiden yllätysten järjestämisessä on kyse vieraanvaraisuuskokemuksen laajentamisesta tapahtuvaksi pidemmän ajan kuluessa. Käytännössä kyse on kiinnostuksen ylläpitämisestä koko asiakaskokemuksen ajan ja yllätyksenä voi olla esimerkiksi ravintolassa yllättäen tuodut alkupalat ennen pääruokaa. Tarkasteltaessa yllätyksen käsitettä, johtaa se vieraanvaraisuuden toiseen ulottuvuuteen eli pohdintaan siitä, onko kokemus asiakas- vai palveluntuottajavetoinen. Lähtökohtaisesti tarkoituksena on vastata asiakkaiden tarpeisiin, mutta mikäli tarkoituksena on yllättää asiakas, ideat yllätyksiin eivät tule asiakkailta itseltään. Käsiteltäessä vieraanvaraisuutta sosiaalisessa kontekstissa, voidaan pitää sopimattomana, että asiakkaat kohtelisivat palveluntarjoajia palvelijoina. Kun tätä sovelletaan kaupalliseen vieraanvaraisuuteen, voidaan henkilökunta nähdä nimenomaan esiintyjinä ja palveluntarjoajina, ei palvelijoina. Asiakkaat etsivät yllätyksiä ja iloa tuottavia erityisyyksiä, jolloin innovaatiot ovat todennäköisesti palveluntuottajavetoisia ja henkilökunnan luovuudesta riippuvaisia. Onnistuneet yllätykset ja ikimuistoiset kokemukset kannustavat asiakkaita palaamaan uudelleen eli asiakasuskollisuuteen ja kertomaan kokemuksistaan eteenpäin, jolloin he harjoittavat emotionaalista uskollisuutta eli suullista myynninedistämistä. (Mts. 13–15.)

Vieraanvaraisuuden teatterimaisuudesta puhuttaessa huomio keskittyy elämyksen tuottamiseen ja palveluympäristön lavastamiseen. Ympäristön eli hotellien ja ravintoloiden sisustamista ja somistamista voidaan verrata näyttämöiden somistamiseen. Henkilökunta toimittaa ”esityksessä” näyttelijöiden virkaa. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi ruokalistan esittelyä, ruokien tarjoilua tai vaikkapa kokkien esittäytymistä asiakkaille. (Mts. 12–13.)

Asiakkaiden turvallisuus on tärkeää osa-alue, koska erityisesti hotellivieraat ovat usein vieraissa ympäristöissä. Vieraanvaraisuuden turvallisuuden tulisi keksittyä vieraiden turvallisuuteen, vaikka usein turvallisuusongelmien nähdään liittyvät tavaroiden ja menettelyjen turvallisuuteen. Nämäkin tulee huomioida, mutta asiakkaan näkökulmasta hänen henkilökohtaisen turvallisuuden takaamisen ja siitä kiinnostuksen tulee olla selvästi näkyvissä. (Mts. 15–16.)

Hemmingtonin (2007) mukaan tarkoituksena on tuottaa asiakkaille henkilökohtaisia, mieleenpainuvia kokemuksia, jotka tuovat heille lisäarvoa. Hemmington lisää, että vieraanvaraisuudessa välttymätöntä on säilyttää asiakasnäkökulma. Hänen mukaansa asiakkaat eivät osta toimitettua palvelua, palvelujen laatua eivätkä ruokaa ja juomaa vaan pikemminkin kokemuksia, muistoja sekä ateriakokonaisuuksia. (Hemmington 2007, 2, 6.)

### **3.3 Palveluliiketoiminnan johtaminen**

Alakoski, Tikkanen ja Vankka (2020, 85) kertovat vieraanvaraisuusalan johtamiseen liitettävän kaksi keskeistä käsitettä: Johtaminen (englanniksi management) sekä johtajuus (englanniksi leadership). Johtaminen sisältää toimintojen johtamisen ja johtajuus puolestaan ihmisten johtamisen.

Vieraanvaraisuuden käsite siihen liittyvine käsitteineen ovat edelleen epämääräisiä sekä esimerkiksi toimintaympäristön tai kulttuurin mukaan muuttuvia, toteaa Alakoski (2020). Käsitteet ”vieraanvaraisuusala” tai ”vieraanvaraisuuspalvelut” eivät ole sellaisenaan jääneet suomen kieleen. Vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen (hospitality management) on suomen kielessä yhdistetty matkailu- ja ravitsemisalan palveluiden johtamiseen. Alakosken mukaan käsite vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen (hospitality management) riippuu vieraanvaraisuus (hospitality)- käsitteen ja vieraanvaraisuusala (hospitality industry) - käsitteen määrittelystä. Sanakirjat määrittelevät käsitteet hospitality ja management erikseen eli yhtenä käsitteenä Hospitality management -käsitettä eli vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtamista ei määritellä. (Mts. 55.)

Koska vieraanvaraisuus käsitteenä on monimutkainen ja eri kontekstit vaikuttavat vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtamisen käsitteen määrittämiseen, määritelmän voidaan ajatella olevan kehämäinen. Näin ollen vieraanvaraisuus voidaan ymmärtää kulloinkin sen mukaan, mitä vieraanvaraisuusalan tarjotaan. Vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtamisella voidaan ymmärtää olevan tämän kyseisen tarjonnan johtamista. Vieraanvaraisuuden käsitettä voidaan tarkastella sekä kaupallisesta että ei-kaupallisesta näkökulmasta. Kaupallista vieraanvaraisuutta tulkittaessa, kyse on aina liiketoiminnan johtamisesta. (Mts. 56, 58.)

Matkailu- ja ravitsemisalan koulutuksessa on perinteisesti tarkasteltu johtamista (leadership) palvelujohtamisen ja markkinoinnin johtamisen kautta. Muita johtamisen muotoja ovat olleet esimerkiksi talousjohtaminen, ympäristöjohtaminen, johtajuus sekä henkilöstöjohtaminen. Asioiden johtaminen (management) on perinteisesti yhdistetty toimintojen johtamiseen eli esimerkiksi ruoanvalmistuksen tai puhtaanapidon johtamiseen. (Mts. 64.)

Palvelujen johtamisen teoreettinen käsite kehittyi 1970-luvun puolivälissä samanaikaisesti mm. Pohjoismaissa, Yhdysvalloissa ja Ranskassa, kertoo Norrman (2002). Tarve uudelle tavalle ajatella liiketaloustieteessä syntyi hiipuneen kasvun ja kiristyneen kilpailuilmapiirin vuoksi. Erityisesti japanilaisten tuotteiden valmistus oli muuttunut halpojen jäljitelmien tekemisestä laadukkaiden ja innovoitujen tuotteiden valmistamiseen, ja tuotteet olivat valmiina valloittamaan länsimaiset markkinat. Asiakkaiden vaatimukset kasvoivat myös ulkomaanmatkailun, tiedotusvälineiden kehittymisen sekä vaurastumisen myötä. Organisaatioiden kustannusrakenteet muuttuivat, jolloin investoinnin kohdistuivat tuotantoa enemmän jakeluun, markkinointiin, brändeihin ja tuotekehitykseen. (Norrman 2002, 40–41.)

Norrmanin (2002) mukaan tämän aikakauden oleellisena teoreettisena kehityssuuntana voidaan pitää perehtymisistä palvelulogiikkaan, jonka yhteydessä tutkijat korostivat palvelun syntyvän ”kentällä” yhdessä asiakkaan kanssa. Palvelujohtaminen nähtiin menetelmänä, jossa organisaation selkeästä strategiasta ja liikeideasta viestitettiin organisaatiolle, asiakaspalveluhenkilöstölle delegoitiin valtaa ja asiakas- ja palveluajatuslähtöistä toimintaa tuettiin laatu-, arviointi-, ja palkitsemisjärjestelmien avulla. Asiakassuhteiden merkitys korostui ymmärrettäessä, että asiakassuhteet saatiin tuottamaan ja kilpailijoista pystyttiin erotumaan palvelujen avulla. Palvelujohtaminen, kanta-



asiakasohjelmat ja asiakastietokannat olivat esimerkkejä uusista käsitteistä, joita liiketoimintateoriaan muutoksen myötä tuli. Muutoksia tuli myös mittaamiseen, jolloin taloudellisen tuloksen mittaamisen lisäksi asiakastyytyväisyyden mittaaminen sisältyi mittaristoihin. (Norrman 2002, 41–44.) Grönroosin (2015, 82) mukaan palvelulogiikassa organisaation tavoitteena on edistää prosesseja, jotka edesauttavat arvon luomista asiakkaiden omiin toimintoihin ja prosesseihin.

Palvelujen johtaminen on ydin liiketoiminnan johtamisen palvelukilpailussa, tiivistää Grönroos (2015). Hänen mukaansa palvelujohtaminen koostuu arvon muodostuksen ja asiakassuhteissa koetun laadun ymmärryksestä, organisaation kehityksen ja johtamisen hallinnasta laadun saavuttamiseksi, ymmärryksestä organisaation tavoista tuottaa laatua sekä organisaation johtamisesta tavoitteiden saavuttamiseksi. Palvelujohtajan tulee ymmärtää, millaista arvoa ja laatua asiakkaat etsivät, miten arvoa tuotetaan sekä miten organisaation resursseja hallitaan palvelupohjaisen arvon tuottamiseksi. (Grönroos 2015, 269–270.) Myös Arantolan ja Simosen (2009, 4) mukaan palveluliiketoiminnan kehitys edellyttää asiakasymmärrystä sekä taitoa kehittää tämän perusteella liiketoimintaa. Alakoski (2020) listaa edellä mainittujen tapaan tarvittaviksi osaamisalueiksi asiakkaiden mieltymyksiä ymmärtämisen sekä asiakkaiden arvokäsitysten, arvokokemusten sekä asiakkaiden arvostuksensa kohteiden tuntemisen. Hän tarkentaa, ettei asiakkaiden tarpeiden arvioiminen, asiakassegmenttien kuvaaminen tai tyytyväisyystutkimukset sellaisenaan enää riitä perustaksi asiakasymmärryksen luomiselle. (Alakoski 2020, 62–63.)

Zheng, Graham, Epitropaki ja Kalkaros (2020) kirjoittavat palveluliiketoiminnan johtajien viestivän vahvasta sitoutumisesta palveluun, vahvistavan asiakaslähtöistä käyttäytymistä, kannustavat ja innostavat työntekijöitä tekemään kaikkensa korkealaatuisen palvelun tarjoamiseksi sekä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Palveluliiketoiminnan johtamisen keskeisiä asioita ovat myös viestiminen asiakaspalveluun sitoutumisesta, johtajan tarjoama tuki työntekijöiden palvelutaitojen ja tietojen kehittämiseksi sekä korkealaatuisen palvelun estävien esteiden poistaminen. (Zheng, Graham, Epitropaki & Kalkaros 2020, 44–45.) Alakoski (2020, 66) lisää, että vieraanvaraisuusalalla johtajan tulee osata palkata työtehtävissään viihtyviä työntekijöitä, hallita ammatilliset sekä vieraanvaraisuustaidot, sekä omata liiketoiminnan ja johtamisen osaamista. Hänen mukaansa johtaminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä liiketoiminnan onnistumisessa ja johtajilla on kaupallisessa vieraanvaraisuudessa viimekäden vastuu asiakkaiden hyvinvoinnista. Bell ja Zemke (2006, 13) tiivistävät

palvelukeskeisen johtamisen olevan ohjaajana ja koreografina olemista näytelmässä, jossa asiakas-palvelijat ovat näyttelijöitä ja asiakkaat yleisö. Palvelujen johtaminen vaatii tuotejohtamisesta poiketen tiimin valmentamista, taitojen opettamista työntekijöille ja ns.näytelmän ohjaamista.

Vieraanvaraisuusalan filosofia on muuttunut organisoinnista, toteutuksesta ja mittaamisesta osallistavan johtamisen suuntaan, toteaa puolestaan Alakoski (2020). Tämä tarkoittaa kumppanuuk-sien vahvistamista, jolloin painopisteet ovat kumppanuuksien arvostamisessa, kumppanien tarvitsemien resursseihin panostamisessa sekä kumppanein auttamisessa. Näiden seurauksena syntyy tuottavuutta, henkilökunnan ja asiakkaiden tyytyväisyyttä sekä voimaantumista. (Alakoski 2020, 61.) Myös Virkkunen (2010, 23) kirjoittaa palveluiden johtamisen painopisteen olevan yhteistyö-verkostojen rakentamisessa sekä innovaatioiden tuottamisessa asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa. Alakoski (2020, 62) korostaa Vargon ja Luchin lanseeraaman käsitteen palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka (service-dominant logic) muuttaneen ja muuttavan yhä strategista toimintaa ja toimintaympäristöä organisaatioissa. Hyötyläinen ja Nuutinen (2010, 17) huomauttavat johtamisoppien alueella olevan tapahtumassa muutos, jonka osana myös palveluliiketoiminnan johtaminen on.

## **4 Tutkimuksellinen osuus**

### **4.1 Tutkimusmenetelmät**

Tämä opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus, jonka painotus oli tulevaisuudentutkimuksessa. Tutkimusote valittiin sen perusteella, kuinka aihetta oli tarkoitus lähestyä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 161) toteavat laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena olla kuvaus todellisesta elämästä. Ominaispiirteinä voidaan pitää myös sitä, ettei tavoitteena ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta, lisää Vilkkä (2015, 118). Puusan ja Juutin (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä lisäämään ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä. Tutkimukseen hankitaan tietoa luonnollisissa ympäristöissään toimivilta henkilöiltä ja tavoitteena on tuottaa yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti 2020, 9–11.). Samaa korostavat myös Hirsjärvi ja muut (2009, 161), joiden mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena saada tutkittavasta ilmiöstä kokonaisvaltainen käsitys sekä löytää uusia tosiasioita sen sijaan, että todennettaisiin jo olemassa olevia väitteitä. Vallin (2018) mukaan aineistojen tehtävänä voidaan hypoteesien testaamisen lisäksi ajatella olevan myös hypoteesien keksiminen. Tällöin voidaan löytää uusia

näkökulmia tutkittavaan asiaan. (Valli 2018, 212.) Edellä mainittuihin ominaispiirteisiin peilaten, laadullinen tutkimus menetelmänä sopi hyvin tähän opinnäytetyöhön.

Laadullisen tutkimuksen prosessin vaiheisiin kuuluvat tutkimusidea, tutkimusaiheeseen perehtyminen, tutkimussuunnitelma, aineiston hankinta ja analysointi sekä tutkimuksen raportointi. Nämä kaikki limittäin tehtävät vaiheet ovat vuorovaikutuksessa keskenään, kertovat Günther ja Hasanen (n.d.) Myös Vallin (2018) mukaan vuorovaikutteisuus aineistonkeruun ja teorian rakentamisen välillä on olennaista. Mason (2002, 3,7) lisää, että tiukat ja järjestelmälliset lähestymistavat eivät sovi laadulliseen tutkimukseen, vaan tutkimus perustuu strategiaan, mutta joustaviin tiedontuotantomenetelmiin, joiden tavoitteena on tuottaa monipuolista ymmärrystä tutkimusaineiston pohjalta.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin Delfoi-menetelmän avulla. Teoreettinen viitekehys Delfoi-tutkimuksen pohjaksi luotiin aiemmin tehdyistä tutkimuksista, raporteista ja artikkeleista aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Viitekehys muodostui teemoista, jotka korostuivat lähde- materiaaleissa. Delfoi-tutkimuksen tuloksista ja teoreettisen viitekehyksen teemoista luotiin lopuksi synteesi, johtopäätöksineen ja ehdotuksineen.

### **Tulevaisuudentutkimus**

Tämän opinnäytteen aihe suuntautui tulevaisuuteen, joten tulevaisuudentutkimus metodina oli luonnollinen valinta. Metsämuurosen (2006) mukaan tulevaisuudelle on tyypillistä vaihtoehtoisuus ja tulevaisuudentutkimuksen keskiössä on nykyisyys. Tulevaisuutta ei varsinaisesti ole olemassa, mutta sitä on mahdollista yrittää ottaa haltuun luotettavaa tietoa antavilla menetelmillä. Jotta tällaisia menetelmiä voidaan käyttää, tulee olla perusnäkemys tulevaisuudentutkimuksen tieteellisestä perustasta. (Metsämuuronen 2006, 268–269.) Bengston (2019) tiivistää tulevaisuudentutkimuksen olevan tutkimusala, jossa eri menetelmin tutkitaan mahdollisia, uskottavia sekä parempia tulevaisuuksia. Tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä on kehitetty muilta tieteenaloilta ja tavoitteena on kehittää ennakointia eli herättää ajatuksia siitä, miten ja miksi tulevaisuus voisi erota nykypäivästä. Näiden ajatusten avulla voidaan parantaa suunnittelua ja päätöksentekoa (Bengston 2019, 1099.)

Tieteellisen tiedon ominaisuus on, että tiede korjaa itse itseään, toteaa Metsämuuronen (2006). Tällöin oikea tieto saa uusista tutkimuksista vahvistusta ja puolestaan väärä tieto kumoutuu tai sitä ei voida todentaa. Näin ollen tutkimustulosten tulee olla toisen tutkijan replikoitavissa. Myös tulevaisuustutkimus voi korjata itseään, mikäli tieteen sääntöjen mukaan keskustellaan asioista eikä henkilöistä. Tieteellisen tiedon ominaisuus on sen rakentuminen vanhan tiedon päälle. Tällöin asioista jo tiedettävissä olevaa voidaan pitää uuden tiedon lähtömateriaalina. Koska tulevaisuus on kuviteltavissa, ja myös yhteiskunnassa ja elämässä on jotain säännönmukaisuutta, voimme kuvitella tulevaisuutta. Tulevaisuuden pohjana on ainakin osittain nykyisyys, joten tulevaisuustutkimuksessa hyödynnetään nykyisyyttä tulevaisuuden kartoittamiseen. (Metsämuuronen 2006.)

Kamppinen, Kuusi ja Söderlund (2002) lisäävät tulevaisuustutkimuksen olevan luonteeltaan monitieteistä. Sen tavoitteena on luoda skenaarioita, joissa on otettu huomioon todellisuuden eri puolet. Luonnontieteet ja ihmistieteet ovat olennaisia tulevaisuustutkimuksissa. Ihmistieteille, esimerkiksi yhteiskuntatieteille, ei ole tyypillistä vakioituneiden ja ennustettavien tapahtumien jäljittäminen ja löytäminen. Yhteiskunnassa ennustamattomuutta on enemmän, kuin luonnontieteissä. (Kamppinen ym. 2002.)

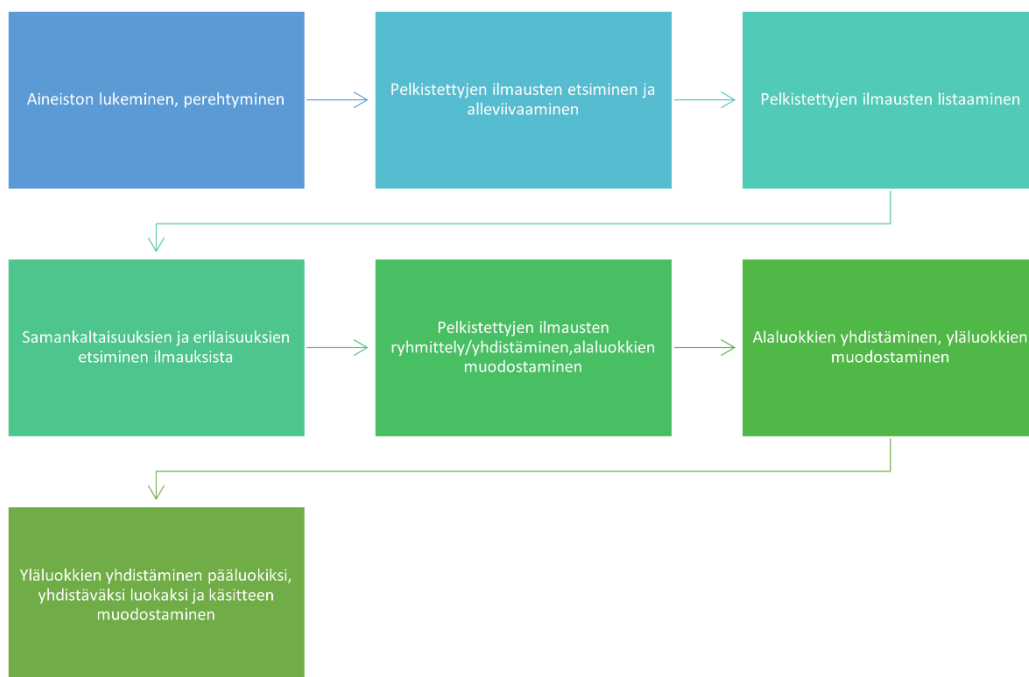
Yksi yleisimmistä kehyksistä ennakointimenetelmien luokittelulle jakaa menetelmät kvalitatiivisiin, kvantitatiivisiin sekä puolikvantitatiivisiin menetelmiin, kertoo Popper (2008). Kvalitatiivisia menetelmiä ovat mm. haastattelut, villit kortit ja heikot signaalit. Nämä menetelmät antavat merkityksen käsityksille ja perustuvat usein subjektiivisuuteen, jolloin tulkintoja voi olla vaikea vahvistaa. Kvantitatiiviset menetelmät, esimerkiksi vaikutusanalyysi ja bibliometriikka, mittaavat muuttujia ja soveltavat ennakkoinnissa tilastollisia analyyskejä. Puolikvantitatiiviset menetelmät puolestaan soveltavat matemaattisia periaatteita osallistujien arvioiden ja mielipiteiden kvantifioimiseksi. Tällaisia menetelmiä ovat mm. Delfoi-metodi, sidosryhmäanalyysi sekä äänestykset. (Popper 2008.)

Bengstonin (2018) mukaan kuitenkin suurin osa käytetyistä menetelmistä tulevaisuudentutkimuksessa on laadullisia. Osallistavien menetelmien käyttö ja kehittäminen on lisääntynyt, perustuen näyttöön siitä, että ryhmät ratkaisevat ongelmia tehokkaammin kuin yksittäiset asiantuntijat. Osallistavia menetelmiä on mm. skenaariotyöpajat sekä Delfoi-tutkimus. (Bengston 2018, 1101.)

### Teoreettinen viitekehys, teemat

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä varten kartoitettiin aiheesta aiemmin tehtyjä tulevaisuuden tutkimuksia, raportteja sekä artikkeleita ja näistä muodostettiin Delfoi-tutkimuksen pääteemat aineistolähtöisen sisällön analyysin avulla. Tuomen ja Sarajärven (2018, 178) mukaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin ajatuksena on muodostaa kokonaiskuva tutkimuksessa käytetyistä käsitteistä ja teorioista. Teoreettisen viitekehyn tarkoituksena oli löytää keskeiset teemat suhteessa tutkittavaan ilmiöön, empiirisen aineiston kyselyn pohjaksi.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) täsmentävät aineistolähtöisen analyysin ajatukseksi sen, että valittavat yksiköt eivät ole etukäteen sovittuja. Heidän mukaansa aineistosta etsitään tutkimusongelman mukaisia kysymyksiä ja tunnistetaan asiat, joista ollaan kiinnostuneita. Aineistolähtöinen analyysi alkaa aineistoon perehtymisestä, jonka jälkeen etsitään ja listataan pelkistetyt ilmaukset. Tämän jälkeen pelkistetyistä ilmauksista etsitään erilaisuuksia ja samankaltaisuuksia, joista muodostetaan alaluokkia. Seuraavassa vaiheessa alaluokat yhdistetään, jolloin muodostuu yläluokkia. Nämä yläluokat yhdistetään pääluokiksi tai yhdistäväksi luokiksi ja muodostetaan kokoava käsite. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108, 114, 123.) Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen on havainnollistettu kuviossa 4.



Kuvio 4. Aineistolähtöisen analyysin eteneminen

Vallin ja Aaltolan (2015) mukaan laadullisen tutkimuksen analyyttisyyttä kuvastaa aineiston jäsentäminen eri teema-alueisiin. Tutkijan tehtäväksi jää löytää keskeisimmät käsitteet, joiden avulla aineistokokonaisuutta tarkastellaan. Laadullinen tutkimus on kuitenkin tulkinnallista tutkijan tehdessä lopulliset valinnat omien tulkintojensa mukaan (Valli & Aaltola 2015, 83, 84.) Valli (2018, 76) huomauttaa myös tutkijan omien intressien vaikuttavan aineiston keräämisen sekä aineiston luonteeseen. Tätä ajatusta puoltaa myös Vilka (2015) jonka mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkittavan kokemukset ja ajatukset eivät koskaan tule täysin ymmärretyiksi. Tutkimuksen tekijä asettaa tutkimuskysymykset ja teemat oman ymmärryksensä valossa, joten tämän avulla hän myös tekee tulkinnat tutkittavista kohteista. Tutkijan merkitysmaailma voi kuitenkin muuttua ymmärryksen lisääntyessä, mutta silti tutkijan ja tutkittavien ymmärryshorisontit pysyvät erillisinä. (Vilka 2015, 118–119.)

### **Delfoi-menetelmä**

Tässä tutkimuksessa empiirinen aineisto kerättiin Delfoi-tutkimuksen avulla, joka valikoitui menetelmäksi, koska Delfoi-paneeliin kuuluvilla asiantuntijoilla voidaan ajatella olevan riittävästi tietoa ennakoidakseen tulevaisuutta. Metsämuurosen (2006) mukaan tulevaisuudentutkimukselle on olemassa joukko menetelmiä, joista saatava tieto tulevaisuudesta on riittävän luotettavaa. Tulevaisuutta koskevaa tietoa voidaan hankkia joko laskennallisesti (esim. tilastotiedot) tai asiantuntijoiden avulla. Asiantuntijamenetelmät keräävät subjektiivista tietoa siitä, millaisena asiantuntijat näkevät tulevaisuuden. Nämä menetelmät perustuvat ajatukseen asioiden ennakointikyvystä suhteessa henkilöihin, joilla ei ole asiantuntijoiden veroista tietoa. Asiantuntijamenetelmiin kuuluu Delfoi-menetelmä, jonka tarkoituksena on selvittää asiantuntijoiden subjektiivista mielipidettä tulevaisuuteen liittyen. Heillä voidaan olettaa olevan riittävästi tietoa, havaitsemiskykyä ja intuitiota tutkittavan asian ennakoimiseen. Mikäli tutkimuksessa saatu tieto on hankittu hyväksytyllä menetelmällä, voidaan olettaa uuden tiedon rakentuvan vanhan tiedon perustalle. On kuitenkin hyvä muistaa, että tulevaisuustieto ei ole totuus, mutta kantaa itsessään totuutta. (Metsämuuronen 2006, 273–274.)

Delfoi-kyselyn aikana tuloksia analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla, jotta saatiin muodostettua mahdollisia uusia tulevaisuusväitteitä. Lopullinen aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teoriaohjaavassa eli abduktiivisessa sisällönanalyysissä tunnistetaan aiemman tiedon vaikutus ja tutkijan ajattelutyössä vaihtelee

aineistolähtöisyys ja jo olemassa oleva tieto. Analyysissa teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä, jolloin analyysistä voi tunnistaa aiemman tiedon vaikutuksen, mutta sen merkitys on uusia ajatuksia aukova teorian testaamisen sijaan. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta, ja aikaisempi tieto aiheesta ohjaa analyysiä etenemisessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110.)

Kuviossa 5 on esitetty tämän opinnäytetyön tutkimusasetelma kokonaisuudessaan. Tutkimusasetelmaan tehtyjen valintojen avulla oli tavoitteena ratkaista tutkimusongelma, vastata tutkimuskysymyksiin ja näin saavuttaa työn tavoite. Kallisen ja Kinnusen (n.d) mukaan tutkimusongelma, käytettävät empiiriset aineistot ja niiden analyysimenetelmät muodostavat tutkimusasetelman. Heidän mukaansa tutkimusasetelmaan kuuluvat myös teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet.



Kuvio 5. Tutkimusasetelma

## 4.2 Aiemmat tutkimukset

Teoreettinen viitekehys Delfoi-tutkimukseen muodostettiin jo olemassa olevista tulevaisuudentutkimuksista, raporteista sekä artikkeleista. Lähdeaineiston kerääminen alkoi keväällä 2022. Etsintä oli systemaattista, kohdistui useisiin eri tietokantoihin ja kriteerinä valintaan oli ajankohtaisuus ja aiheen relevanttius. Osa aineiston etsimisessä käytetyistä tietokannoista ja hakusanoista on esi- merkinomaisesti esitelty kuviossa 6.

Tietokannat	Hakusanat englanti	Hakusanat suomi
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Janet Finna</li> <li>•Google scholar</li> <li>•ProQuest</li> <li>•EBSCO</li> <li>•JYX</li> <li>•Piki-verkkokirjasto</li> <li>•Google</li> <li>•Journal.fi</li> <li>•Theseus.fi</li> <li>•Ellibs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•leadership AND future</li> <li>•age management</li> <li>•the future of the tourism and catering industry</li> <li>•management AND future</li> <li>•hospitality</li> <li>•hospitality AND future</li> <li>•leadership</li> <li>•anticipation AND education</li> <li>•future research AND tourism and catering</li> <li>•management OR future</li> <li>•professional development</li> <li>•competence development AND competence management</li> <li>•professional development</li> <li>•competence development</li> <li>•forecasts AND management</li> <li>•weak signals AND management</li> <li>•megatrends OR scenarios AND management</li> <li>•service business research</li> <li>•service business AND future AND leadership</li> <li>•coronavirus AND future AND job</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Työelämän muutos</li> <li>•matkailu- ja ravitsemisalan tulevaisuus</li> <li>•ammatillinen kehitys</li> <li>•osaamisen kehittäminen</li> <li>•osaamisen kehittäminen</li> <li>•tulevaisuuden osaamisen tarpeet</li> <li>•johtamiskoulutus</li> <li>•osaaminen ja ennakointi</li> <li>•restonomi YAMK johtamisosaaaminen</li> <li>•osaaminen</li> <li>•tulevaisuus</li> <li>•laadullinen tutkimus JA ennakointi</li> <li>•tulevaisuudentutkimus</li> <li>•johtamisen teoria</li> <li>•laadullinen tutkimus</li> <li>•tulevaisuus</li> <li>•palveluliiketoiminta</li> <li>•tulevaisuuden johtaminen</li> <li>•matkailu- ja ravitsemis*</li> <li>•palveluosaaminen</li> <li>•palveluliiketoiminta JA tulevaisuus</li> </ul>

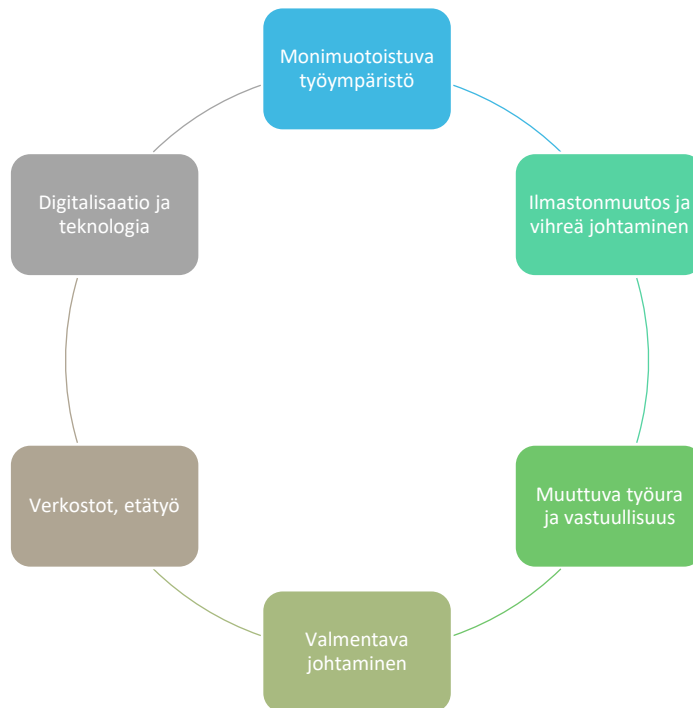
Kuvio 6. Lähdeaineiston etsintä

Lähdeaineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Puusa ja Juuti (2020, 59) huomauttavat laadullisen tutkimuksen perustuvan subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun, joka asettaa haasteita tutkimukselle. Masonin (2002, 5,7) mukaan tutkija ei voi olla täysin neutraali roolissaan, joten hänen tulee kyseenalaistaa ja kriittisesti tarkastella omia oletuksiaan ja ratkaisujaan, sekä tunnistaa miten omat ajatukset ja päätökset muokkaavat sitä, miten tutkimusta tehdään ja mitä tuloksista nähdään. Myös Valli ja Aaltola (2015, 62) korostavat, että teemoittelun



vaarana on sellaisten teemojen tuominen esiin, joita siellä ei ole. Tästä syystä erityinen tarkkuus ja kriittisyys omia tulkintojaan kohtaan on tutkijalle olennaista.

Analyysin tuloksena muodostuivat seuraavat teemat: Monimuotoistuva työympäristö, ilmastonmuutos ja vihreä johtaminen, muuttuva työura ja vastuullisuus, valmentava johtaminen, verkostot ja etätyö sekä digitalisaatio ja teknologia. Digitalisaatio ja teknologia osuus sisältää myös robotisaation ja tekoälyn. Etätyön johtamisen osaamistarve näyttäytyi aluksi omana teemanaan, mutta liittyi luontevasti verkostojohdamiseen tutkimuksen edetessä. Kuviossa 7 on esitetty muodostuneet viitekehyksen teemat tulevaisuuden johtamisen osaamistarpeisiin liittyen.



Kuvio 7. Teoreettinen viitekehys

#### 4.2.1 Digitalisaatio ja teknologia

Digitalisaatio ja teknologinen kehityskulku muuttaa tulevaisuuden työtehtäviä ja luo myös kokonaan uusia. Hawkins (2017) toteaa tutkimuksessaan, että digitaalinen ja teknologinen vallankumous on yksi organisaatioiden kohtaamista asioista tulevaisuudessa. Hawkinsin tutkimuksessa haastatellut johtajat näkevät tämän vallankumouksen tuovan myös monia haasteita. Eniten huomiota on herättänyt työntekijöiden määrän vähentäminen robotiikan ja digitalisaation vuoksi, datan käytön hyödyntämisen osaamisen puute sekä teknologian kehittymisen nopeus suhteessa työntekijöiden uusien tapojen oppimisen vauhtiin. (Hawkins 2017, 10–11.)

Tulevaisuuden osaamistarpeita ja näiden myötä täydennyskoulutustarpeita johto- ja asiantuntijatehtävissä oleville on Nyysölän ja Leveälähdén (2019) mukaan mm. ”digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen, digitaalisten toimintojen sekä mobiilisovellusten hallinta sekä ohjaustaidot, digitaalisten toimintojen tutkimus ja kehittäminen, etä- ja virtuaalipalveluiden hallinta sekä tekoälyn tuottaman tiedon tulkinta.” Big datan hyödyntäminen tulevaisuudessa yleistyy ja sitä tuotetaan kaikkialla. Big datasta tehdyt analyysit ja mallit auttavat luomaan uutta liiketoimintaa. Lisäksi dataa käytetään mm. prosessien tehostamiseen. Ennakointitulosten mukaan majoitus- ja ravitsemisalalla taito hyödyntää big dataa kasvattaa huomattavasti merkitystään vuonna 2035. (Nyysölä & Leveälahti 2019.) Myös Leveälähdén, Niemisen, Nyysölän, Suomisen ja Kotipellon (2019) mukaan digitaalisia ratkaisuja tulee osata hyödyntää entistä enemmän varsinkin matkatoimistojen ja matkanjärjestäjien toiminnassa. Majoituslalla robottiteknologian käyttötaidot tulevat ajankohtaiseksi, koska tekoäly laajenee kaikkien tuotteiden tuottamiseen. Matkailu-, majoitus-, ja ravitsemis-, aloilla merkitystä saavat eniten ”digitaalisen sisällön uudelleenjalostamis- ja integrointitaidot, tiedon arviointitaidot, tiedon digitaaliset jakamistaidot, digitaalisen identiteetin hallintataidot ja tiedon hallintataidot”. (Leveälahti ym. 2019.)

Majoitus-, ravitsemis- ja matkailupalveluiden ennakointiryhmän ja sen asiantuntijaverkoston ennakointityön tuloksena syntyneissä skenaarioissa merkittäviä tekijöitä tulevaisuudessa ovat: ”persoonoitujen tuotteiden ja palveluiden kysynnän kasvu, tekoälyn laajeneminen osaksi kaikkien palveluiden ja tuotteiden tuottamista, digitalisaation aiheuttama ansaintalogiikan muutos, big datan avulla luotava uusi liiketoiminta, lohkoketjuteknologia ja älykkäät sopimukset, peliteknologian integroituminen alalle kuin alalle sekä virtuaalitodellisuuden ja lisätyn todellisuuden hyödyntäminen.”, kirjoittaa Taipale-Lehto (2018). Alasoinin, Alangon, Kalakosken, Lukanderin, Oikarisen ja

Seppäsen (2020) mukaan teknologiset muutokset ”suodattuvat taloudellisten, sosiaalisten, kulttuuristen ja institutionaalisten käytäntöjen ja uskomusten läpi.” Työyhteisöt voivat vaikuttaa teknologioiden käyttöönottopoihin ja soveltamiseen työssä, ja näin innovoida uusia ratkaisuja. Tämänhetkinen työn teknologinen muutos perustuu digitaalitekniikan vauhdikkaaseen kehitykseen, tästä esimerkkinä työtehtävien automatisoituminen sekä informaation lisääntyvä digitoimisen eli palvelujen ja tuotteiden muuttaminen sähköiseen muotoon. Työ muutoksen kannalta tärkeimpinä kehitystrendeinä ovat koneoppivan tekoäly, digitaaliset alustat, esineiden internet sekä lisätty ja virtuaalinen todellisuus. (Alasoini ym. 2022, 34.)

### **Tekoäly**

Ailisto ja Myllymäki (2022) kertovat tekoälyn historian tieteenalana ulottuvan 1950-luvulle. Tekoälyn määrittäminen on hyvin vaikeaa, koska luonnollistakaan älykkyyttä ei ole määritelty yleispestevästi. 1950-luvulla tutkijat asettivat tekoälylle tavoitteeksi inhimillisen kaltaisten päättelyn, järjestyksen ja toimintaan pystymisen ja tämän arveltiin toteutuvan suhteellisen piankin. Schwabin ja Zahidin (2020, 8) mukaan teknologian kehitys viime vuosikymmenenä on tuonut mukanaan uhan kestäättömästä osaamisvajeesta ja väitteen siitä, että tekoäly haastaa ihmisälyn ainutlaatuisen luonteen. Ailisto ja Myllymäki (2022, 36) toteavat ihmisälyn kaltaisen älykkyyden olevan vielä kaukana, mutta tekoälytutkimus on vaikuttanut siihen, että käytössämme on tänä päivänä mm. hakukoneita ja kasvojentunnistuksella aukeavia puhelimia.

Tekoäly on monitahoinen, alana laaja ja nopeasti kehittyvä tiivistävät Ailisto ja Myllymäki (2022). Koneoppiminen on yksi tekoälytutkimuksen osa-alue. Koneoppiva tekoäly on järjestelmä, joka pystyy havainnoimaan ympäristöään ja muuttamaan/säätämään toimintaansa havaintojen perusteella. Tällainen tekoäly vaikuttaa ympäristöönsä esimerkiksi ohjaamalla robottia tai auttamalla ihmistä päätöksenteossa välillisesti. Nykyiset tekoälyjärjestelmät ovat datapohjaisia eli ne ohjelmoivat itseään datan pohjalta, jonka vuoksi ne tarvitsevat laadukasta ja runsasta dataa. Seuraavan sukupolven järjestelmiltä vaaditaan tehokkuutta, jolla päästään hyvään tulokseen pienemmällä datan, laskennan ja energian määrällä. (Ailisto & Myllymäki 2022, 36–40.) Alasoini ja muut (2020, 36) tarkentavat uusien tekoälyratkaisujen olevan tyypillisesti ovat erilaisia robotteja, esimerkiksi teollisuusrobotteja, virtuaalirobotteja, hakukoneita, tai itseohjautuvia kulkuvälineitä (Alasoini ym. 2020, 36). Kämäräinen (2022, 49) kertoo sellaisessa teknologiassa, jota tarvitaan fyysistä työtä te-

kevien robottien valmistamiseen, käytettävän tekoälyä ja robottien havainnoivan koneaisteilla. Tulevaisuuden johtamisessa tekoäly myös avustaa päätöksien tekemisessä, etäältä tapahtuvassa viestinnässä ja robotteja käytetään neuvonantajina, lisää Kauhanen (2016, 74).

### **Robotisaatio**

Linturi (2020) esittää visiossaan, että autonomiset robotit ja tekoälypalvelut hoitavat tulevaisuudessa suuren joukon tehtäviä, joiden hoitamiseen on aiemmin pystynyt vain ihminen. Koska robotien suorittaman työn kustannukset saattavat merkittävästi alittaa ihmisen suorittaman työn kustannukset, tämä näkyy palveluiden hinnoissa ja toiminnan tavoissa. Linturin vision perusteella, edessämme siintää tulevaisuus, jossa robottien ja tekoälyn palvelut ovat kaikkialla saatavilla ja niitä käytetään kuin mitä tahansa palvelua. Esimerkkejä robottien tekemistä palveluista voi olla siivous ja yksilöllinen ruoan valmistus. (Linturi 2020, 33.)

Robotisaation lisääntyessä, tulee johtamisessa osata ottaa huomioon työkyvyn edistämiseen ja säilyttämiseen liittyvät uudenlaiset seikat. Bergbom ja muut (2020) huomauttavat, että vaikka automaatio ja robotisaatio keventävät työn fyysistä kuormittavuutta monissa työtehtävissä, tilalle saat-  
taa tulla psyykkistä kuormittavuutta. Tämä voidaan estää ottamalla huomioon kognitiivisen ergonomian edellytykset sekä pitämällä huolta siitä, että työntekijöiden osaaminen kasvaa kehityksen tahdissa. (Bergbom ym. 2020, 57.) Schwab ja Zahidi (2020, 49) toteavat myös, että tärkein kysymys liittyen automatisointiin on se, miten globaaleja työmarkkinoita voidaan tukea työnjaon tasapainottamisessa ihmisten, robottien ja algoritmien välillä.

#### **4.2.2 Monimuotoistuva työympäristö**

Monimuotoiset työyhteisöt ovat tulevaisuudessa kiinteä osa työelämää. Thibault, Daniel, Salmani, Boopathi S. ja Taimela (2022) toteavat Työ- ja Elinkeinoministeriön oppaassa Suomen väestön monimuotoistuvan. Väestönrakenne vanhenee ja työikäiset vähenevät, joten työvoiman turvaamiseksi työperäisen maahanmuuton on kasvettava hallituksen arvion mukaan 50 000 hengellä vuoteen 2030 mennessä. Vuonna 2019 ”Suomessa asui yli 265 000 ulkomaan kansalaista ja yli 420 000 ulkomaalaistaustaista henkilöä.” (Thibault ym. 2022, 37.)

Työterveyslaitoksen skenaariossa on arvioitu, että 2030- ja 2040-luvuille saavuttaessa, ulkomaa-laistaustaisiin kuuluvista merkittävä osa on syntynyt Suomessa ja monet heistä ovat kaksi- tai monikielinen. Työvoimataustaisen muuttoliikkeen lisäksi muuttoaaltoja voi myös tulla 2030- ja 2040-luvulla ilmastonmuutoksen, poliittisten epävakauksien ja sotien vuoksi. Skenaarion mukaan tuoloin suurimmat kieliryhmät pääkaupunkiseudulla tulevat olemaan arabia, kurdi, persia/ farsi ja turkki. (Bergbom ym. 2020, 63–64.) Palvelualojen asiantuntija- ja johtotehtävissä ennakoidaan vaadittavan sujuvaa englannin kielen taitoa vuonna 2035 (Leveälahti, Nieminen, Nyyssölä, Suominen & Kotipelto 2019, 51).

Tulevaisuuden toimintaympäristö nähdään globaalina, joten kansainvälisyyttä tukevia taitoja pidetään tärkeinä, toteavat Dufva, Halonen, Kari, Koivisto, Koivisto ja Myllyoja (2017, 21). Työterveyslaitoksen skenaarion mukaan yksi keskeisimmistä menestystekijöistä on moninaisuusosaaminen saavuttaessa 2030- ja 2040-luvuille. Samaa mieltä on Airila (2022), jonka mukaan väestörakenteen muutokset (ikäntyminen ja ulkomaalaisten työntekijöiden osuuden kasvu) ilmenevät palvelualalla. Monikulttuurisen työyhteisön johtamisen taidot ja moninaisuuden tukeminen työpaikalla ovat tulevaisuudessa avainasemassa työyhteisöjen toimivuuden, tuloksellisuuden sekä uusien työntekijöiden houkuttelemisen näkökulmasta. (Airila 2022.)

Thibaultin ja muiden (2022) mukaan monimuotoisuus ja moninaisuus ovat synonyymejä. Monimuotoisuuteen kuuluvat etnisen alkuperän, iän, sukupuolen ja seksuaalisen suuntautumisen lisäksi myös mm. elämäntavat, elämäkokemukset, kokemukset, tottumukset ja osaamiset. Monimuotoinen työyhteisö sisältää kaikki työntekijät riippumatta erilaisuudestaan tai taustastaan. (Thibault ym. 2022, 8, 10.)

Monimuotoisuuden inklusiivisella johtamisella tarkoitetaan usein johtajan taitoa luoda ilmapiiri, jossa kaikki työyhteisön jäsenet tulevat kuulluksi ja johtajan kyvystä tiedostaa oman ajattelunsa vinoumat. Tällainen johtajuus vaatii sitoutumista, oikeudenmukaisuutta, kulttuurista ymmärrystä, monimuotoisuuden ja osallisuuden edistäjänä toimimista, puolueellisuuden ymmärtämistä sekä omien heikkouksien ja vahvuuksien hahmottamista. Organisaation menestymisessä auttaa monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden periaatteiden yhdistäminen strategiseen tekemiseen. Inklusiivisuus auttaa luomaan tulevaisuuden työkulttuuria ja edesauttaa työntekijöiden sitouttamisessa. (Mts. 2022, 15, 19.)

Osallistava johtaminen nähdään vetovoimaisena tekijänä monimuotoisessa työyhteisössä Myung, Jaeyong ja MiYoung (2017) kirjottavat. Osallistavan johtajuuden piirteisiin kuuluu avoin vuorovaikutus, saavutettavuus sekä työntekijöiden tarpeiden huomioiminen. Monimuotoisen työyhteisön johtajan tehtävänä on varmistaa, kaikki työntekijät tuntevat olevansa hyväksyttyjä ja kunnioitettuja työyhteisön jäseniä. Myungin ja muiden mukaan johtaakseen organisaatiota mahdollisimman tehokkaasti, tulisi johtajien toimia valmentajina monimuotoisessa työyhteisössä. (Myung ym. 2017, 306, 314.) Samaa mieltä ovat Arshad Syed, Rahman ja Hina\_(2019), joiden mukaan monimuotoisen työyhteisön johtamiseen ei riitä ainoastaan tekninen osaaminen ja kognitiiviset kyvyt. Pehmeät taidot kuten viestintä, tunneäly, monimuotoisuuden ymmärrys sekä kulttuurien välinen ymmärrys ovat edellytys monimuotoisuuden johtamiselle. Monimuotoisuuden painopisteiden tulisi organisaatioissa olla johtamistyyliessä, joilla luodaan elinkelpoinen työympäristö monimuotoiselle ihmisryhmälle. (Arshad ym. 2019, 79, 87.)

Hawkinsin (2017) tutkimuksessa johtajat mainitsivat monimuotoisen työyhteisön hyödyntämisen olevan myös haaste. Tutkimukseen osallistuneet johtajat uskoivat muiden tavoin, että työyhteisöjen monimuotoisuus kasvaa tulevaisuudessa ja totesivat, että useimmat johtajat tarvitsevat enemmän koulutusta monimuotoisuuden johtamiseen. (Hawkins 2017, 21.) Arshad Syedin ja muiden (2019, 88) mukaan johtajille on usein haaste käsitellä monimuotoisuutta ja he tarvitsevat taitoja mm. kommunikointiin ja viestintään.

#### **4.2.3 Ilmastonmuutos ja vihreä johtaminen**

Ilmastonmuutos on vakava maailmanlaajuinen ongelma, jonka tutkijat ovat päätelleet olevan suurilta osin ihmisten aiheuttama, toteavat Robertson ja Barling (2013, 176). Arvioitaessa johtamista pitkällä aikavälillä liitetään siihen kestävän kehityksen johtamisen haasteet, toteaa Kaivo-oja raportissaan (2020, 236).

Organisaatiot voivat merkittävästi vaikuttaa ilmastonmuutokseen erilaisten toimien avulla, mutta ympäristönhallintajärjestelmien käyttö ei yksinään riitä vaan työntekijöiden ympäristömyönteisellä käyttäytymisellä on suuri merkitys ympäristön suojelemissa, muistuttavat Robertson ja Barling (2013). Heidän mukaansa muutosjohtajuus on laajimmin tutkittu johtamisteoria ja se vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen. Perinteisen muutosjohtajuuden piirteitä voidaan soveltaa vaikut-

tamaan ympäristön kestävyteen organisaatioissa ja he ovat käsitteellistäneet ja määritelleet tämän johtajuustyylin termillä ETFL (environmentally specific transformational leadership). Tällöin johtajan tehtävänä on toimia roolimallina tekemällä asioita oikein ympäristön näkökulmasta katsottuna, kannustaa työntekijöitä itsenäiseen ajatteluun, innovatiivisuuteen sekä pitkäikäisten tapojen kyseenalaistamiseen. ETFL pitää sisällään myös empatian ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisen, jonka avulla muodostuva suhde edesauttaa johtajia välittämään ympäristöarvojaan työntekijöille, näyttämään mallia ympäristökäyttäytymisestä sekä kannustamaan työntekijöitä osallistumaan ympäristömyönteiseen käyttäytymiseen. (Robertson & Barling 2013, 176–177.)

Robertsonin ja Carletonin (2018) mukaan useat tutkimukset ovat osoittaneet johtajuudella, erityisesti ETFL: llä olevan suuri merkitys työntekijöiden ympäristömyönteiseen käyttäytymiseen. Johtajat vaikuttavat suoraan työntekijöiden käyttäytymiseen sosiaalisen oppimisprosessin ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta, jolloin he välittävät työntekijöille tärkeää tietoa halutusta käyttäytymisestä. Mikäli työilmapiiri koetaan ympäristömyönteiseksi, vaikuttaa se työntekijöiden käyttäytymiseen normatiivisen sosiaalisen vaikutuksen kautta. Mikäli johtajat viestivät työntekijöille ympäristön kestävyden olevan etusijalla ja tärkeä asia, työntekijät oppivat ympäristön kestävyteen myönteisesti vaikuttavaa käyttäytymistä arvostettavan ja tuettavan. Tämän vuoksi johtajuudella on merkittävä rooli organisaaton ympäristön kestävyden tekijänä. (Robertson & Carleton 2018, 197–199.) Ala-Laurinaho, Kangas, Mänttari, Sirola, Teperi, Turunen, Tähtinen ja Viitanen (2020) toteavat tällaista johtamistapaa kutsuttavan vihreäksi henkilöjohtamiseksi. Vihreällä henkilöjohtamisella kehitetään henkilöstön ympäristötietoisuutta ja ympäristökyvykkyyttä ja henkilöstön toimintamahdollisuuksiaan tuetaan, jotta organisaatio voi saavuttaa ympäristötavoitteensa. (Ala-Laurinaho ym. 2020, 79–80)

Palvelualojen näkökulmasta katsottuna ilmastonmuutoksen hillitseminen on tuonut alalle uusia työtapoja sekä synnyttänyt uusia osaamistarpeita, kertoo Airila (2022, 10). Samaa mieltä ovat Ala-Laurinaho ja muut (2020), joiden mukaan ilmastonmuutoksen asettamat haasteet edellyttävät resilienssiä eli kykyä ennakoida, hallita, innovoida ja oppia. Tämä koskee kaikkia työntekijöitä, organisaatioita ja edellyttää muutoksia organisoitiin, johtamiseen, liiketoimintaan sekä osaamisvaatimuksiin. Osaamista tarvitaan ”kokonaisnäkemyksen, verkostomaisten ja tiedon jakamiseen perustuvien toimintamallien, kiertotalouden prosessien, elinkaarisuunnittelun ja materiaalitietouden teemoista”, omaan toimialaan ja toimintaan pohjautuen. Tekoäly ja robotiikan kehittyminen

mahdollistavat muun muassa sen, että organisaatiot myyvät tuotteen käyttöä ja elinkaaripalvelua, pelkän tuotteen myynnin sijaan. (Ala-Laurinaho ym. 2020, 76–81.)

Kuhmosen (2020) mukaan, COVID-19-pandemian jälkeen asiantuntijat ovat maailmanlaajuisesti toivoneet, ettei organisaatioissa palattaisi enää vanhoihin tapoihin. Suomessa pandemia on lisännyt etätyötä ja etäosallistumista, digitaalisia ratkaisuja, verkkokauppaa ja kasvattanut kiinnostusta kotimaan matkailuun ja mökkeilyyn. Kokonaisvaikutuksen arviointi näiden voimistuneiden käytäntöjen osalta liittyen ilmaston lämpenemiseen, selviää vasta pidemmän aikavälin tarkastelun jälkeen. Merkittävin vaikutus syntyy niistä käytännöistä, jotka jäävät pysyviksi. (Kuhmonen 2020, 198.)

#### **4.2.4 Verkostot**

Valtioneuvoston kanslian oppaassa (2019) todetaan verkoston olevan useamman toimijan välinen, vuorovaikutuksellinen yhteistyösuhde. Verkostossa jaetaan tietoa, resursseja sekä yhdistetään toimijoiden voimavarat ja osaaminen. Verkostoon johtaminen eroaa hierarkkisen organisaation johtamisesta ja johtamisen tehtävänä on edistää verkoston toimivuutta. Verkostoilla on erityispiirteinä vapaaehtoisuus, tasavertaisuus ja vastavuoroisuus, jolloin johtajuutta ja vastuunkantoa vaaditaan verkoston jäseniltä itseltään. Tämä edellyttää yhteistyön tavoista ja toimintaehdoista sopimista verkostoissa. (Verkostojohtamisen opas 2019, 13, 15.)

Sydänmaalakka (2016, 75) toteaa organisaation kyvyn toimia osana verkostoa ja muodostaa uusia verkostoja olevan menestymisen edellytys. Verkostot voidaan nähdä keskeisimpiä keinona organisaation tehokkuuden sekä kilpailukyvyn parantamiseen ja on olennaista, että johtajat tuntevat verkostojen toiminnan, erilaiset verkostot sekä niiden hyödyt. Digitalisoituminen ja globalisoituminen mahdollistavat verkostojen hyödyntämisen organisaatioiden välisessä yhteistyössä, innovoinnissa sekä tuotekehityksessä. (Sydänmaalakka 2016, 75–76.)

Tulevaisuudessa osaamisen arvioidaan syntyvän ekosysteemeissä. Kompleksisessa maailmassa vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkitys korostuu ja harvoissa organisaatioissa on osaamispuutetta, jolla voidaan ratkaista kaikki ongelmat tai ymmärtää kaikki ilmiöt yksin. (Arola ym. 2022, 18.) Suunnittelutehtävät ovat esimerkki tyypillisestä monen toimijan yhteistyöstä, jolla yhdistetään



monipuolinen osaaminen ja esimerkiksi yhteiskehittämisessä myös asiakkaat voidaan kytkeä tuotesuunnitteluvaiheeseen. (Ala-Laurinaho ym. 2020, 79). Kansainvälistyminen muuttaa palvelualan toimintaympäristöä ja palveluverkostoja, ja tämä lisää tarvetta luoda uusia palveluja ja toimintatapoja, jotta organisaatio voi menestyä. Koska kehitys on nopeaa, yritysten tulee voida tuottaa ratkaisuja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, toteaa myös Airila (2022, 10.)

Työterveyslaitoksen Hyvinvointia työstä 2030-raportin (2020) mukaan on nähtävissä muutos, jossa ”perinteisten työorganisaatioiden merkitys yhteisön rakentumisessa ja ylläpidossa vähenee työn muuttuessa projektimaiseksi, globaaliksi, paikasta riippumattomaksi ja algoritmien organisoiduksi”. Skenaarion mukaan verkostoja syntyy myös virtuaalisesti ja tämä teknologioihin perustuva verkottuminen luo uusia mahdollisuuksia ilman paikkasidonnaisuutta. Työn verkottuessa, työtehtävien kumpuaminen laajoista verkostoista voi lisätä työn kokonaiskuormitusta. Teknologian ja verkostojen kehittyminen saattaa myös edesauttaa työkyvyn johtamisessa. (Väänänen, Smedlund, Törnroos, Kurki, Soikkanen, Panganniemi & Toppinen-Tanner 2020, 20–21.)

Saman ajatuksen jakaa Kauhanen (2016, 68), jonka mukaan tulevaisuuden johtaminen on vaikuttamista useissa verkostoissa sekä Väänänen ja muut (2020), jotka arvioivat skenaariossaan eri toimijoiden työskentelevän verkostomaisessa yhteistyössä, nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tässä vuorovaikutuksessa syntyy uutta osaamista ja tämä haastaa perinteisen kehittämisen muodon eli koulutuksen. (Väänänen ym. 2020, 27–28.) Ennakoiva toiminnan oppiminen (anticipatory action learning) eli oppiminen tulevaisuutta varten, on tärkeä näkökulma myös ilmastonmuutoksen hallinnassa. Tässä useiden osapuolien yhteiskehittelyssä toteutetaan osallistavaa ja demokraattista toimintaa, jota kehitetään ja arvioidaan jatkuvasti. Tämä toiminta sisältää ennakkointia, oppimista, kehittämistä ja auttaa uusien toiminta- ja ajattelutapojen luomisessa. (Ala-Laurinaho ym. 2020, 81.)

Verkostoituminen liittyy vahvasti kestävään kehitykseen ja ilmastonmuutokseen. Ala-Laurinaho ja muut (2020) toteavat, että vihreässä taloudessa korostuvat erilaiset yhteistyö- ja arvoverkostot sekä näiden toimintaprosessit tarkasteltaessa johtamista ja organisointia. Tällaisten verkostojen toiminnan keskeisiä piirteitä ovat systeemisyys ja resilienssi. Usea toimija voi jakaa arvontuotannon ja tämä voi tapahtua digitaalisia palvelualustoja ja teknologiaa hyödyntäen. Verkostoimaista

toimintaa on johdettava myös organisaation sisällä esimerkiksi etäyhteyksien päässä olevien työntekijöiden kanssa. (Ala-Laurinaho ym. 2020, 79–80.) Väänänen ja muut (2020, 20) arvioivat, että tällaiset keventyneet organisaatiot ja etäällä toimivat esihenkilöt saattavat etääntyä työntekijöiden verkostomaisen työn sisällöstä.

### **Etätyö, etäyhteydet**

Schwabin ja Zahidin (2020) Future of Jobs -tutkimus osoittaa, että organisaatioiden siirtyminen etä- ja hybridityöhön on jo käynnissä COVID-19-pandemian ja neljännen vallankumouksen seurauksena. Matkailu- majoitus- ja palvelualat ovat aloja, joihin pandemia on vaikuttanut kielteisimmin, joten työntekijöiltä odotetaan uudenlaista selviytymiskykyä, joka edellyttää uudelleen- ja täydennyskoulutuksia. (Schwab & Zahidi 2020, 16–18.)

Kangasharju (2020) ennakoi, että etäyhteyksien käyttö esimerkiksi kokouskäytännöissä jää pysyväksi muutokseksi, joka vaikuttaa heikentävästi business-matkailun suosioon. Kangasharju arvioi myös etätyön lisääntyvän, mutta määrä riippuu moraalista. Mikäli etätyö osoittautuu tehottomaksi, työnantajat palauttavat vanhan työnteon mallin takaisin. Etätyö lisääntyessään edesauttaa palveluiden globalisoitumista. Kansainvälinen etätyö mahdollistuu eikä etätyön työntekijän tarvitse kuulua organisaation henkilöstöön, vaan palvelun hankkiminen onnistuu maailmanlaajuisesti mistä vaan. Palvelusektorin globalisaatio voimistuu erityisesti mm. asiantuntijatehtävissä alalla kaikissa johdon, liiketoiminnan ja rahoituksen tehtävissä. (Kangasharju 2020, 79–80.) Myös Linturi (2020, 249) ennakoi etätyön sekä etäpalveluiden jäävän pitkälti pysyviksi ratkaisuksi Covid-19 pandemian jälkeen.

Choudhury (2020) mukaan etätyön merkittäviä etuja ovat mm. mahdollisuus palkata työntekijöitä maailmanlaajuisesti sekä tuottavuuden kasvu. Etätyön yleistymiseen liitetään myös kiinteistö kustannusten säästö sekä ympäristön suojelu. Kuitenkin etätyöstä seuraa uusia huolenaiheita, esimerkiksi eri aikavyöhykkeiden välillä kommunikointi, sosiaalinen ja ammatillinen eristäytyminen, mentoroinnin haasteet, suorituskyvyn arviointi, virtuaalisen kommunikoinnin ja viestinnän tavat jne. Tekoäly- ja virtuaalitodellisuustyökaluja on jo käytössä etäkollegoiden yhdistämiseen. Tärkeimpänä etätyön mahdollistamiseksi ja onnistumisen edellytykseksi nähdään johtaminen. Johtamisessa huomiota tuleekin kiinnittää viestintään, virtuaalisen sosiaalistumisen kannustamiseen, tiimien rakentamiseen, mentorointiin ja tietoturvaan. (Choudhury 2020.)

#### 4.2.5 Valmentava johtaminen

Valmentavan johtamisen uskotaan uudistavan tiimejä ja organisaatiokulttuureja tulevaisuudessa, toteavat Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas ja Ristikangas (2021). Työelämään saapuvat nuoremmat sukupolvet eivät hyväksy huonoa johtamista, joten muutos vaatii tahtoa uudistaa johtamiskulttuuria. Valmentava johtaminen on kuulunut suomalaisten käsitteistöön jo pari vuosikymmentä ja kyseessä on ennemminkin suhtautumistapa kuin johtamisen tekniikka. Valmentavan johtamisen ydin on yksilöiden ja yhteisöjen potentiaalin hyödyntämisestä yhteisen tavoitteen mukaisesti. (Ristikangas ym. 2021, 13, 16–17.) Zhisongin, Hongyun ja Chilombon (2022) kertovat valmentavan johtajuuden eroavan hierarkkisista johtamistyyleistä. Valmentava johtajuus pitää sisällään rohkaisua, inspiraatiota sekä ohjausta työntekijöiden työkyvyn parantamiseen. Se myös kannustaa työntekijöitä ottamaan vastaan haasteita sekä oppimaan työstään suorituskyvyn parantamiseksi. (Zhisong ym. 2022, 280.)

Työterveyslaitoksen skenaarion mukaan hierarkkinen johtaminen ei enää toimi vuonna 2030 työelämän ja toimintaympäristön muutoksen vuoksi. Yhteistyön, itseohjautuvuuden, moniroomallisuuden tarve lisääntyy ja johtajilta odotetaan ymmärrystä toimintaympäristön muutoksista. Tämä edellyttää hierarkkisista ja vanhoista johtamisopeista luopumista. (Väänänen, Smedlund, Törnroos, Kurki, Soikkanen, Panganniemi & Toppinen-Tanner 2020, 18.) Samaa mieltä on Hawkins (2017, 17) todetessaan, että hallitseva ajattelutapa johtajuudesta on hierarkkinen ja sen on muututtava radikaalisti muuttuvassa maailmassa. Myös Moldoveanun ja Narayandasin (2019, 4) mielestä perinteinen lähestymistapa johtajuuden kehittämiseen ei enää täytä organisaatioiden tai yksilöiden tarpeita.

Väänäsen ja muiden (2020) skenaarion mukaan itsensä kehittäminen on kiinteä osa suomalaista työelämää 2030-luvulla. Teknologiavälitteisten, projektimaisten työtehtävien ja prosessien lisääntyessä, itsensä johtaminen ja kehittäminen korostuvat. Palveluiden näkökulmasta ns. bottom-up-suuntaus lisääntyy, joka laajentaa kehittäjätoimijuuden toimintatapaa. Tällöin työntekijät, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa, havainnoivat asiakkaiden tarpeita ja tekevät ehdotuksia työprosessien kehittämiseksi. (Väänänen ym. 2020, 27–28.) Jousilahti, Koponen, Koskinen, Leppänen, Lätti, Mokka, Neuvonen, Nuutinen ja Suikkanen (2017, 32) ennakoivat tulevaisuutta vielä hieman pidemmälle Sitran skenaariossa ja arvioivat, että vuonna 2040 on syntynyt suuri itsensä johtami-

sen murros, jota tuetaan läpi koulutusasteiden ja itsensä johtamisen työkalut ovat yleistyneet. Leveälahti, Nieminen, Nyyssölä, Suominen ja Kotipelto (2019, 51) puolestaan arvioivat raportissaan, että vuonna 2035 itseohjautuvuus korostuu erityisesti matkatoimistojen ja matkanjärjestäjien toiminnassa.

Itsensä johtamisen verkostomaisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä on tärkeää, toteavat Dufva, Halonen, Kari, Koivisto, Koivisto ja Myllyoja (2017). Kun organisaatioiden hierarkkisesta johtamisesta luovutaan, merkitys oman toiminnan ja osaamisen hallinnasta korostuu. Myös omaa toimintaa tulee osata arvioida. Entistä tärkeimpinä taitoina nähdään uudelleenoppinen ja vanhasta poisoppiminen. Jatkuvan oppimisen ja aikuiskoulutuksen merkitys syvenee ja uudelleenkouluttumista tarvitaan enemmän. Lisäksi työn ohella ja työssä tapahtuvaa oppimisista tarvitaan. Yksittäisen substanssiosaamisen sijaan, tarvitaan laajaa osaamispohjaa, jonka päälle voi rakentaa tarkempia osaamisen osa-alueita. (Dufva ym. 2017.) Myös Tikan (2016) mukaan tulevaisuuden johtamisessa korostuu organisaation arvojen luominen ja kulttuurin määrittely, jotka vahvistavat työntekijöiden itseohjautuvuutta. Hän ennakoii itseohjautuvuuden lisääntyvän niin, että tarve keskihajonon esihenkilöille vähenee, joka käytännössä tarkoittaa organisaatiomallin litistymistä. Kauhanen (2016, 68) kuitenkin huomauttaa, että vaikka tarve hallinnolliselle esihenkilötoiminnalle vähenisikin, ihmistä tarvitaan kuitenkin johtamiseen.

Kauhanen (2016) ennakoii, että tulevaisuudessa johtajat toimivat valmentajina, joiden päätehtävänä on tukea suorittavaa työtä tekeviä työntekijöitä. Valmentavan johtajan tuki mahdollistaa työntekijöiden itseohjautuvuuden ja luo innostavan työilmapiirin. Valmentavan johtajuuden onnistumisen edellytys on luottamus ja arvostus, vuorovaikutus sekä selvät päämäärät. Valmentava johtaja on henkisesti ja fyysisesti läsnä, reagoi nopeasti, kykenee päätöksiin sekä kantaa vastuun. Valmentavan johtajuuden piirteisiin ei kuulu negatiivinen kontrolli eli pieniin asioihin tarttuminen, syyllisten ja virheiden etsiminen, vastuun jakamattomuus sekä toisten itsenäisen työn estäminen. Tulevaisuudessa johtajuus siirtyy valmentavaksi, koska siinä korostuvat ihmisen vahvuudet. Robotti ei näin ollen voi korvata valmentavaa johtajaa. (Kauhanen 2016, 69, 72.)

Myös Sitran tuottamissa skenaarioissa Työ 2040, on organisaatiokulttuurin arvioitu muuttuvan tulevaisuudessa merkittävästi. Tämä muutos muuttaa myös johtamiskoulutusta sekä valmentamista oman työn johtamiseen. Johtamiskoulutuksista arvellaan tulevaisuudessa valmistuvan vuorovaikutusvalmentajia. (Jousilahti, Koponen, Koskinen, Leppänen, Lätti, Mokka, Neuvonen, Nuutinen & Suikkanen 2017, 24.)

#### 4.2.6 Muuttuva työura, vastuullisuus

Sitran tuottamassa skenaariossa vuonna 2030 useimmilla työntekijöillä ei ole sama työnantaja yli viittä vuotta työurien pirstaloitumisen ja ihmisten työsuhteiden välillä liikkumisen myötä. Palkkatyöhön lomitetaan yrittäjyyttä ja lyhyiden sapattien pitäminen useissa kohdissa työuran aikana yleistyy. (Jousilahti, Koponen, Koskinen, Leppänen, Lätti, Mokka, Neuvonen, Nuutinen & Suikkanen, 2017.)

Myös Työterveyslaitos on skenaariossaan ennakoanut, että 2030 yhä useammat työntekijät työskentelevät eri projekteissa eri organisaatioissa. Näin ollen he eivät välttämättä työskentele vakituisesti missään organisaatiossa eikä näin ollen heillä ole vakituista esihenkilöäkään. Yhä useampi työntekijä ei pidä enää vuonna 2030 määräaikaaisuutta uhkana taloudellisuuden tai turvallisuuden näkökulmista katsottuna. Työelämän nuoret sukupolvet ovat tottuneet työsuhteiden vaihtuvuuteen ja työmarkkinat vaativat vuonna 2030 jatkuvaa työllistymiskykyä ja taitoja, joita tulevat työnantajat haluavat. On myös mahdollista, että kauan saman työnantajan palveluksessa olevat työntekijät ovat tällöin heikommassa asemassa heikentyneen työllistymiskyvyn riskin vuoksi eikä heidän osaamisensa ole ajantasaista. (Väänänen, Smedlund, Törnroos, Kurki, Suikkanen, Panganniemi & Toppinen-Tanner 2020, 17, 20, 24, 25.) Samaa mieltä edellä mainittujen kanssa on Maczulskij (2022), joka toteaa, että työn monimuotoisuuden vuoksi työmarkkinoilla tarvitaan tulevaisuudessa joustavuutta. Työtä tehdään useammassa paikassa ja myös tulot saattavat koostua useammasta lähteestä, pääntyön lisäksi esimerkiksi yrittäjyydestä tai sosiaalisesta mediasta. Työmarkkinoiden muuttuminen ja työn murros vaatii kykyä reagoida muutoksiin, ja avainasemassa ovat koulutuspolitiikka ja jatkuva oppiminen. (Maczulskij 2022.)

Väänäsen ja muiden (2020) mukaan vuonna 2030 jokaisen tulee kehittää itseään ammatillisesti ja jatkuva oppiminen on tärkeää erityisesti esihenkilöille ja kaikille heille, jotka auttavat muita oppimaan uusia asioita. Uuden oppiminen tapahtuu osittain työn lomassa, mutta organisaatioiden tulee varata aikaa uuden oppimiselle. Työnantajien tulee tukea työntekijöiden kehittämissuunnitelmia ja antaa välineitä sekä aikaa osaamisen kehittämiseen. Uhkana organisaation menestymiselle on, jos ymmärrys työntekijöiden osaamisen kehittämisen tuottavuudesta pitkällä aikavälillä puuttuu. Organisaatioiden näkökulmasta katsottuna työntekijöiden osaamisen kehittämiseen liittyy riski hukkaan heitetystä panostuksesta työntekijän saattaessa mahdollisesti vaihtaa työpaikkaa. Isoilla organisaatioilla saattaa olla paremmat resurssit osaamisen kehittämiseen, joten tässä suhteessa organisaatiot ovat eriarvoisessa asemaassa. (Väänänen ym. 2020, 25, 27.)

Ekologinen kestävyyskriisi vaikuttaa tulevaisuudessa myös työelämään, ennakoivat myös Dufva ja Rekola (2023, 28). Heidän mukaansa joitain ammatteja häviää, mutta tilalle tulee runsaasti uusia ja toimialojen murroksessa korostuu jatkuva osaamisen kehittäminen sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan. Väänäsen ja muiden (2020) mukaan suorittavaan työskulttuuriin on puututtava. Ajanhallinnan yhteisöllisiä muotoja tulee kehittää ja kiinnittää huomiota projektien jaksottamiseen ja yhteensovittamiseen, toteavat Väänänen ja muut (2020, 16.) Dufva ja muut (2021) kehittävät myös pohtimaan, mitä kaikkea tulevaisuudessa pidetään työnä. Palkkatyön lisäksi esimerkiksi vapaaehtoistyöllä ja kotitaloustyöllä voi olla suuri merkitys niin yhteiskunnan kuin yhteisöjenkin hyvinvoinnille ja osallisuudelle. Koulutustason nosto, jatkuvan osaamisen kehittämisen tuki sekä ekologiseen jälleenrakennuksen investoinnit toimivat toimenpiteinä työn uudelleenmäärittelyssä. (Dufva ym. 2021.)

### **Vastuullisuus**

Organisaatioiden vastuullisuus käsitetään monin eri tavoin. Dahlsrud (2008) havaitsi tutkimuksensa perusteella yritysten yhteiskuntavastuun (CSR, Corporate Social Responsibility) sisältävän viisi osa-aluetta: Ympäristö, sosiaalinen, taloudellinen, sidosryhmät sekä vapaaehtoisuus. Ympäristöulottuvuus sisältää ympäristön huomioimisen liiketoiminnassa, sosiaalinen ulottuvuus organisaation toiminnan vaikutuksen yhteiskuntaan, taloudellinen ulottuvuus sisältää mm. kannattavuuden, sidosryhmäulottuvuus vuorovaikutuksen sidosryhmien kanssa sekä sen, kuinka organisaatio kohtelee sidosryhmiä. Vapaaehtoisuus ulottuvuus sisältää puolestaan kaikki lakisääteisten toimien ulkopuolelle jäävät vapaaehtoiset toimet. (Dahlsrud 2008, 4–5.)

Trivellas, Rafailidis, Polychroniou ja Dekoulou (2017) toteavat, että yhä useammat organisaatiot arvostavat yhteiskuntavastuun tavoitteita, sitoutuvat toimiin ja viestivät niistä sidosryhmilleen. Vastuullisuudella voidaan merkittävästi parantaa asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta. Tutkimukset osoittavat myös, että investoinnit vastuullisuuteen parantavat organisaatioiden kannattavuutta, työntekijöiden työtyytyväisyyttä sekä suorituskykyä sekä organisaation mainetta. (Trivellas ym. 2017, 266.)

Carrollin (2021) mukaan organisaatiot ovat omaksuneet kestävän kehityksen käsitteen viimeisen vuosikymmenen aikana paremmin kuin minkään muun tämän alan käsitteen. Kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun välistä eroa ei aina ole nähty, jolloin organisaatioissa yhteiskuntavastuuraportit ovat käytännössä olleet kestävyysraportteja ja sisällöltään muuttumattomia. Ajan saatossa kestävän kehityksen merkitys on kuitenkin opittu ja organisaatioissa keskitytään todennäköisesti nykyisiin ja pitkän aikavälin vaikutuksiin yhteiskuntaan ja sidosryhmiin nähden. COVID-19-pandemian myötä on syntynyt tarve päivittää organisaatioiden yhteiskuntavastuuta tai kestävän kehityksen sitoumuksia. (Carroll 2021, 1276.) Myös Dufvan ja Rekolan (2023) mukaan organisaatioiden vastuullisuus on noussut viime vuosina yhä tärkeämpään rooliin. Ihmisoikeudelliset vastuullisuusvaatimukset ovat vahvistuneet ja ympäristöön liittyvään vastuullisuuteen on tullut vahinkojen vähentämisen lisäksi myös positiivisten vaikutusten tekeminen ympäristön hyväksi. Vastuullisuusajattelussa korostuu myös ylisukupolvinen ajattelu. (Dufva & Rekola 2023, 58.) Schwabin ja Zahidin (2020, 46) mukaan on syntymässä yksimielisyys siitä, että organisaatiot, jotka palvelevat kaikkien sidostyhmiä etuja sekä pitävät itseään vastuullisina, ovat tulevaisuudessa elinkelpoisempia ja arvokkaampia.

Rahallisen korvauksen merkitys pienenee tulevaisuudessa työntekijän sisäisen motivaation tieltä ennakoivat Jousilahti, Koponen, Koskinen, Leppänen, Lätti, Mokka, Neuvonen, Nuutinen ja Suikkanen (2017). Heidän mukaansa työntekijät tahtovat työskennellä organisaatioissa, joiden arvot he hyväksyvät, joissa noudatetaan korkeita eettisiä ja vastuullisia arvoja. Dufvan, Solovjew-Wartiovaaran ja Vatajan (2021) mukaan työn osalta vastuullisuutta voidaan tarkastella kolmesta eri suunnasta: Työ ei vahingoita ympäristöä, työ korjaa ympäristön tilaa ja työ parantaa ympäristön edellytyksiä uudistaa itse itseään ja selvitä tulevista poikkeustiloista. (Dufva ym. 2021.)

### 4.3 Delfoi-tutkimus

Delfoi-menetelmä kehitettiin Yhdysvalloissa 50-luvulla, Rand-tutkimuslaitoksessa, kertoo Linturi (2020). Rubinin (1995) mukaan Delfoi-nimi juontuu antiikin kuuluisasta Delfoin oraakkelista, joka huumattuna antoi tietoja pappien välityksellä tietoa kysyville ihmisille. Näitä tietoja kukin pappi ”tulkitsi” itselleen parhaiten sopivilla tavoilla. (Rubin 1995, 98.) Kuusen (1999) mukaan Delfoi-tekniikka soveltuu ”arvojen, uusien näkemysten ja ideoiden tuomisessa suunnittelun ja päätöksenteon pohjaksi” ja aihealueiksi sopivat hyvin kiistanalaiset aiheet sekä aiheet, jotka eivät ole vielä hahmottuneita.

Kuusi ja Linturi (2022) toteavat toimijoiden merkityksen olevan suuri tutkimuksen onnistumiselle Delfoi-menetelmää käytettäessä. Delfoi-menetelmässä toimijoita ovat tutkimuksen tekijä eli manageri sekä asiantuntijoista koostuva paneeli. Managerin rooli Delfoi-menetelmää käytettäessä on aktiivinen paneelin toiminnan fasilitoija, jonka tehtävänä on suunnitella, ohjata paneelin toimintaa sekä analysoida tulokset. Oikeanlaisen asiantuntijapaneelin valinta ja managerin toiminta ovat ratkaisevia tekijöitä tutkimuksen onnistumisen kannalta. (Kuusi & Linturi 2022, 180–181.)

Delfoi-prosessissa voidaan tähdätä samanmielisyyteen eli konsensukseen tai monenmielisyyteen eli dissensukseen. Metsämuurosen (2006) mukaan Delfoi-menetelmällä on perinteisesti pyritty mielipiteiden yhdenmukaistamiseen, mutta tämä johtaa oleellisen tiedon häviämiseen. Näin ollen pyrkimyksestä konsensuksesta on pyritty osittain luopumaan ja mielipiteiden stabiilisuutta korostetaan enemmän. Tällöin mielipiteet eivät enää Delfoi-kierroksilla muutu. (Metsämuuronen 2006, 293–294.) Linturi (2019) tarkentaa, että konsensusta voidaan kuitenkin tavoitella esimerkiksi silloin, kun tavoitteena on kestävä perusta rationaaliselle päätöksenteolle, mutta Suomessa käytetympi muoto on juurikin dissensus, jossa panelisteja ohjataan tuottamaan argumentteja erilaista tulevaisuuksista, puolesta ja vastaan. Rubin (1995, 98) korostaa, että muista poikkeavia vastauksia pidetään tärkeinä, jolloin voidaan olettaa, että kyseisellä panelistilla on enemmän tai vähemmän tietoa asiasta kuin muilla vastaajilla.

Delfoi-menetelmä on kohdannut kritiikkiä vuosien varrella tulevaisuudentutkijoiden keskuudessa. Rubinin (1995, 98) mukaan Delfoi-menetelmällä saatuja tuloksia on pidetty epäluotettavina ja menetelmään kuuluva asiantuntijuus on kyseenalaistettu. Myös Kuusi (1999) kertoo Delfoi-menetelmän ajautuneen kriisiin 1970-luvulla. Tällöin Rand-yhtymän asiantuntija Harold Sackman esitti Delfoi-menetelmästä niin vakavaa kritiikkiä, että se vaimensi Delfoi-menetelmän käytön noin

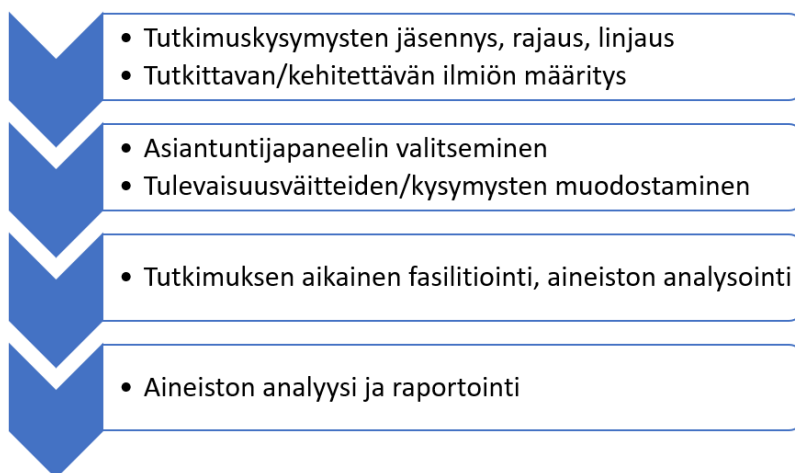


vuosikymmeneksi. Kritiikin takia Delfoi-menettelemää uudelleenarvioitiin, kehitettiin ja Rubinin (1995) mukaan Delfoi-menetelmä on yksi vankimman aseman omaavista tulevaisuudentutkimuksen menetelmistä. eDelphi-sivustolla (eDelphi 2022) kerrotaan, että ” Delfoi on tunnetuin tulevaisuudentutkimuksessa ja laadullisessa ennakkoinnissa käytetty asiantuntijametodi, jota käytetään tieteellisen tutkimuksen lisäksi strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteon valmistelussa.”

### Tutkimuksen kulku

Delfoi-tutkimus käynnistyy tutkimusongelmasta tai kehitystarpeesta. Tutkimusongelma valikoitui tähän tutkimukseen toimeksiantajan selkeästä tarpeesta ennakoida tulevaisuuden johtamisen osaamistarpeita koulutuksen sisällön räätälöinnin tueksi. Tutkimuksen vaiheissa tukena oli samanaikaisesti käyty Otavan opiston Tulevaisuudentutkimuksen Delfoi-koulutus. Näiden opintojen kautta käytössä oli myös eDelphi-verkkoalusta, jonka kautta kysely toteutettiin.

Delfoi-managerin ensimmäiset tehtävät Stubinin ja Linturin (n.d) mukaan ovat tutkimuskysymysten jäsenitys, rajausta ja linjausta sekä tutkittavan/kehittävän ilmiön määrittäminen. Näiden jälkeen rinnakkain kulkevat tehtävät ovat asiantuntijajaneelin valitseminen ja tulevaisuusväitteiden tai kysymysten rakentaminen. Tutkimuksen aikana managerin tehtävänä on fasilitointi ja tutkimuksen jälkeen aineiston analyysi ja raportointi. (Stubin & Linturi n.d.) Managerin tehtävät Delfoi-prosessin aikana on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 8. Managerin tehtävät

### Asiantuntijapaneelin valitseminen

Tutkimuksen onnistumisen kannalta asiantuntijapaneelin kasaaminen on erittäin tärkeää, ja siihen kannattaa panostaa. Tähän tutkimukseen rekrytoitiin asiantuntijoita, joilla ennakkotiedon perusteella voitiin olettaa olevan monialaista näkemystä tutkittavasta asiasta, ja he edustivat näkemyksiä tutkittavan ilmiön kaikilta suunnilta. Asiantuntijoiden joukossa oli mm. neuvonantajia, päälliköitä, opettajia, johtajia sekä asiantuntijatehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Stubin, Tikkanen ja Linturi (2020) kertovat Delfoi-asiantuntijapaneeliin koostuvan henkilöistä, joilla tulee olla erialaista näkemystä. He tiivistävät oleellista olevan, että paneeli ”peittää tutkittavan ilmiön ja sen tulevaisuuden kannalta olennaiset asiantuntijuudet (tieto eli kognitiiviset kyvyt) ja asianosaisuudet (intressit eli sosiaaliset kyvyt), jotta teesien ja teemojen argumentointi on monipuolista ja kattavaa.” Asiantuntija voivat olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön parissa eri tavoin työskenteleviä henkilöitä tai he voivat työskennellä tutkittavaa ilmiötä sivuavilta aloilta. Muita asiantuntijoilta vaadittavia ominaisuuksia ovat kyky nähdä merkkejä muutoksista ja vaihtoehtoisista tulevaisuuksista, uskallus ilmaista mielipiteensä, mielikuvitus, kyky dialogiin, avoin suhtautuminen erilaisille näkemyksille sekä valmius tarttua yllättäviinkin tulevaisuusmahdollisuuksiin Delfoi-tutkimuksen edetessä. (Mt. 2020).

Asiantuntijapaneeliin kutsuttiin 24 asiantuntijaa. Asiantuntijoiden määrän valintaan vaikutti ajatus siitä, että vaikka osa asiantuntijoista ei lopulta osallistuisikaan tutkimukseen, aineistosta voitiin olettaa saatavan tarpeeksi kattavan tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Kuusen (1999) mukaan asiantuntijapaneelissa on yleensä 20–100 asiantuntijaa, mutta Stubin ja muut (2020) huomauttavat, että panelistien määrä on pienempi, mikäli tutkimuksen painopisteenä on laadullinen aineisto ja argumentaatio. Linturi (2020) toteaa laadullisessa Delfoi-prosessissa panelistien määrän olevan useimmiten 15–35, jotta kommunikaatio panelistien välillä on ihanteellista.

Asiantuntijapaneelin kokoamiseen käytettiin runsaasti aikaa. Asiantuntijoita lähestyttiin henkilökohtaisesti sekä sähköpostitse että sosiaalisen median kautta. Käytössä oli myös lumipallo-otanta. Metsämuurosen (2006, 53) mukaan lumipallo-otanta on tapa, jolla jo valitut tutkittavat kohteet johdattavat tutkijat seuraavan tutkittavan pariin. Kamppisen ja muiden (2002) mukaan nimenomaan Delfoi-menetelmässä lumipallo-otanta on varsin hyvä menettely, jossa panelistit voivat käyttää hyväkseen jo luomiaan verkostojaan. Stubin ja muut (2020) korostavat henkilökohtainen kontaktoinnin olevan tehokkain tapa rekrytoida panelisteja. Yhteyttä otettaessa, kannattaa korostaa rekrytoitavan asiantuntijuutta sekä hänen mahdollisuuttaan argumentoida ja keskustella tutkittavasta ilmiöstä. Panelistien rekrytoinnissa sekä sitouttamisessa etukäteishaastattelu on hyvä

keino, joka lisää panelistien mielenkiintoa ja tekee tutkittavasta aiheesta heille läheisemmän. (Mt. 2020) Tähän tutkimukseen mukaan lupautuneiden panelistien kanssa asiantuntijoiden kanssa käytiin tutkimuksen kulkua ja sisältöä tarkemmin läpi puhelimitse ja Teams-tapaamisessa, heidän niin halutessaan.

Linturin (2020) mukaan kutsuttavista asiantuntijoista rakennetaan asiantuntijamatriisi panelistien intressien ja asiantuntijuuksien mukaan. Tämä kaksiulotteinen taulukko auttaa hahmottamaan paneelin olevan tarpeeksi monipuolinen ja kaikkien osa-alueet tulleen huomioiduksi. Tutkimus ei kuitenkaan edellytä täydellisesti tasapainossa olevaa matriisiä, mikäli tarkoitus on esimerkiksi painottaa tutkimuksessa jotain tiettyä osa-aluetta toista enemmän. (Linturi N.d.)

Asiantuntijat voivat sijoittua matriisissa moneen eri kohtaan. Tämän tutkimuksen intresseinä toimivat julkinen sektori ja yksityinen sektori. Opetussektori yhdistettiin julkiseen sektoriin, jotta asiantuntijoiden anonymiteetti säilyisi. Asiantuntijuudet jakaantuivat neljään yksikköön: Majoitus- ja matkailupalvelut, ruokapalvelut, johtaminen ja teknologia. Teknologian asiantuntijuus valikoitui omaksi sektorikseen teknologian kehittymisen ollessa niin suuri osa alan tulevaisuutta. Tähän tutkimukseen rakennettu asiantuntijamatriisi asiantuntijoiden lukumäärineen on esitetty kuviossa 9.



	Majoitus- ja matkailupalvelut	Ruokapalvelut	Johtaminen	Teknologia
<b>Julkinen sektori &amp; opetus</b>	7 asiantuntijaa	5 asiantuntijaa	4 asiantuntijaa	3 asiantuntijaa
<b>Yksityinen sektori</b>	3 asiantuntijaa	7 asiantuntijaa	7 asiantuntijaa	3 asiantuntijaa

Kuvio 9. Asiantuntijamatriisi

Delfoi-menetelmän hallitseva piirre on panelistien anonymiteetti, kertoo Kuusi (1999). Anonymiteetin tarkoitus on taata, että panelistit esittävät aitoja mielipiteitä ilman, että heidän tarvitsee miettiä mitä muut heidän mielipiteistään ajattelevat. Lisäksi olennaista on, että hyviä ajatuksia ja ideoita voivat esittää myös asiantuntijat ilman korkeaa statusta. (Kuusi 1999.) Anonymiteetin vuoksi panelistien ei tarvitse ajatella muuta kuin itse asiaa eikä panelistien tittleillä eikä asemalla ole merkitystä, toteavat myös Stubin ja muut (2020). Kuusi (1999) kuitenkin korostaa, että panelistien anonymiteetti tulee taata vain argumentointivaiheessa, ei välttämättä muulloin. Hänen mukaansa panelisteille voi olla jopa motivoivaa tietää, keitä muita asiantuntijapaneeliin kuuluu. Tämän tutkimuksen yhteydessä luotiin panelisteille avoin tiedosto, johon halukkaat saivat laittaa nimensä, tittelinsä ja työpaikkansa niin halutessaan. Tämä tiedosto oli avoinna koko kyselyn ajan eDelphi-verkkoymäristössä kyselyn ohessa.

### **Tulevaisuusväitteiden/kysymysten muodostaminen**

Delfoi-kyselyn tulevaisuusväitteet muotoiltiin tarkoituksella kärkkäiksi ja liioittelukuiksi, jotta panelistit reagoisivat väitteisiin toivotusti. Tulevaisuusväitteet kirjoitettiin indikatiivimuotoon. Väitteet ja kysymykset aseteltiin tarkoituksenmukaisesti niin, että kyselyn välissä oli keskustelua herättäviä väitteitä. Stubin ja Linturi (n.d) toteavat, että väitteiden muotoiluun tulee kiinnittää huomiota, jolloin liiallista johdattelevuutta tulee välttää eikä mitään vaihtoehtoa saa nostaa toisen edelle. Houkutteleva kysymys on kiinnostava, yksiselitteinen, selkeä, ymmärrettävä ja avoin. Mielipiteitä jakavat, kärkkäät ja yllätykselliset kysymykset houkuttelevat panelistit usein myös perustelemaan vastauksiaan. Kysymysten järjestykseen tulee kiinnittää myös huomiota. Yllätyksellisiä kysymyksiä kannattaa sijoittaa kyselyn väliin, jotta panelistien mielenkiinto pysyy yllä ja negatiivisia teesejä tulee välttää. (Mt. N.d.). Tulevaisuusväitteet testattiin ennen kyselyn aloittamista Delfoi-koulutuksen asiantuntijoilla.

eDelphi-verkkoympäristössä on käytössä toistakymmentä kysymystyyppiä neljässä eri ryhmässä, ja näistä tulee löytää sopivin vaihtoehto kullekin väitteelle/kysymykselle (Mt. N.d). Kysymyskategoriat ominaispiirteineen on esitelty kuviossa 10.



Kuvio 10. Kysymyskategoriat

Tässä kyselyssä peruskysymyksiä oli kaksi, asteikkotyyppisiä väitteitä 10, jäsentelykysymyksiä kaksi sekä yksi avoin kysymys. Tutkimuksen edetessä asteikkotyyppisiä väitteitä tuli yksi lisää. Stubinin ja Linturin (n.d) mukaan noin kymmenen tulevaisuusväitettä on hyvä enimmäismäärä paneelikierrokselle, jotta panelistien kommentointihalukkuus pysyy yllä loppuun asti. Kyselyn alussa selvitettiin panelisteille, etteivät väitteet edustaneet tutkijan mielipidettä eivätkä omanneet totuusarvoa. Stubinin ja Linturin (n.d) mukaan tulevaisuusväitteillä/kysymyksillä ei ole totuusarvoa, koska ne suuntaavat tulevaisuuteen.

Delfoi-kyselyn osat ja tulevaisuusväitteet/kysymykset on esitelty kuviossa 11 ja ne olivat kyselyssä oheisessa kuviossa esiintyvässä järjestyksessä. Jokaisen tulevaisuusväitteen yhteydessä oli selite, linkki videoon ja/tai väitettä kuvaava kuva, jotta kysely oli visuaalisesti kiinnostava, ajatuksia herättävä sekä informatiivinenkin. Esimerkki tulevaisuusväitteen näkymästä on esitelty liitteessä 1.

Tervetuloa tutkimukseen!
2030 matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtajakoulutuksen yksi olennaisimmista osakokonaisuuksista on robottien johtaminen
2030 robotisaatio aiheuttaa työntekijöille psyykkistä kuormittavuutta
Vuonna 2030 vihreä johtaminen on matkailu- ja palveluliiketoiminnan tärkein johtamisen osa-alue
Johtamisen osaamistarpeiden tärkeysjärjestys vuonna 2030
2030 organisaation eettiset ja vastuulliset arvot ovat työntekijöille huomattavasti tärkeämpiä kuin palkan suuruus
2030 johtaja on valmentaja, joka ei anna valmiita vastauksia itseohjautuville työntekijöille
2030 palvelusektorin työntekijöistä yli 40 % työskentelee etänä muualta kuin Suomesta käsin
2030 valtaosa palvelutyöntekijöistä työskentelee kevytyrittäjänä eikä heillä ole vakituista työorganisaatiota lainkaan
Vuonna 2030 organisaatioiden keskijohtoa on korvattu tekoälyllä, joka toimii ihmisen kanssa tiiminä
Vuonna 2030 johtajiksi palkataan ainoastaan henkilöitä, joilla on osaamista monimuotoisen työyhteisön johtamisesta
2030 johtajat eivät koskaan toimi itsenäisesti suunnittelu- ja kehitystehtävissä vaan työskentelevät erilaisissa yhteistyöverkostoissa
Vuonna 2030 johtamisen osaamisalueiden tärkeysjärjestys
Avoin kysymys
Vastauskooste
Kiitokset

Kuvio 11. Delfoi-kyselyn osat

### Toteutus

Alkuperäinen suunnitelma oli toteuttaa tutkimus perinteisellä Delfoi-metodilla.

Kuusen (1999) mukaan perinteiseen Delfoi-tutkimuksen kulkuun kuuluu kaksi tai useampi kyselykierrosta, Stubin ja Linturi (n.d) tarkentavat yleisesti kierroksia olevan 2–4. Linturin (n.d) mukaan manageri säätelee aikataulun, jonka tahdissa panelistit pääsevät näkemään toistensa vastaukset ja kommentoimaan niihin. Kierroksen kesto on tyypillisesti kaksi viikkoa. Kierrosten välissä on muutama päivä tai viikko, jotta managerilla on aikaa vastausten analysointiin ja uusien muodostaa kysymysten muodostukseen. (Linturi n.d.)

Asiantuntijoita rekryttäessä paneeliin, selvisi usean asiantuntijan aikatauluhaasteet. Valli (2018) kuvaa laadullista tutkimusta prosessiksi, jossa etenemisen vaiheita ei pystytä välttämättä jäsentämään etukäteen. Tutkimusongelma tai esimerkiksi aineistonkeruun ratkaisut saattavat valmistua vasta vähitellen tutkimuksen aikana. Koska laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää tutkittavien näkemykset ja ymmärtää heidän toimintaansa tietyissä olosuhteissa, tutkimuksen edetessä tutkimukseen liittyvä arvoitus ikään kuin avautuu vähitellen ja tämän seurauksena voidaan vahvistaa tutkimusmenetelmälliset ratkaisut. (Valli 2018, 73–78.) Myös Puusa ja Juuti (2020, 12) kuvaavat tutkimusasetelmaa laadullisessa tutkimuksessa joustavaksi, jolloin tutkimuksen edetessä tutkija voi muuttaa aiemmin tekemiään valintoja saadessaan lisää tietoa tutkittavasta aiheesta.

Asiantuntijoiden aikatauluhaasteiden vuoksi, tutkimussuunnitelmaa muutettiin ja päädyttiin tekemään tutkimus Real-time Delfoi-menetelmällä. Real-time Delphin (RTD) on ns. yhden kierroksen Delfoi, jonka käyttö on lisääntynyt, kertoo Linturi (n.d). Tässä variaatossa järjestetään vain yksi kyselykierros, jonka aikana kysymykset ja panelistien vastukset ovat avoinna koko ajan. Real-time Delfoi on nopeampi toteuttaa kuin perinteisempi metodi ja sen voidaan ajatella myös kuormittavan panelisteja vähemmän. Kuitenkin RTD mahdollistaa myös 1–3 uuden kysymyksen nostamisen kommenttiaineistosta panelisteille vastattavaksi kierroksen aikana. (Linturi n.d.). Tämä kyselymuoto vei aikaa kokonaisuudessaan panelisteilta vain kaksi viikkoa.

Kysely järjestettiin suunnitelman mukaan marraskuussa 2022. 24:stä mukaan lupautuneesta asiantuntijasta järjestelmään kirjautui lopulta 23, ja näistä 22 vastasi kyselyyn. Näin ollen osallistumisprosentti oli varsin korkea ja hyvällä sitouttamisella voidaan ajatella olevan tässä suuri merkitys. Tutkimusaineisto kerättiin asiantuntijapaneelilta eDelphi-verkko-ohjelmiston avulla, ennalta sovitun aikataulun mukaisesti. eDelphi on Delfoi-asiantuntijametodin käyttöön suunniteltu verkko-ohjelmisto, kerrotaan eDelphi (2022) verkkosovelluksen sivustolla. E-Delphi toimii sekä kehittämiseksi tutkimustyökaluna ja verkkoympäristössä mm. suunnitellaan ja toteutetaan tutkimuksia, dokumentoidaan ja raportoidaan kyselyjä, ja keskusteluja. Verkkoympäristö on suunniteltu erityisesti laadullisiin tutkimuksiin, joissa korostuu asiantuntijapanelistien sitouttaminen ja tarkoituksena on muodostaa uutta tietoa. (eDelphi 2022.)

eDelphi-sovelluksessa oli liitteenä tutkimuksen perustiedot tutkijan yhteystietojen kera, tietosuojailmoitus sekä vastausohjeet. Stubinin ja Linturin (n.d) mukaan managerin tehtäviin kuuluu ohjeistuksen laatiminen ennen kyselyn avaamista ja sen aikana. Manageri ohjaa kyselyä ja prosessia kyselyn ollessa avoinna kohti konsensusta tai tuottamaan argumentteja riippuen siitä, mikä tutkimuksen tavoite on. Mikäli kyseessä on monen kierroksen Delfoi, managerin tehtäviin kuuluu kierrosten välissä analysoida ja tuloksia ja laatia tulosten perusteella uudet kyselylomakkeet, jotka syventävät ja laajentavat edellisen kierroksen aiheen käsittelyä ja argumentointia. Real-time Delfoin aikana, jossa järjestetään vain yksi kierros, managerin tehtävänä on pitää panelistien mielenkiintoa yllä ja saattaa heidät palaamaan kyselyn pariin yhä uudelleen. Tämä tapahtuu aktiivisen viestinnän avulla, jossa kerrotaan esimerkiksi paneelin kulusta ja kiinnostavista havainnoista. (Mt. N.d.)

Tämä tutkimus toteutettiin Real-time Delfoi-menetelmällä ja viestintää varten luotiin viikkosuunnitelma. Suunnitelma on esitetty liitteessä 1 ja se toteutui sellaisenaan. Kysely oli avoinna suunnitellut kaksi viikkoa eikä sitä ollut tarvetta jatkaa pidempään, koska aineistoa kertyi riittävästi ja asiantuntijoiden argumentointi hiipui selvästi loppua kohden.

#### **4.4 Aineiston analyysi**

Kertyvää aineistoa analysoitiin koko ajan kyselyn ollessa avoinna aineistolähtöisen analyysin avulla. Aineistolähtöisessä analyysissä etsittiin ja tunnistettiin asioita, jotka olivat tutkimusongelmalle oleellisia. Tämän jälkeen Tuomen ja Sarajärven (2018, 114–115) ohjeistuksen mukaisesti alkuuperäiset ilmaukset pelkistettiin. Pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin alaluokkia, jotka yhdistettiin yläluokiksi. Näistä yläluokista muodostui uusi yhdistävä tekijä matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen osaamistarpeisiin vuonna 2030. Tämän analyysin tuloksesta muotoiltiin uusi tulevaisuusväite, kyselyn ollessa viikon auki. Tulevaisuusväitteen muodostuminen on esitetty taulukossa 1. Tähän väitteeseen vastasi lopulta 17 asiantuntijaa.



Taulukko 1. Tulevaisuusväitteen muodostuminen

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä tekijä
Tunnejohtaminen on kaikkien tekijöiden johtamisessa oleellista. Me-hengen synnyttäminen ja ylläpito vaatii ihmisten mahdollisuutta tehdä työtä kokonaisina persoonina.	Tunnejohtaminen on oleellista  Me-hengen synnyttäminen  Kuunteleminen	Tunnejohtaminen  Tiimityöskentely	Tunneäly	Pehmeät taidot
Pidemmillä tähtäimellä taatusti rutinitehtävistä tulee automatisoituja, mutta samaan aikaan ihmisten välinen kohtaaminen toisessa laidassa korostuu ja sieltä siivotaan pois kaikki tekninen.	Automatisoidut rutinitehtävät  Ihmisten välinen kohtaaminen	Ihmisläheinen kohtaaminen	Ihmisläheinen johtaminen	
Voidaankin väittää, että nykyiset johtamisen trendit ja pehmeämmät johtamisen tavat näkyvät eniten asiantuntijaorganisaatioissa.	Johtamisen trendit  Pehmeämmät johtamisen tavat	Pehmeä johtaminen	Pehmeät arvot	
Jos keskijohto tekee ihmiskeskeistä johtamista ja hoitaa mm. "henkilökohtaisia" ihmisten asioita, ei tekoäly voi siinä korvata ihmistä (ainakaan vuonna 2030).	Ihmiskeskeinen johtaminen ja henkilökohtaiset asiat  Ihmistä ei voi korvata tekoälyllä	Ihmiskeskeinen johtaminen  Ihmisen korvaamattomuus	Empatia	
Koen, että aitoon kohtamiseen ja johtamiseen nimenomaan panostetaan ja tullaan panostamaan ihmisyyteen vielä 2030.	Aito johtaminen  Ihmisyyteen panostaminen	Inhimillinen ihmisten johtaminen	Toisten johtaminen	

Kyselyn päätyttyä analysoitavaa materiaalia oli varsin runsaasti ja lopullisen analyysin tarkoituksena oli tiivistää tutkimustulokset selkeään muotoon, löytää vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä ratkaista tutkimusongelma. Vallin ja Aaltolan (2015) mukaan tutkimusta tehdessä tulee kyseenalaistaa tutkijan spontaani ymmärrys sekä ottaa huomioon kriittinen asenne ja reflektiivisyys. Tutkijan tehdessä omia tulkintojaan tutkimusaineistosta, tulee olla huomioimatta omia kokemuksia, aiempia tutkimuksia sekä teorioita. Nämä edellä mainitut huomioidaan vasta tutkijan oman analyysin jälkeen, jolloin ne toimivat näkökulmina tutkijan tulkintoihin. (Valli & Aaltola 2015, 36–37.)

Metsämuurosen (2006, 242) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi tapahtuu myös osin aineiston keruun kanssa samanaikaisesti. Günther, Hasanen ja Juhila (n.d.) toteavat, että laadullisen aineiston analyysin tekemiseen ei ole yhtä ainoaa tapaa, vaan sitä voidaan tehdä useilla eri menetelmillä. Analyysi itsessään voidaan määritellä ”aineiston tiivistämiseksi ja jalostamiseksi käsitteelliseen tai teoreettiseen muotoon.” Analyysin tarkoituksena on tehdä aineistosta tulkintoja analyttisesti teoriapohjan ja tutkijan oman ajattelun avulla. Analyysiin kuuluu lukemista, jäsentelyä, erittelyä, pohdintaa jne. Huomioitavaa on, että aineisto ei itsessään nosta mitään esiin, vaan on tutkijan tehtävä löytää ja eritellä keskeiset asiat. (Günther ym. N.d.)

Empiirisen aineiston analyysi aloitettiin lukemalla materiaali useasti läpi. Aineiston analyysin apuna toimi myös eDelphi-sovellus, joka tuottaa asiantuntijoiden vastuksista raportit sekä graafit. Asiantuntijoiden vastauksia pystyy sovelluksen avulla myös suodattamaan eri ryhmien välillä esimerkiksi intressien ja asianosaisuuksien mukaan. Tämä ominaisuus mahdollistaa monipuolisen analyysin asiantuntijoiden vastuksista. Asteikko- ja aikasarjakysymyksissä eDelphi-sovelluksen avulla aineisto voidaan järjestää sen mukaan, miten panelistit ovat valinneet ja asteikkovalinta ennakoi valintoja tulevaisuuksien suhteen ja perustelut valintoihin haetaan panelistien kommentoinnista. Aineisto voidaan halkaista puoliksi kriteerimuuttujien mukaan tai järjestää aineisto nelikentäksi, jota voidaan käyttää skenaarioiden luontiin. (eDelphi-prosessi, osa 4: Delphi-tulosten analysointi ja raportointi n.d). Aineiston vastausten jakaantumista tarkastellaan myös alakvartaalin (Q1) ja yläkvartaalin (Q3) avulla. Yksinkertaistettuna mitä lähempänä kvartaalit ovat toisiaan, sitä pienempää on vastausten hajonta.

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointiin käytettiin runsaasti aikaa ja järjestettiin jokainen tulevaisuusväite/kysymys nelikentäksi. Nelikentän pohjana oli kuviossa 12 esitetty malli.



Kuvio 12. Tulevaisuusväitteiden nelikenttä

Analysoidessa tulevaisuustilat voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään, jotka ovat **kiista**, **dialogi** ja **ratkaisu**. (eDelphi-prosessi, osa 4: Delfoi-tulosten analysointi ja raportointi n.d). Ryhmät ominaispiirteineen on esitelty kuviossa 13.

Kiista	Dialogi	Ratkaistu
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jakaa vahvasti panelistien mielipiteet</li> <li>Vastaukset asteikon laidoilla ns. kaksikyttyräinen kameli</li> <li>Argumentoinnin ja keskustelun jatkaminen tarpeellista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panelistien vastaukset hajaantuneena tasaisesti pitkin asteikkoa</li> <li>Käsitykset tulevaisuudesta jakaantuneet erilaisiksi näkökulmiksi ja tulevaisuuspoluiksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Panelistien vastaukset keskittyneet yhteen kohtaan asteikossa</li> <li>Hajonta pientä eli panelistit ovat suhteellisen yksimielisiä</li> <li>Kuvatunlainen tulevaisuus on valmis tulemaan</li> <li>Pääkysymykseksi jää, milloin ja miten</li> </ul>

Kuvio 13. Tulevaisuustilojen ryhmät

Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä on yhteneväistä aineistolähtöisen sisällönanalyysin kanssa se, että ne etenevät aineiston ehdoilla, kirjoittavat Tuomi ja Sarajärvi (2009). Ero näiden välillä tulee vasta abstrahointivaiheessa. Analysointi aloitetaan pelkistämällä eli redusoinnilla, jolloin karsitaan kaikki tutkimukselle epäolennainen pois. Tätä vaihetta ohjaa tutkimustehtävä. Redusoinnissa nostetaan esiin olennaisia ilmaisuja, jotka vastaavat tutkimusongelmaan ja näistä alkuperäisistä ilmauksista tehdään pelkistetyimmät ilmaukset. Seuraavassa vaiheet analysoinnissa ovat klusterointi ja abstrahointi. Klusteroinnissa pelkistetyt ilmaukset luokitellaan alaluokiksi. Tämä tapahtuu etsimällä alkuperäisilmauksista samankaltaisuuksia ja /tai eroavaisuuksia. Klusteroinnin jälkeen abstrahoidaan. Teorialähtöisessä analyysissä tässä vaiheessa empiirinen aineisto yhdistetään teoreettisiin, jo tiedettyihin, käsitteisiin. Alaluokat synnytetään aineistolähtöisesti, kuten edellä esitetty, mutta yläluokat tuodaan tutkimukseen valmiina. (Tuomi & Sarajärvi 2009.) Esimerkki asiantuntijoiden vastausten analysoinnista liittyen vihreän johtamisen tulevaisuusväitteeseen, on esitetty sivulla 63. Alkuperäisilmauksien valinnassa perusteena oli niiden sisältö sekä sopivuus tutkimusongelmaan peilaten. Tärkeää oli saada kokonaisvaltainen kuva panelistien mielipiteistä ja erityisesti muista poikkeavat mielipiteet olivat kiinnostavia.

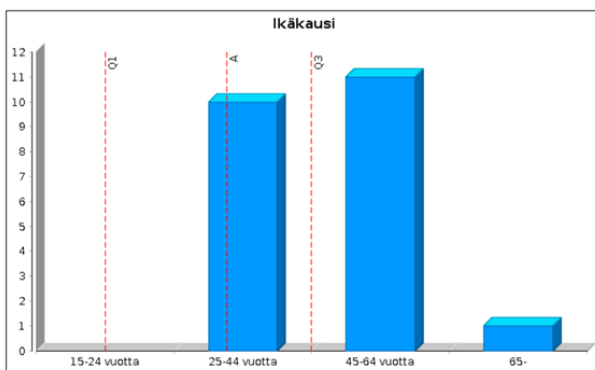
eDelphi-sovelluksen tuottaman graafin lisäksi, tavoitteena oli tuoda tuloksiin tärkeimmät huomiot asiantuntijoiden vastauksista jokaisen tulevaisuusväitteen kohdalla ja tuoda näin esiin asiantuntijoiden näkemyksiä. Analyysissä etsittiin uusia näkökulmia sekä lopussa yhdistettiin asiantuntijoiden vastauksia jo olemassa olevaan teoriaan. Masonin (2002) mukaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan ilmaista asioita myös määrällisesti, mutta tätä ei pidetä keskeisenä seikkana. Kuitenkaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen tutkimuskäytäntöjen jyrkkä vastakkainasettelu ei ole tarpeellista ja kaikkien tutkijoiden tulisikin pohtia, miten ja miksi menetelmiä voisi tutkimusta tehdessä yhdistää. (Mason 2002, 4, 8.) Tässä tutkimuksessa määrällisesti ilmaistiin osittain asiantuntijoiden vastausten jakaantumista.

## 5 Tutkimustulokset ja niiden tarkastelu

Tutkimustulosten esittelyssä käytetään synkroonista kirjoittamista, jossa Delfoi-tutkimuksen tulokset esitellään synkronisesti teorian kanssa yhdistettynä.

### 5.1 Taustoittava kysymys

Taustoittavien kysymysten tarkoituksena oli osoittaa panelistien keski-ikä, koulutus, todentaa kokemus ja asiantuntijuus. Panelistien ikä oli keskiarvoltaan 25–44 vuotta. Panelistien ikäkausijakauma on esitetty kuviossa 14.



Kuvio 14. Panelistien ikäkausijakauma

län lisäksi taustoittavassa kysymyksessä kysyttiin ylintä koulutusastetta. Kahden panelistin ylin koulutusaste oli ammatillinen perustutkinto, kuuden asiantuntijan alempi ammattikorkeakoulututkinto, 11 panelistin ylempi ammattikorkeakoulututkinto ja kolme panelistia oli suorittanut yliopistotutkinnon. Koulutusastejakauma panelistien lukumäärineen on esitetty kuviossa 15.



Kuvio 15. Koulutusastejakauma

## 5.2 Robottien johtaminen

### TEESI: 2030 MATKAILU- JA PALVELULIIKETOIMINNAN JOHTAJAKOULUTUKSEN YKSI OLENNAISIMMISTA OSAKOKONAISUUKSISTA ON ROBOTTIEN JOHTAMINEN

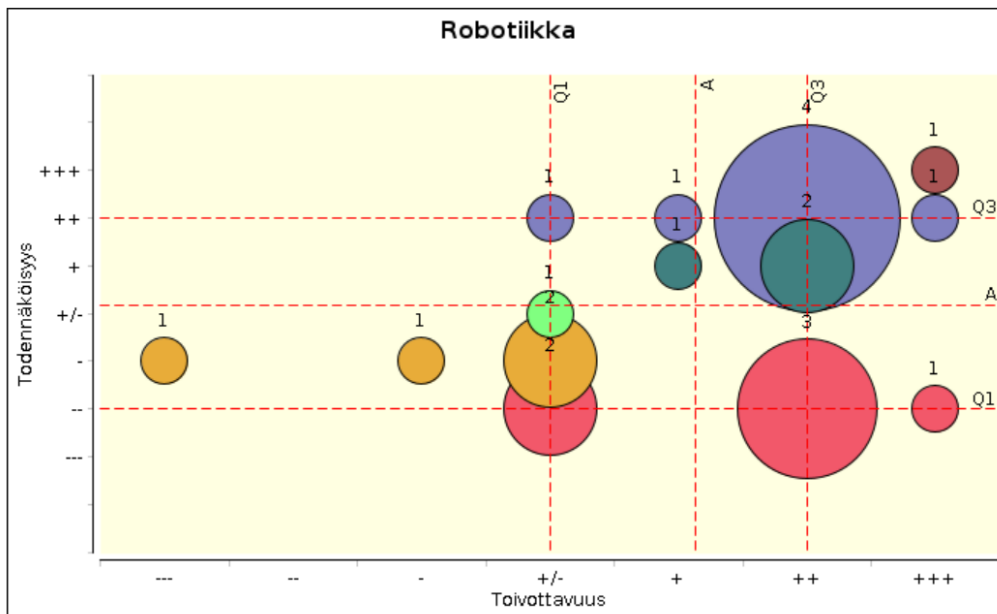
**Selite:** Työtehtävät tullaan jakamaan uudelleen robottien syrjäyttäessä ihmisen rutiinitöistä. Liki jokaisen työtehtävistä osan tekee robotti ja työkaverina toimii kone. Työtehtävien robotisointi vie ihmisiltä töitä, mutta tilalle tulee uudenlaisia töitä ja tehtäväkuvat muuttuvat.

Tulevaisuusväite liittyen robotiikan johtamiseen jakoi asiantuntijoiden mielipiteet eli väite oli dialogitilassa. Kuvioista 16 voimme päätellä, että suurin osa asiantuntijoista piti väitettä toivottavana, mutta todennäköisyyden suhteen mielipiteissä oli paljon hajontaa. Keskiarvo todennäköisyyden mielipiteiden suhteen on neutraali. Väitteen kohdalla mielenkiintoista oli, että kaksi asiantuntijaa piti väitteen kuvaamaa tulevaisuutta sekä ei-toivottavana että epätodennäköisenä. Mielipiteissä toivottavuutta vastaan nousi esiin henkilökohtaisesti koettu palvelu, jossa robottien ei nähdä pysyvän korvaamaan ihmistä asiakaspalvelijana. Työvoimapulan vuoksi puolestaan tulevaisuutta pidettiin toivottavana. Todennäköisyys koettiin neutraaliksi varsinkin kustannusten ja aikajänteen sekä johtamisen puutteen vuoksi. Julkisen sektorin asiantuntijat olivat tämän tulevaisuuden suhteen optimistisempia ja yksimielisempiä kuin yksityisen sektorin edustajat. Eniten hajontaa vastauksissa kokonaisuudessaan oli ruokapalveluiden asiantuntijoilla.

*Palvelurobotiikassa on jo paljon hyödynnettävää. Jostain syystä Suomessa mahdollisuutta ei haluta huomioida, vaikka tuottavuus on alhainen ja ollut jo pitkään. Johtamisen puutetta tämäkin.*

*2030 on liian nopeasti, että koko matkailu- ja palveluliiketoiminnan alaa muokkaisi robotisointumisen. Yksinkertaisesti alalla ei liiku riittävästi pääomaa, että se olisi mahdollista. Pidemmällä tähtäimellä taatusti rutiinitehtävistä tulee automatisoituja, mutta samaan aikaan ihmisten välinen kohtaaminen toisessa laidassa korostuu ja sieltä siivotaan pois kaikki tekninen. Ei välttämättä siksi, etteivätkö robotit kykenisi siihen vaan, koska trendi ihmisten kohtaamisesta korostuu.*

*Robotiikka ja koneoppiminen yleistyvät nopeasti. Jokainen joutuu ja saa tulevaisuudessa yhä enemmän työskennellä paremman ja monipuolisemmin pureskellun tiedon parissa. Koneet ja robotiikka tekevät jatkossa kaikkien alojen raskaimmat ja vaarallimmat työt. Koneäly ja robotiikka ratkaisevat osaltaan työvoima ja osaajapulaa.*



Kuvio 16. Robottiikka: Robottien johtaminen

Asiantuntijoiden mielipiteissä oli paljon samansuuntaisia ajatuksia kuin Kauhasella (2016), joka ennakoii, että työtehtävät tullaan jakamaan tulevaisuudessa uudelleen robottien syrjäyttäessä ihmisen rutiinitöistä. Hänen mukaansa lähivuosikymmeninä liki jokaisen työtehtävistä osan tekee robotti ja työkaverina toimii kone. Työtehtävien robotisoituminen vie ihmisiltä töitä, mutta tilalle tulee uudenlaisia töitä ja tehtäväkuvat muuttuvat. Robotisoitumisen lisääntyminen kehittää ihmisille sellaisia uusia töitä, joita voi olla vaikea vielä kuvitella. Jo teknologian kehitys luo itsessään uusia työpaikkoja ja -tehtäviä tutkimus- ja tuotekehitysammateissa, esimerkiksi palvelumuotoilua tekevien ihmisten tarve kasvaa. (Kauhanen 2016.)

### 5.3 Robotisaation aiheuttama psyykkinen kuormittavuus

**TEESI: 2030 ROBOTISAATIO AIHEUTTAA TYÖNTEKIJÖILLE PSYKKISTÄ KUORMITTAVUUTTA**

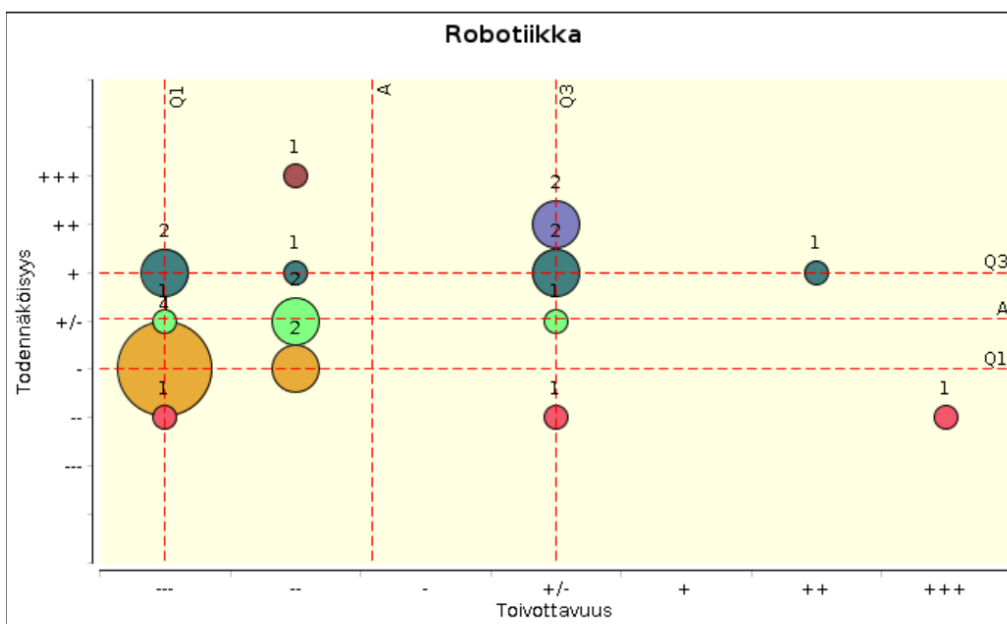
**Selite: Robotisaatiossa erilaisia tehtäviä ja prosesseja korvataan täysin tai osittain robottien avulla.**

Tulevaisuusnäkymä, jossa robotiikan yleistymisen aiheuttaa työntekijöille psyykkistä kuormittavuutta, jakoi asiantuntijoiden mielipiteet eli asiantuntijoiden vastaukset olivat dialogitilassa. Kuvio 17 nähdään, kuinka keskiarvo todennäköisyyden suhteen oli neutraali ja toivottavuuden suhteen negatiivisen puolella, joskin asiantuntijoiden mielipiteitä oli molemmissa ääripäissä.

Argumentaatiossa korostuivat mielipiteet siitä, että robotisaation aiheuttama psyykkinen kuormittavuus johtuisi uusien menetelmien opettelusta, pelosta muutosta sekä oman työpaikan menestystä kohtaan. Mielipiteet yhteneväistyivät muutoksessa johtamisen kohdalla. Johtamisen nähdään olevan avainasemassa robotisaation käyttöönotossa. Asiantuntijoiden keskuudessa nousi esiin myös huoli siitä, miten käy, jos robotiikkaa tukevat toiminnot lamaantuvat ja lakkaavat toimimasta.

*Kaikki uuden oppiminen ja perinteisten työtapojen muutokset saattavat aiheuttaa kuormitusta, myös pelko oman työpaikan menettämisestä robotille. Keskiössä onkin miten muutos johdetaan.*

*Pelko uutta kohtaan voi aiheuttaa psyykkistä kuormittavuutta. Ja siinä tilanteessa, jos robotiikka oikeasti vähentää työntekijöiden määrää vaikuttaa se tottakai psyykkiseen kuormitukseen, kun pitää pelätä oman työpaikan puolesta. Johtamisen näkökulmasta on oleellista johtaa muutosta ennakoivasti ja läpinäkyvästi.*



Kuvio 17. Robotiikka: Psyykkinen kuormittavuus

Tarkasteltaessa asiantuntijoiden vastauksia työpaikkojen menestykseen liittyen, Röning (2022, 58) on ennakoinnut kehityksen suuntana olevan yhteistyörobotit, jolloin robotti ja ihminen työskentelevät samalla alueella. Tikan (2016, 58) mukaan organisaatioiden keskijohtoa voidaan korvata robotiikalla, jolloin tekoäly hoitaa esimerkiksi suoritumisen arvioinnit ja työvuorolistat ja Kauhasen (2016) mukaan esimerkiksi asiantuntijatehtävissä kone hoitaa rutiinit, mutta ihminen ajattelun.



Robottien aikakaudella ihmisen työn valtteina on inhimillinen pääoma, ongelmanratkaisukyky sekä kyvykyys monimutkaiseen viestintään. Tärkeimpinä taitoina voidaan pitää niitä, joiden hyödyntämistä teknologia tukee. (Kauhanen 2016.)

Airila (2022) korostaa myös sitä, että työvoimavaltaisilla palvelualoilla digitalisaatio muuttaa työtä, sen tekemisen tapoja ja sisältöä usein eri tavoin. Uusia työtehtäviä syntyy, koska suorittavan tason työtehtävät vähenevät automaation myötä ja näin ollen asiantuntijuustyön tarve kasvaa. Hänen mukaansa tulevaisuudessa palvelualalla on tarve digi- ja dataosaajien rekrytoineille. (Airila 2022, 9.) Samaa mieltä ovat Alasoini, Alanko, Kalakoski, Lukander, Oikarinen ja Seppänen (2020, 37) todetessaan alojen, jotka vaativat matalaa tai keskitason osaamista, muuttuvan asiantuntijavaltaisemmiksi ja samalla myös asiantuntijatyön muoto muuttuu.

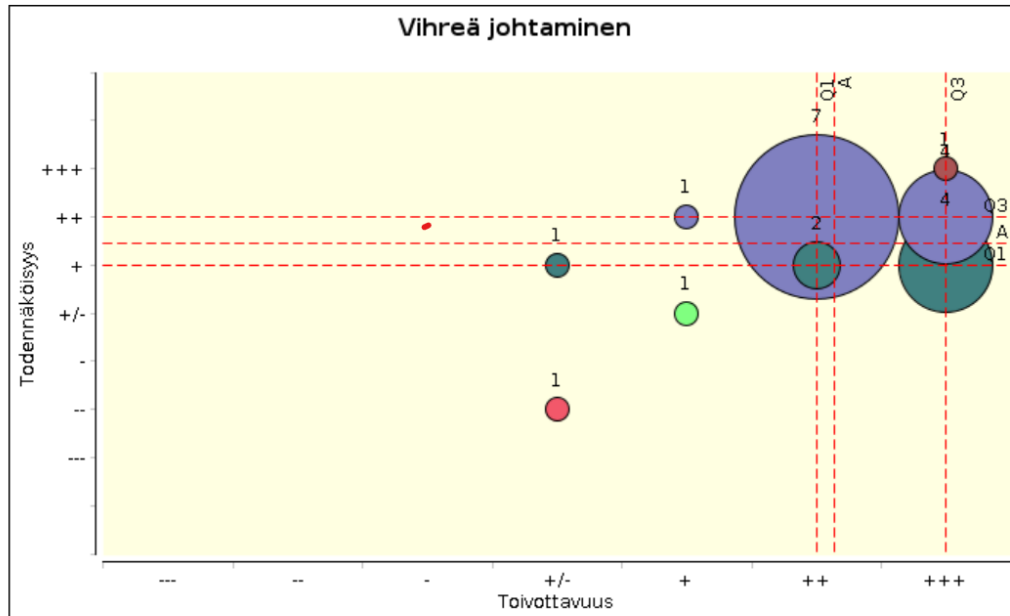
Asiantuntijoiden vastauksia vertailtaessa ruokapalvelujen edustajien sekä johtajien vastaukset hajaantuivat muihin verraten eniten. Yksimielisimpiä olivat teknologian edustajat. Verrattaessa julkista ja yksityistä sektoria keskenään, julkisen sektorin edustajat olivat vastauksissaan yksimielisempiä, joskin hajontaa oli vastauksissa sielläkin.

## 5.4 Vihreä johtaminen

**TEESI: VUONNA 2030 VIHREÄ JOHTAMINEN ON MATKAILU- JA PALVELULIIKETOIMINNAN TÄRKEIN JOHTAMISEN OSA-ALUE.**

**Selite: Vihreäksi johtamiseksi kutsutaan johtamistapaa, jolla kehitetään henkilöstön ympäristötietoisuutta ja ympäristökyvykkyyttä.**

Väitteessä kuvattua tulevaisuutta pidetään kaikkien asiantuntijoiden mielestä, lähes yksimielisesti toivottavana sekä todennäköisenä eli tulevaisuusnäkymän voidaan sanoa olevan ratkaistu. Tämä näkyy selvästi kuviossa 18, jossa voidaan havaita vastausten keskittyvän valtaosin kuviossa samalle alueelle ja hajonta on pientä. Vain kahden asiantuntijan mielipide toivottavuuden suhteen on neutraali ja heistä toinen pitää tulevaisuuskuvaa lisäksi epätodennäköisenä. Tämä vastaus painotui asiantuntijaryhmien välisessä analyysissä ruokapalvelujen asiantuntijaryhmään. Muuten merkittäviä eroja asiantuntijaryhmien välillä ei ollut.



Kuvio 18. Vihreä johtaminen

Taulukosta 2 on nähtävissä esimerkki aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla analysoitiin asiantuntijoiden vastauksia ja tiivistettiin teesiin liittyvät olennaiset ajatukset. Kommenteissa korostui vihreän johtamisen tarpeen olevan välttämättömyys sekä kilpailuetu ympäristön, liiketoiminnan kehittymisen ja menestymisen kannalta, mutta toisaalta esiin nousi myös skeptisempiä mielipiteitä, joilla viitattiin vihreän toiminnan pakonomaisuuteen sekä aikajänteen riittävyyteen.

## Taulukko 2. Aineiston analyysi

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Vihreä johtaminen
Matkailujärjestäjiin ja kuluttajiin kohdistuu paljon vastuullisuuteen, kestävään kehitykseen ja ilmastomuutoksen vähentämiseen liittyviä paineita, joihin on vastaaminen on liiketoiminnan kehittämisen kannalta oleellista.	Vastuullisuuteen, kestävään kehitykseen ja ilmastomuutoksen vähentämiseen liittyvät paineet Liiketoiminnan kehittämisen kannalta oleellista	Paineet Liiketoiminnan kehittäminen	Välttämättömyys	
Vihreän johtamisen tulisi olla itsestäänselvyys nyt ja tulevaisuudessa, eikä sitä mielestäni pitäisi erotella mistään muusta johtamisesta tai toiminnoista.	Itsestäänselvyys nyt ja tulevaisuudessa  Ei erotella johtamisesta tai toiminnoista	Itsestäänselvyys  Integroitu johtamiseen	Johtamisen osa	
Muu maailma ja päättäjät tätä havittelee, joten niitä on toteutettava.	Muiden tahto, pakko toteuttaa	Pakollinen osa liiketoimintaa	Pakonomaisuus	
Uskon, että tämä lisääntyy kovaa vauhtia. Mutta en usko, että on tärkein ainakaan vielä 2030	Lisääntyy, mutta ei tärkein 2030	Aikajänteen riittävyys	Aikajänne	
Faktaa on, että ihmisen toiminta on aiheuttanut ongelmia luonnolle. Ja meidän on pakko tehdä asioita jatkossa toisin, jotta ympäristön hyvinvointi lisääntyy. Ympäristö on otettava huomioon myös johtamisessa. Toivottavaa olisi, että tekeminen perustuisi todennettaviin asioihin, eikä vihreää johtamista perustettaisi laskelempiin, joiden tausta-aineisto on keksittyä. Nykyisellään liian usein toiminta on ns. viherpesua.	Ihmisen toiminta vahingoittanut luontoa  Ympäristö huomioitava johtamisessa  Perustuu todennettaviin asioihin, ei viherpesua	Ihmisten osallisuus  Ympäristöjohtaminen  Viherpesu	Osallistava johtaminen	
Ympäristökyvykyys tulee olemaan merkittävä kilpailuetu niin talouden kuin arvonaluonnan kannalta	Ympäristökyvykyys kilpailuetuna  Talous ja arvonaluonti	Kilpailuetu  Arvonluonti	Kilpailuetu	

Hawkinsin (2017) tutkimuksessa enemmistö hieman vanhemmista haastatelluista johtajista ei maininnut ilmastonmuutosta 3–5 tärkeimmän asian joukossa tarkasteltaessa organisaation ja johtajien kohtaamia haasteita seuraavan 20 vuoden aikana. Kuitenkin tästä kysyttäessä, he vastasivat ilmastonmuutoksella tietenkin olevan suuri tuhoavakin vaikutus maailmaan. Puolestaan suurin osamilleniaaleista listasi ilmastonmuutoksen yhdeksi merkittävimmistä haasteista. Tässä saattaa ilmetä sukupolvien tietoisuuden ero, jossa vanhempi sukupolvi ajattelee tämän kriittisen haasteen jäävän ajankohtaisempien haasteiden jalkoihin, vaikkakin tieteellinen näyttö osoittaa, että ilmastonmuutoksen torjumisen kriittinen aika on käsillä. (Hawkins 2017, 15.)

Sitran tammikuussa 2023 julkaisemassa Megatrendit 2023 selvityksessä oli havaintoja samankaltaisista ajatuksista. Dufva ja Rekola (2023) kirjoittavat, kuinka tulevaisuudentutkija ja ilmastoaktivisti Alex Steffen on todennut, ”emme ole valmiita siihen, mitä on jo tapahtunut.” Jotta voimme vaikuttaa ilmaston kuumenemiseen ja luonnon parantamiseen, tarvitsemme ymmärrystä siitä, että olemme kaikki riippuvaisia luonnosta sekä radikaalimpia muutoksia toimintaan. Vallalla on edelleen käsitys, että muutos olisi vasta tuloillaan, vaikka se on täällä jo. (Dufva & Rekola 2023, 18.)

## 5.5 Osaamistarpeet

### KYSYMYKSIÄ: KUINKA MÄÄRITTELEISIT SEURAAVIEN JOHTAMISEN OSAAMISALUEIDEN TÄRKEYDEN VUONNA 2030?

Ryhmittelykysymyksessä asiantuntijoiden tuli arvioida osaamisalueiden tärkeys vuonna 2030 valitsemalla vähintään kolme osaamisaluetta ja määrittelemällä ne vähän tärkeäksi, kohtalaisen tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi.

Osaamisalueet olivat:

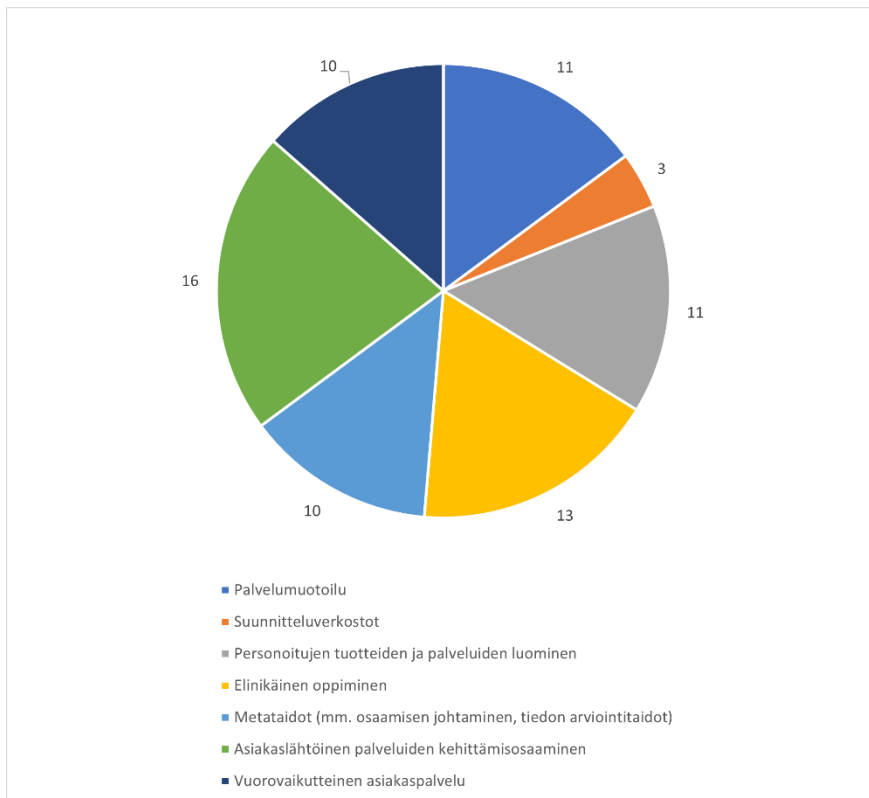
- Palvelumuotoilu
- Suunnitteluverkostot
- Personoitujen tuotteiden ja palvelujen luominen
- Elinikäinen oppiminen
- Metataidot (mm. osaamisen johtaminen, tiedon arviointitaidot)
- Asiakaslähtöinen palveluiden kehittämisosaaminen
- Vuorovaikutteinen asiakaspalvelu

Vastaukset jakaantuivat asiantuntijoiden mielipiteissä tasaisesti. Erittäin tärkeänä osaamisalueena pidettiin **asiakaslähtöistä palveluiden kehittämisosaamista**, jonka valitsi erittäin tärkeäksi 16 asiantuntijaa ja kohtalaisen tärkeäksi 5 asiantuntijaa eikä yksikään asiantuntija vähän tärkeäksi. Asiantuntijaryhmien välisessä vertailussa ruokapalvelujen sekä johtajien asiantuntijaryhmistä tämä vaihtoehto sai eniten ääniä. Nyyssölä ja Leveälahti (2019, 5) ennakoivat asiantuntijoiden kanssa samansuuntaisesti kirjoittaessaan, että palvelusektorilla korostuu vuonna 2035 tarve asiakaslähtöiseen palveluiden kehittämisosaamiseen.

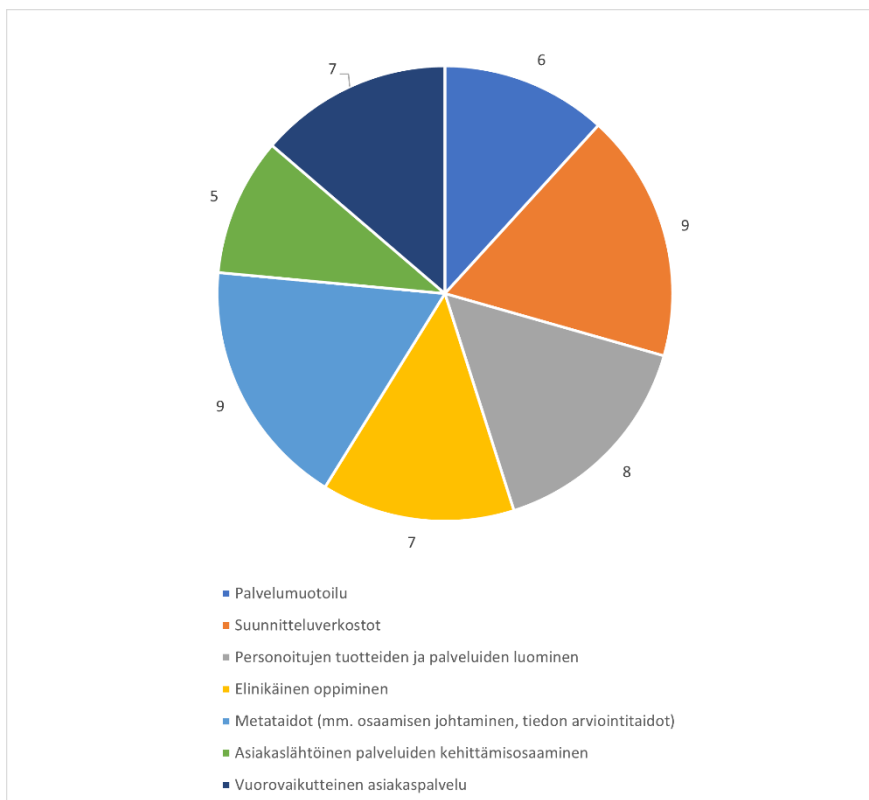
**Elinikäistä oppimista** piti erittäin tärkeänä 13 asiantuntijaa, kohtalaisen tärkeänä 7 ja vain yksi valitsi tämän vähän tärkeäksi. Yksimielisimmin tärkeimmäksi osaamisalueeksi tämän oli valinnut teknologian asiantuntijaryhmä. Asiantuntijoiden kanssa samoin ennakoi Sitran megatrendit 2023, jossa elinikäisen oppimisen roolin ennakoidaan vahvistuvan entisestään tulevaisuudessa. (Dufva & Rekola 2023, 30).

Kolmanneksi eniten ääniä erittäin tärkeiden osaamisalueiden kategoriassa sai jaetulla sijalla **palvelumuotoilu** sekä **personoitujen tuotteiden ja palvelujen luominen**. 11 asiantuntijaa valitsi molemmat erittäin tärkeäksi osaamisalueeksi. Palvelumuotoilu sai lisäksi 6 ääntä kohtalaisen tärkeässä kategoriassa ja personoitujen tuotteiden ja palvelujen luominen 5 ääntä. Tämä tulos on linjassa aiempiin tutkimuksiin. Nyyssölä ja Leveälahti (2019, 5) ovat ennakoineet palvelumuotoilun tarpeen korotuvan palvelusektorilla vuonna 2035. Majoitus-, ravitsemis- ja matkailupalveluiden ennakointiryhmän ja sen asiantuntijaverkoston ennakointityön tuloksena syntyneiden skenaarioiden mukaan, merkittävänä tekijänä tulevaisuudessa ennakoidaan olevan personoitujen tuotteiden ja palveluiden kysynnän kasvun (Taipale-Lehto 2018). Samaa ennakoi Sitran megatrendit 2023, joissa ennakoidaan, että tulevaisuudessa kerätyn datan pohjalta luodaan räätälöityjä palveluita organisaatioille sekä yksilöille (Dufva & Rekola 2023, 11).

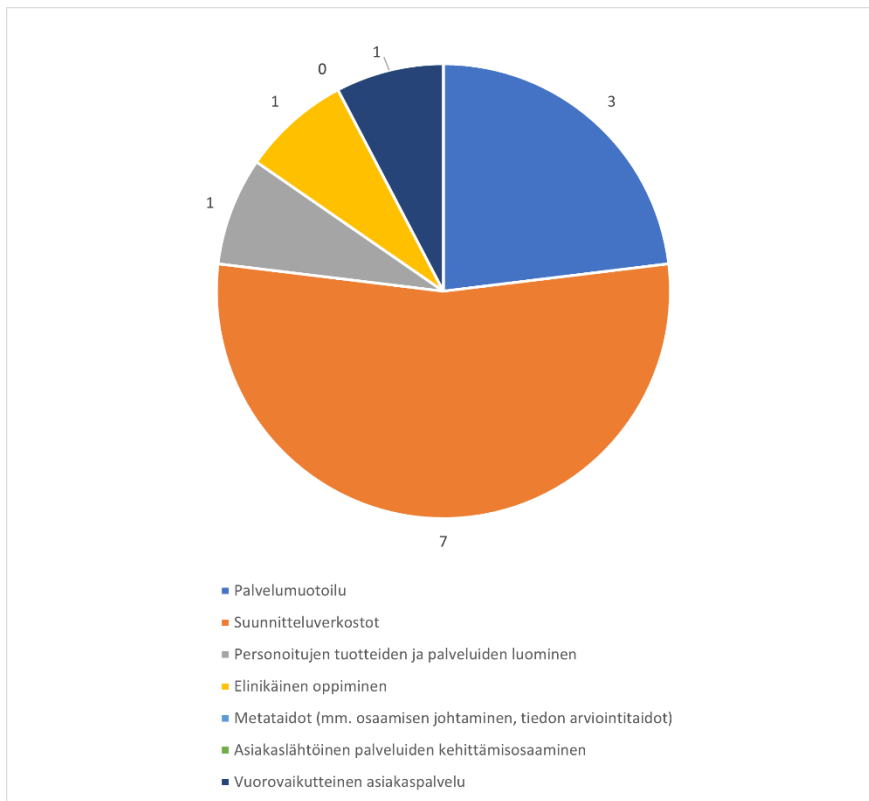
Joukossa oli myös vastakkaisia mielipiteitä. Elinikäisen oppimisen valitsi vähän tärkeäksi yksi asiantuntija, palvelumuotoilun kolme asiantuntijaa ja personoitujen tuotteiden ja palvelujen luomisen yksi asiantuntija. Kaikki palvelumuotoilua vähän tärkeänä pitävät olivat ruokapalvelujen asiantuntijoita. Eniten ääniä vähän tärkeänä osaamisalueena sai suunnitteluverkostot. Asiantuntijaryhmien välisessä vertailussa eniten tälle antoivat ääniä teknologian asiantuntijat. Asiantuntijoiden vastausjakaumat on esitelty kuvioissa 19, 20 ja 21.



Kuvio 19. Erittäin tärkeät osaamisalueet



Kuvio 20. Kohtalaisen tärkeät osaamisalueet



Kuvio 21. Vähän tärkeät osaamisalueet

Asiantuntijoiden kommentoissa pohdittiin monen osaamisalueen liittyvän olennaisesti toisiinsa.

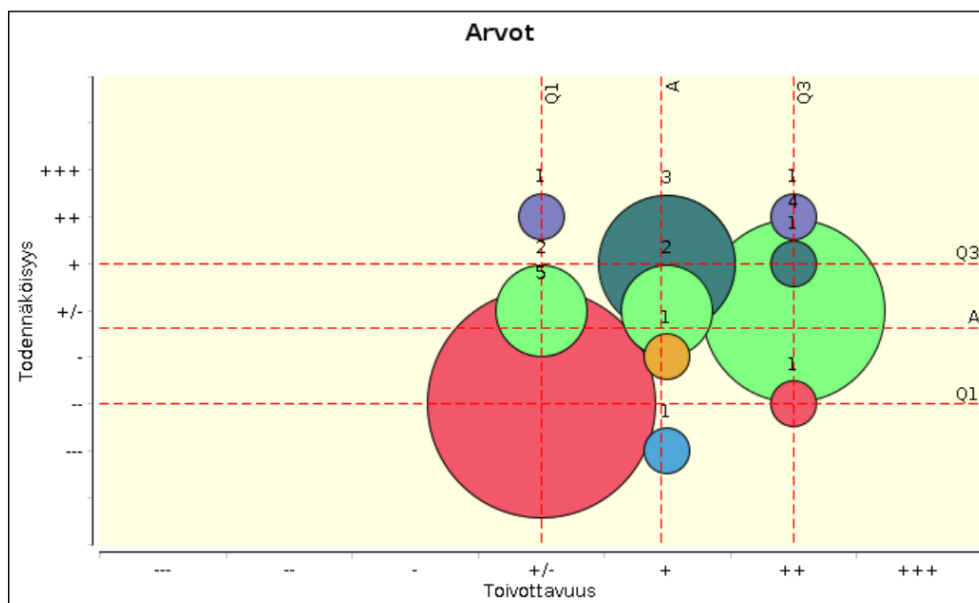
*Koen palvelumuotoilun, asiakslähtöisen palveluiden kehittämisosaamisen, personoitujen tuotteiden ja palveluiden luomisen, sekä vuorovaikuttaisen asiakaspalvelun kulkevan ketjuna käsi-kädessä prosessina, jossa kaikkia osa-alueita tarvitaan, joten yksikään näistä ei ole oikeastaan vähemmän tärkeä. Samaan aikaan metataidot ja elinikäinen oppiminen kulkevat jatkumona, jotka mahdollistavat edellä mainitut asiakslähtöiset toimet ja kehittämisen.*

*Samaan teemaan liittyen viime vuosien kestoteema elinikäisestä oppimisesta korostaa juurikin johtamisen metataitoja, sillä osaamisen kehittäminen ja jatkuva oppiminen, sekä osaamiset yleensä eivät tule välttämättä esille enää tutkintotodistuksista, vaan johtajien tulee kehittää keinoja tunnistaa osaamista, sekä johtaa sen jatkuvaa kehitystä.*

## 5.6 Arvot

### TEESI: 2030 ORGANISAATION EETTISET JA VASTUULLISET ARVOT OVAT TYÖNTEKIJÖILLE HUOMATTAVASTI TÄRKEÄMPIÄ KUIN PALKAN SUURUUS

Eettisiin ja vastuullisiin arvoihin liittyvä tulevaisuusväitteen kohdalla, asiantuntijoilla oli samansuuntaista näkemystä ja väitteen voidaan sanoa olevan ratkaistu. Kuvio 22 osoittaa valtaosan vastauksista sijoittuvan asteikossa oikealle puolelle.



Kuvio 22. Eettiset ja vastuulliset arvot

Kommenteissa oli toisistaan eriäviä mielipiteitä. Osa asiantuntijoista piti aikajännettä liian lyhyenä tällaiseen muutokseen, osa otti pohdintaan mukaan työvoimapulan, jolloin eettisesti ja vastuullisesti toimivat organisaatiot pärjäävät kilpailussa paremmin. Kommenteissa nousi esiin myös se, että työntekijän tulee voida pystyä elämään palkallaan.

*En usko, että maailma ehtii muuttua vuonna 2030 mennessä siihen, että rahalla ei olisi merkitystä. Vaatinee vielä muutaman sukupolven poistumisen työelämästä, kun tämä on realiteettia. Uskon, että trendi on nähtävissä ja vuonna 2040 todennäköisyys on jo erittäin suuri ja merkittävä.*



*Nuoret sukupolvet ovat erittäin valveutuneita. Epäeettistä tai epäasiallista toimintaa ei enää sulateta. Vaikea nähdä, että matalapalkka-alalla kukaan enää sietäisi huonoja työoloja/epäeettistä toimintaa, varsinkin kun työtä on paljon tarjolla muuallakin samalla palkkatasolla.*

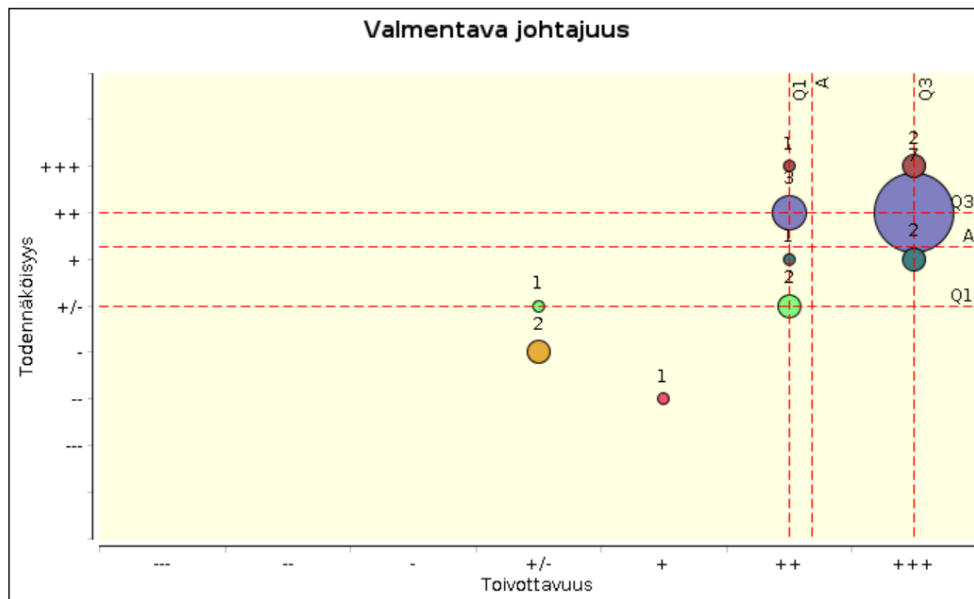
Jousilahti ja muut (2017) ovat todenneet, että rahallisen korvauksen merkityksen ennakoidaan pienenevän työntekijöiden keskuudessa motivaation tieltä. Työntekijöillä on tulevaisuudessa tahto työskennellä organisaatioissa, joiden arvot he hyväksyvät, joissa noudatetaan korkeita eettisiä ja vastuullisia arvoja. (Jousilahti ym. 2017.) Ala-Laurinahon, Kankaan, Mänttärin, Sirolan, Teperin, Turusen, Tähtisen ja Viitasen (2020, 93) mukaan nuoret ovat tottuneet jo ekologiseen ajatteluun, jolloin he eivät ole tottuneet tekemään töitä vain kulutuksen vuoksi. Asiantuntijoiden kommentit puoltavat tätä Jousilahden ja muiden näkemystä, joskin aikajänteestä on erimielisyyttä.

Asiantuntijoiden kommenteista pystyi päättämään, että osittain organisaatioiden vastuullisuuden ajatellaan edelleen liittyvän vain ympäristön ja maapallon huomioon. Dufva ja Rekola (2023, 11) kirjoittavat vastuullisuuden laajentuvan entisestään ympäristönäkökulmasta myös ihmisten hyvinvointiin ja ihmisoikeuskysymyksiin.

## 5.7 Valmentava johtajuus

**TEESI: 2030 JOHTAJA ON VALMENTAJA, JOKA EI ANNA VALMIITA VASTAUKSIA  
ITSEOHJAUTUVILLE TYÖNTEKIJÖILLE**

Kuvio 23 osoittaa valmentavaa johtajuutta koskevan väitteen osalta asiantuntijoiden olevan muutamaa hajääntä lukuun ottamatta yksimielisiä.



Kuvio 23. Valmentava johtajuus

Valtaosan mielestä tämä tulevaisuus on toivottava sekä todennäköinen eli väite on ratkaistu. Asiantuntijoiden mielestä tämä on todellisuutta jo nyt useassa organisaatiossa ja murros valmentavan johtamisen suuntaan on jo alkanut. Hajaäänten kommentit liittyivät aikajänteen riittävyyteen, puutteelliseen johtajuuteen sekä matalan koulutustason työntekijöihin. Yksimielisin asiantuntijaryhmä oli matkailu- ja majoituspalvelujen edustajat. Eniten hajaääniä tuli ruokapalvelujen asiantuntijoilta.

*Suurimmassa osassa suorittavaa tuotannollista työtä tekevistä organisaatioista valmentavajohtaminen saattaa näyttäytyä nälvimiseltä, tai tiedon panttaamiselta. Kymmenen vuoden päästä suurin osa työmarkkinoilla olevista henkilöistä tarvitsee selkeätä yksityiskohtaista ohjausta ja sääntöjä työnsuorittamiseen ja työssä suoriutumiseen.*

*Kyllä, näin voi olla, mutta onko se tulosta hyvin oppineista johtajista, vai siitä, että vuoden 2030 johtajilla ei ole osaamista antaa tarvittavia vastauksia?*

*Itse pidän valmentavasta johtamisesta, mutta silloin organisaation tulee olla valmis ja kyvykäs toimimaan uudessa mallissa. Mikäli ei ole, johtaminen puuttuu organisaatiosta.*

*Tämä murros valmentavaan johtamiseen on jo alkanut ja monessa yrityksessä hyvässä vauhdissa, käskyttäjien aika on ohi. Valmentavalla otteella luodaan työntekijöille mahdollisuus innostumiseen ja työn merkityksellisyyden löytämiseen.*

Asiantuntijoiden näkemyksiä puoltaa Kauhanen (2016), joka ennakoi tulevaisuuden johtamisen olevan työntekijöiden valmentamista, jolloin johtamisessa keskitytään kokonaisuuteen eikä enää toiminnan ja prosessien johtamiseen. Näitä tehtäviä hoitavat itseohjautuvat työntekijät. (Kauhanen 2016, 68.)

Launosen, Ahleskogn ja Jarenkon (2018, 20–21) mukaan olemme siirtymässä ajattelutapaan nähdä organisaatio elävänä organismina, jossa kaikki työntekijät osallistuvat yhteiskehittämiseen ja osaamisen levittämiseen. Heidän mukaansa kilpailuetuna maailmalla on jo nyt johtamiskulttuuri, joka mahdollistaa itseohjautuvuuden ja arvostaa työntekijöitään. Moldoveanun ja Narayandasin (2019, 4) mukaan, yksilöiden aloitteellisuutta korostavien digitaalisten adhokratioiden lisääntyessä, työntekijöiltä odotetaan yrityksen strategiaa ja kulttuuria linjaavia itsenäisiä päätöksiä.

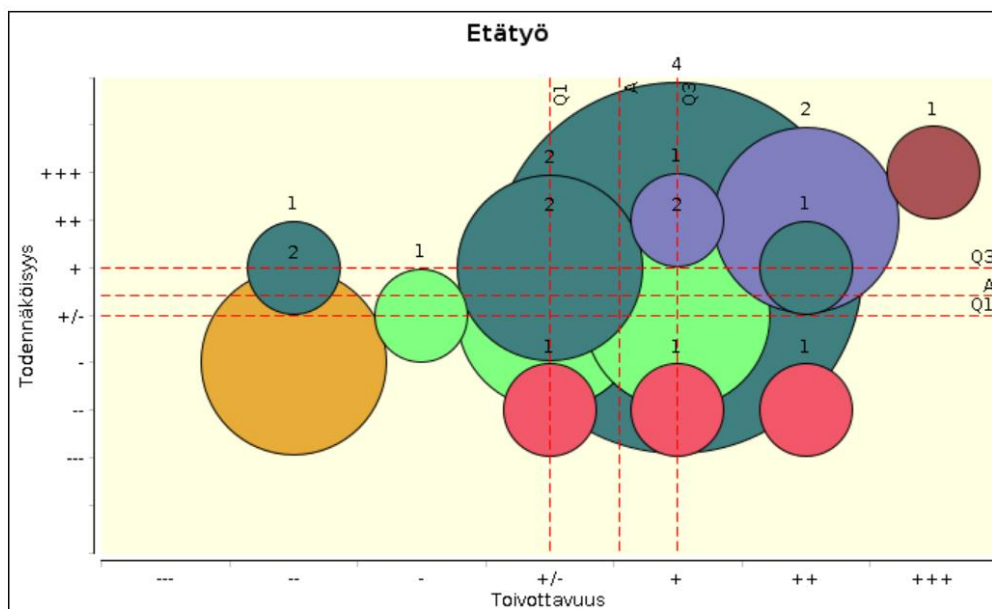
Valmentava johtajuus kytkeytyy myös teknologian hyödyntämiseen. Tulevaisuudessa robotiikan hyödyntäminen vaatii muutosta vuorovaikutuksessa eivätkä perinteiset organisaatiot hierarkioineen pahimmillaan pysty hyödyntämään kehittynyttä teknologiaa, toteaa Tikka (2016). Parempi tulos saadaan perhemäisillä ja eliömallisilla organisaatioilla, jossa on pienempiä omatoimisia osia. Tällaiset organisaatiot toimivat joustavammin uuden edessä. Johtamisen keskiössä ovat luottamus, innostaminen, arvostaminen ja yhdessä oppiminen. (Tikka 2016.)

Kauhasen (2016) mukaan yrityksissä, jossa johtaminen ja organisoituminen muistuttaa elävää organismia, työntekijöiden itseohjautuvuus on huipussaan. Johtaja tekee kaikkensa voimaannuttaakseen muita ja kaikki organisaation jäsenet ovat teknologian avulla kyvykkäitä ja kykeneviä vaikuttamaan asioihin ja päättämään itse asioista. Itseohjautuvassa organisaatiossa johtajan tehtävänä on mahdollistaa se, että työntekijät voivat itseohjautuvasti tehdä parhaansa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tällä on suuri vaikutus organisaation tuottavuuteen. Työntekijöitä ei enää ohjata kannustimilla, sanktioilla tai raportoinnilla vaan johtamisessa huomio on ihmisissä ja organisaation kulttuurissa, ilmapiirissä ja systeemissä kokonaisuudessa (Kauhanen 2016, 65–68.)

## 5.8 Etätyö

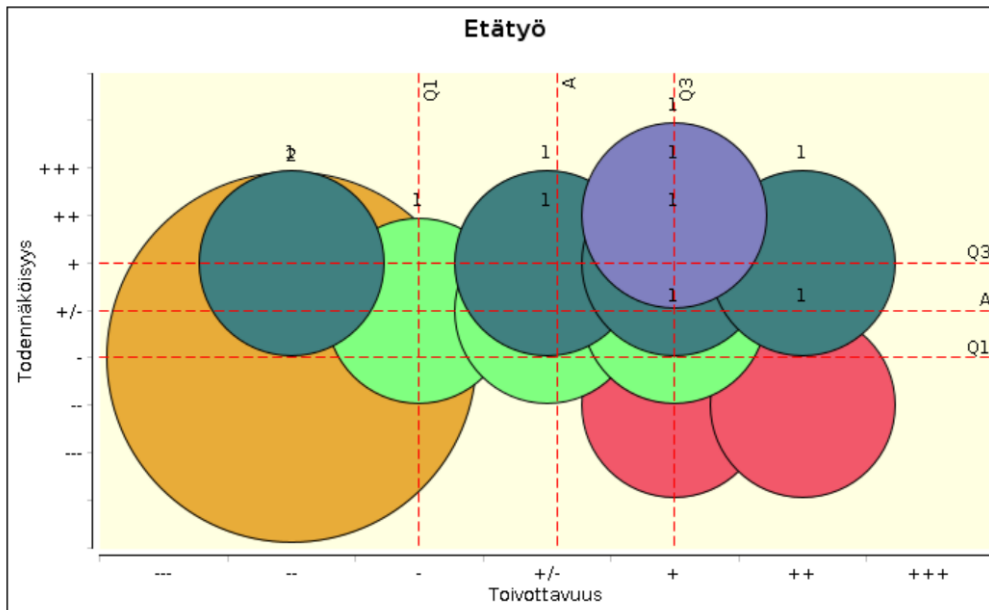
**TEESI: 2030 PALVELUSEKTORIN TYÖNTEKIJÖISTÄ YLI 40 % TYÖSKENTELEE ETÄNÄ MUUALTA KUIN SUOMESTA KÄSIN**

Tulevaisuusväite, jossa etätöitä tehdään runsain joukoin muualta kuin Suomesta käsin, jakoi asian-  
tuntijoiden mielipiteet eli se on dialogitilassa. Kuviosta 24 voidaan nähdä, kuinka vastaukset ovat  
pitkin vastauskenttää. Väitteen todennäköisyyden keskiarvo on neutraali ja toivottavuus hieman  
plussan puolella.

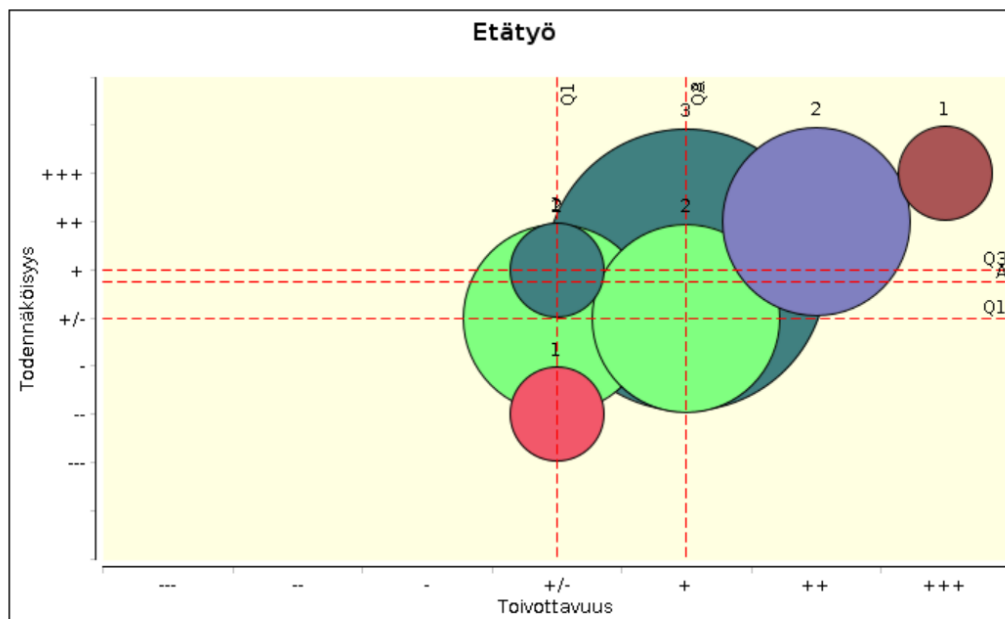


Kuvio 24. Etätyö

Julkista sektoria edustavat asiantuntijat olivat selkeästi yksimielisempiä kuin yksityisen sektorin edustajat. Julkisen sektorin edustajat pitivät valtaosin väitettä toivottavana ja todennäköisenä kun taas yksityisen sektorin edustajilla vastaukset olivat ns. kiistatilassa. Tämä voidaan nähdä vertailemalla kuvioita 25 ja 26. Yksimielisin asiantuntijaryhmä oli matkailu- ja majoitusalan asiantuntijat, joiden keskuudessa valtaosa piti väitetyttä toivottavana ja todennäköisenä.



Kuvio 25. Yksityinen sektori



Kuvio 26. Julkinen sektori

Asiantuntijoiden vastauksissa korostui yleinen näkemys siitä, että etätyö tulee lisääntymään ja työntekijöiden valinnanvapautta pidettiin tärkeänä. Kuitenkin palveluihin liittyvää ihmiskontaktia korostettiin vastauksissa sekä esiin nousi huoli, voiko johtaja työskennellä etänä työntekijöihin nähden.

*Ne palvelut, jotka voidaan tuottaa etänä, tuotetaan. Silloin ei ole väliä mistä käsin työ tehdään. Mikään ei kuitenkaan korvaa ihmisten välistä yhteyttä, kommunikointia ja palvelua, ja se tulee nousemaan entistä merkittävämpään rooliin asiakaskokemuksen näkökulmasta.*

*Monipaikkaisuus yleistyy, mutta toki toivottavaa on, että pystymme houkuttelemaan osaajia Suomeen. Etätyöläiset ulkomailta käsin ovat kenties täydentävää työvoimaa. Etätyö mahdollistaa myös työntekijöille joustavamman arjen ja ympäristön hetkellisen vaihdoksen työstä huolimatta.*

*Joitakin palveluita voidaan tuottaa etänä, mutta jos johtaja toimii koko ajan etänä. Työntekijät kokevat sen liian kaukaiseksi ja tärkeät viestit ja keskustelu vähenee.*

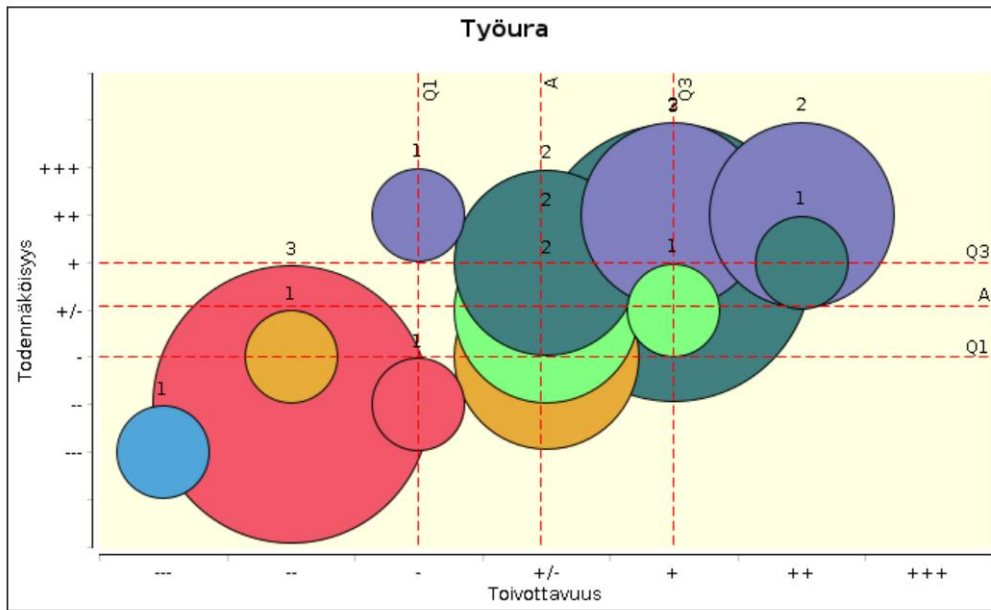
Asiantuntijoiden vastauksiin liittyen Schwabin ja Zahidin (2020) Future of Jobs -tutkimus osoitti, että organisaatioiden siirtyminen etä- ja hybridityöhön on jo käynnissä COVID-19-pandemian ja neljännen vallankumouksen seurauksena. Tämä on tuonut johtajuudelle uusia haasteita liittyen työntekijöiden sopeutumiseen uusiin työskentelytapoihin. Johtajuudelta vaaditaan osaamista työntekijöiden hyvinvoinnin varmistamiseen, yhteisöllisyyden tunteen luomiseen verkossa sekä etätyön aiheuttamien hyvinvointihaasteiden ehkäisyn hallintaa.

Dufva ja Rekola (2023) toteavat Sitran megatrendit julkaisussa, että tulevaisuudessa vuorovaikutusta tapahtuu etänä tai virtuaalisessa ympäristössä. Julkaisussa nousi esiin työmarkkinoiden muuttuminen, koska etätyötä voidaan tulevaisuudessa tehdä jopa globaalisti. Covid 19- pandemia aikaansaaman digiloikan myötä keskustelua onkin käyty työnantajien tavoista seurata työntekijöiden suoriutumista sekä luottamuksesta. (Dufva & Rekola 2023, 35, 54.)

## 5.9 Työura

**TEESI: 2030 VALTAOSA PALVELUTYÖNTEKIJÖISTÄ TYÖSKENTELEE KEVYTYRITTÄJINÄ EIKÄ HEILLÄ OLE VAKITUISTA TYÖORGANISAATIOTA LAINKAAN**

Väite tulevaisuudesta, jossa palvelutyöntekijät työskentelevät valtaosin kevytyrittäjinä jakoi mielenpiteet vahvasti eli väite oli dialogitilassa. Keskiarvoksi sekä toivottavuuden että todennäköisyyden kohdalla muodostuu neutraali, mutta kuten kuviosta 27 näkee, vastauksissa on hajontaa.



Kuvio 27. Työura

Julkisen sektorin asiantuntijat olivat vastauksissaan yksimielisempiä, yksityinen sektorin edustajien vastauksissa oli enemmän hajontaa. Todennäköisyyden ja toivottavuuden puolestapuhujat kommentoivat työntekijän vapautta valita työnsä, organisaation mahdollisuudesta palkata näin osaikaisia työntekijöitä, työntekijöiden mahdollisuuksista useisiin uriin, olemassa olevasta trendistä jo esimerkiksi IT-alalla. Väitteen epätoivottavuutta/epätodennäköisyyttä kommentoitiin Suomen yrittäjävastaisuudella sekä hankalalla verotuksella, työntekijöiden tarpeesta turvalliseen työsuhteeseen sekä tuotiin esiin näkökulmia liittyen työntekijöiden luotettavuuteen sekä organisaatioon sitouttamiseen.

*Yksinyrittäjäyys tulee kasvamaan ja luultavasti käy niin, että yksinyrittäjien liittyminen löyhästi muihin yksinyrittäjiin on todennäköistä. Palvelujen kehittäminen ja myyminen vaatii uudenlaista johtajuutta, jotta palvelujen palapeliä voidaan johtaa sekä yrittäjiä että asiakkaita ajatellen.*

*Voi olla, että työn teettämisen tavat muuttuvat, mutta Suomi itsessään on niin yrittäjäyys-vastainen yhteiskunta, että tuo skenaario ei tule toteutumaan. Muutenkaan kevytyrittäjä ei ole yritykselle suositeltava yhteistyökumppani, varsinkaan jos toimeksiannot muistuttavat työsuhteessa tehtäviä. Eikä työtehtävien ulkoistaminen kevyt yrittäjille kestä tarkastelua vastuullisuuden näkökulmista.*

*Kevytyrittäjyyttä tulee tulevaisuudessa olemaan entistä enemmän. Nuoret ovat kautta aikain arvostaneet vapauttaan ja kun se on valtiovallan suunnalta tehty helppoksi, niin jatkossa samaa nähdään varmasti myös vanhemmissa ikäluokissa. Yritysten kannalta näen tässä palvelualoilla myös isoja riskejä. Miten varmistaa yrityksen laatua, jos työntekijät eivät ole sitoutuneita yritykseen? Tilanne, jossa valtaosa työntekijöistä olisi kevytyrittäjiä ei mielestäni ole tavoiteltava. Joskaan ei myöskään todennäköinen vuoteen 2030 mennessä.*

2030-luvulla työelämää saapuvien sukupolvien edustajien odotukset työelämälle saattavat poiketa nykyisistä työelämäsukupolvista, arvelevat Ala-Laurinaho, Kangas, Mänttari, Sirola, Teperi, Turunen, Tähtinen ja Viitanen (2020, 93). Heidän mukaansa 2000-luvulla syntyneistä harvempi on tottunut teollistumisen myötä syntyneisiin kankeisiin työaikoihin sekä työkykyvaatimuksiin. Myös Työterveyslaitos on skenaariossaan ennakoinut, että 2030 yhä useammat työntekijät työskentelevät eri projekteissa eri organisaatioissa. Näin ollen he eivät välttämättä työskentele vakituisesti missään eikä heillä näin ollen ole vakituista esihenkilöäkään. (Väänänen, Smedlund, Törnroos, Kurki, Soikkanen, Panganniemi & Toppinen-Tanner 2020, 20.)

## 5.10 Tekoäly

### **TEESI: VUONNA 2030 ORGANISAATIOIDEN KESKIJOHTOA ON KORVATTU TEKÖÄLYLLÄ, JOKA TOIMII IHMISEN KANSSA TIIMINÄ**

Väite tulevaisuudesta, jossa keskijohtoa on korvattu tekoälyllä ja se toimii ihmisen kanssa tiiminä, ei saavuttanut yksimielisyyttä. Kuvio 28 osoittaa mielipiteiden jakaantuvan pitkin asteikkoa, joten väitteen voidaan ajatella olevan dialogitilassa. Todennäköisyyden keskiarvo oli suhteellisen neutraali ja toivottavuuden keskiarvo hieman positiivisen puolella. Asiantuntijaryhmien välillä ei ollut merkittäviä eroja, kaikilla vastaukset jakaantuivat pitkin asteikkoa.





Tulevaisuudessa tarve teknologian ymmärtämiselle on ennakoitu kasvavan, kirjoittavat Dufva ja Rekola (2023). Tekoälysovellukset yleistyvät ja myös ymmärrys tekoälyn käyttämän tiedon vi-  
noumista nousee tärkeäksi osa-alueeksi. (Dufva & Rekola 2023, 54.)

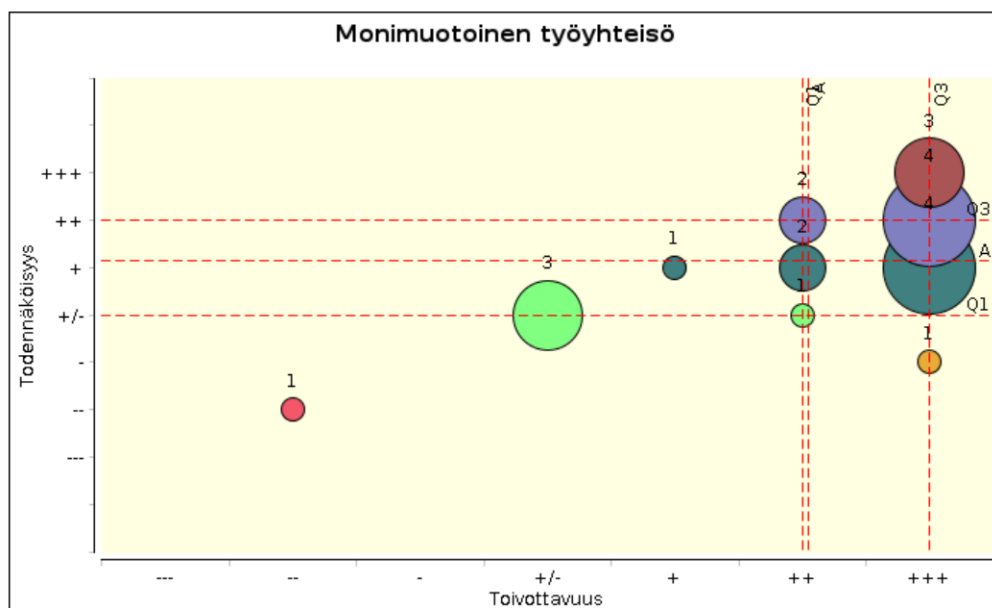
Asiantuntijoiden kommenteissa oli samansuuntaisia ajatuksia kuin Saariluomalla (2022), joka en-  
nakoi, että tekoäly voi toimia ihmisen kanssa tiiminä ja olla taustadatan tuottaja. Hänen mukaansa  
tekoäly pystyy tarkastamaan tietoja, tarkastamaan miten tehtävät on suoritettu ja luova tekoäly  
jopa ehdottaa uusia toimintamalleja. Tekoälyllä voi olla rooli myös jonkinasteisessa johtamisessa.  
Organisaatioissa, joissa käytetään luovaa tekoälyä, tulee olla oikeanlainen asenne toimintojen ke-  
hittämiseen. Koska automaation seurauksena älykkäät järjestelmät tekevät työt, jotka aiemmin  
teki ihminen, tulee näiden ihmisten etsiä uusia työtehtäviä. Organisaatioissa tulee tarkastella muu-  
tosta kokonaisuutena ja kehittää toimintaa niin, että työntekijät sekä johtajat koulutetaan uusiin  
toimintamalleihin. (Saariluoma 2022, 77–78.) Tarkoman (2022) mukaan organisaatioissa hyvä lä-  
hestymistapa on tekoälyn hyödyntäminen liiketoiminnan tehostamisessa, liiketoimintamalliin poh-  
jautuen, koska toimintatapojen muuttaminen kerralla tekoälyä hyödyntäviksi on vaikeaa. Organi-  
saation johtamisen ja palveluiden tuottamisen kannalta tulee huomioida datan ymmärtäminen  
sekä sisäisten ja ulkoisten rajapintojen tukeminen datan jakamisessa ja hyödyntämisessä. (Tar-  
koma 2022, 47.)

## 5.11 Monimuotoinen työyhteisö

**TEESI: VUONNA 2030 JOHTAJIKSI PALKATAAN AINOASTAAN HENKILÖITÄ, JOILLA ON  
OSAAMISTA MONIMUOTOISEN TYÖYHTEISÖN JOHTAMISESTA**

**Selite: Monimuotoisuus sisältää mm. työntekijöiden iän, sukupuolen, seksuaalisen suuntautumi-  
sen, ajattelu- ja oppimistyyliä, oppimistyylien, sekä kulttuurisen ja etnisen taustan.**

Asiantuntijat olivat lähes yksimielisiä tulevaisuusväitteestä, jossa vuonna 2030 johtajiksi palkataan  
henkilöitä, joilla on osaamista monimuotoisen työyhteisön johtamisesta. Kuvio 29 osoittaa, että  
valtaosa piti tällaista tulevaisuutta toivottavana sekä todennäköisenä. Vain yksi asiantuntija piti  
väitettä epätoivottavana sekä epätodennäköisenä ja kolmen asiantuntijan näkemys oli neutraali.



Kuvio 29. Monimuotoinen työyhteisö

Julkisen sektorin edustajat olivat väitteestä yksityisen sektorin edustajia yksimielisempiä. Mielipiteissä korostui yhteinen näkemys siitä, että tulevaisuudessa monimuotoiset työyhteisöt ovat toivottavia. Keskustelua käytiin siitä, pääseekö tulevaisuudessakin palvelualoilla johtajaksi ilman vaa-  
dittavaa osaamista. Pohdintaa oli myös siitä, onko tarpeeksi osaavia johtajia markkinoilla. Asiantuntijat nostivat esille myös monimuotoisuuteen liittyvän olennaisesti osatyökykyiset, kehitysvammaiset sekä eläköityvät.

*Toivottavaa tämä olisi, mutta usea Suomessa toimiva palveluorganisaatio on hyvin perinteinen ja vanhanaikainen, ja monet johtajista pääsee asemaansa vain, koska ovat olleet organisaatiossa riittävän (liian?) kauan. Muissa, kuin palveluorganisaatioissa tämän uskon olevan totta jo nyt.*

*Tämä on toivottava suunta. Samalla myös työyhteisöt joutuvat oppimaan monimuotoisessa organisaatiossa työskentelyä. Erityisesti aiemmissa kommenteissa mainittujen työperäisen maahanmuuton lisäksi matkailu- ja palvelusektorilla on pohdittava myös osatyökykyisten ja kehitysvammaisten työllistämismahdollisuuksia ja uusien heille sopivien työnkuvien räätälöintiä.*

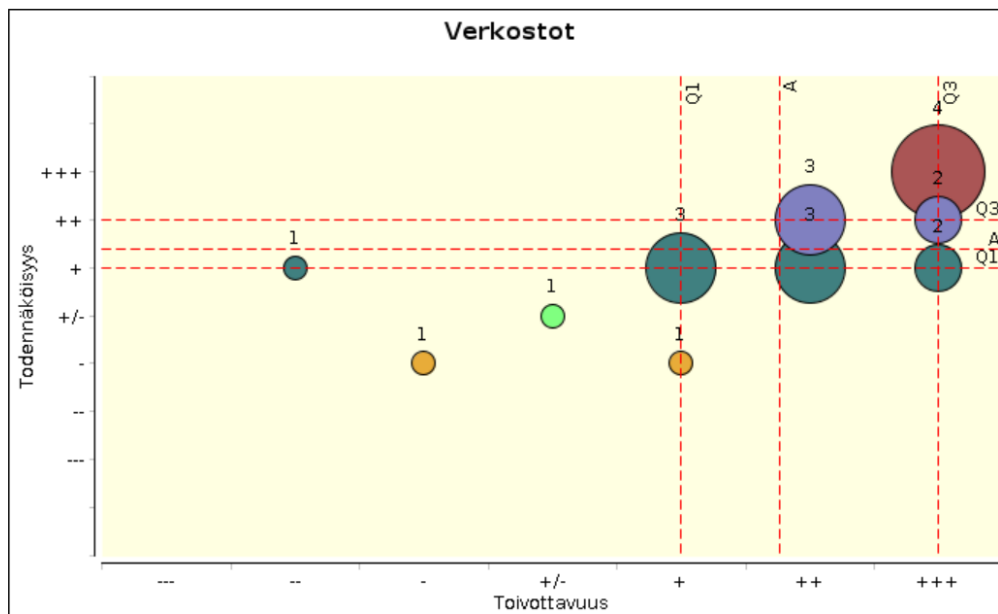
Nyyssölä ja Leveälahti (2019) ovat asiantuntijoiden kanssa samaa mieltä ennakkoidessaan, että vuonna 2035 työvoiman osalta Suomessa hyödynnetään erilaisia lähteitä. Ulkomailta tulevan työvoiman lisäksi eläkeläisten työnteko lisääntyy työn joustavuuden vuoksi. Eläkkeellä olevia työntekijöitä voidaan palkata esimerkiksi neuvonantajiksi tai mentoreiksi. (Nyyssölä & Leveälahti 2019, 17.)

Bergbomin ja muut (2020) toteavat olennaista olevan työurien pidentämisen alusta, keskeltä ja lopusta. Sen sijaan, että huomiota kiinnitetään työntekijän ikään, tulisi työntekijöitä auttaa tunnistamaan vahvuutensa sekä mielenkiinnon kohteensa, opettaa tiedostamaan työelämän tarjoamia mahdollisuuksia, auttaa hyödyntämään tiedon ja tuen lähteitä sekä tukea työntekijää sopivien päämäärien asettamisessa. Lisäksi johtajuudelta vaaditaan mahdollisten ristiriitojen hallintaa, luottamuksen synnyn tukemista monimuotoiseen työyhteisöön, moninaisuuden johtamisen osaamista sekä inklusiivisten käytäntöjen kehittämistä. (Bergbom ym. 2020, 59–60.)

## 5.12 Verkostot

**TEESI: 2030 JOHTAJAT EIVÄT KOSKAAN TOIMI ITSENÄISESTI SUUNNITTELU- JA KEHITYSTEHTÄVISSÄ, VAAN TYÖSKENTELEVÄT ERILAISSA YHTEISTYÖVERKOSTOISSA**

Kuvio 30 osoittaa muutamaa hajaääntä lukuun ottamatta, asiantuntijoiden pitävän tulevaisuutta, jossa johtajat työskentelevät verkostoissa, toivottavana sekä todennäköisenä eli väite tuli ratkaisuksi. Johtajien asiantuntijaryhmässä oli muihin verrattuna eniten hajontaa vastauksissa.



Kuvio 30. Verkostot

Asiantuntijoiden perusteluissa oli yksimielisyyttä verkostojen välttämättömyydestä organisaatioiden menestykseen. Mielipiteissä oli otettu myös huomioon työntekijöiden sekä keskijohdon osuus suunnittelussa sekä kehityksessä. Neutraalit mielipiteet liittyivät johtajilta vaadittavaan taitoon myös itsenäisiin päätöksiin ja tehtäviin.

*Verkostot ovat edellytys menestykselle. Mikään yritys ei kykene tuottamaan kaikkia tarvittavia osa-alueita itse eikä se olisi taloudellisesti tai toiminnallisesti mitenkään järkevää. Omia resursseja ja osaamista täydennetään verkostoilla vastavuoroisesti.*

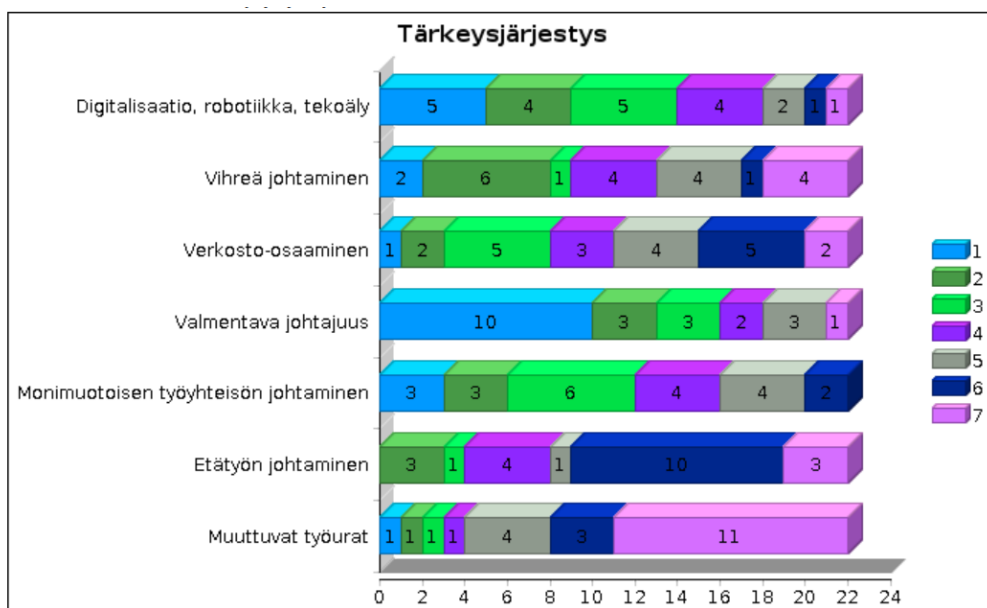
*Suunnittelun ja kehityksen tulisi lähteä enemmän ruohonjuuritasolta ja edetä sitten visionaarien kautta johtajien mietittäväksi. Ja samaa reittiä takaisin alaspäin mietittäväksi. Tärkeää tulevaisuudessa olisi tarjota kaikille pohdintaan osallistuville tasavertainen osallistumismahdollisuus.*

Hawkinsin (2017) tutkimuksessa mukana olleiden johtajien mukaan, menestyäkseen johtajien on tehtävä yhteistyötä, luotava kumppanuutta ja synergiaa useiden sidosryhmien kanssa. Hawkins toteaa tämä edellyttävän johtamisosaamista yhteistyötapoihin, jolla verkostot yhdessä aistivat tulevaisuuden tarpeita ja luovat yhdessä ratkaisuja, joihin organisaatiot eivät yksin pystyisi.

Hierarkkisista, kontrolloivista ja koordinoivista organisaatioista ollaan siirtymässä kohti itseorganisointuvuutta, ennakoivat Dufva ja muut (2017). Tämä vaatii uusia käytänteitä ja erilaista suhtautumista työntekijöihin, jolloin työntekijät nähdään tasavertaisina muiden toimijoiden kanssa ja kaikki kantavat vastuuta organisaatiosta. Tämän muutoksen myötä yhteisöjen, yhteistyön, vuorovaikutustaitojen ja kyvykkyys toimia verkostoissa korostuu. (Dufva ym. 2017.)

### **5.13 Osaamisalueiden tärkeysjärjestys 2030**

Viimeiseksi asiantuntijoita pyydettiin laittamaan osaamisalueet tärkeysjärjestykseen. Kuviosta 31 osoittaa äänten jakaantumisen vaihtoehtojen kesken. Kärjessä on valmentava johtajuus, jonka valitsi tärkeimmäksi selkeä enemmistö eli 10 asiantuntijaa. Tarkasteltaessa valintoja ensimmäiselle, toiselle ja kolmannelle sijalle ja laskettaessa näiden äänet yhteen, asiantuntijoiden mielestä kolme tärkeintä osaamisaluetta vuonna 2030 on valmentava johtajuus, digitalisaatio, robotiikka, tekoäly sekä monimuotoisen työyhteisön johtaminen.



Kuvio 31. Tärkeysjärjestys

Poikkeamia tarkasteltaessa ainoastaan etätöiden johtamista ei valinnut yksikään asiantuntija tärkeimmäksi osaamisalueeksi. Myös muita vähiten tärkeimmiksi osaamisalueiksi valittuja tarkasteltaessa suhteessa kommentteihin, selvisi, että useat asiantuntijat valitsivat vähiten tärkeimmiksi sellaiset osaamisalueet, joiden ajatellaan sisältyvän perusosaamiseen vuonna 2030. Näin ollen niiden ei nähdä vaativan erikseen johtamisosaamista.

*Etätöet, monimuotoisuus ja verkostot tulevat olemaan jo perusasioita, valmentava johtaminen, tekoäly ja vihreä johtajuus kasvattavat rooliaan edelleen.*

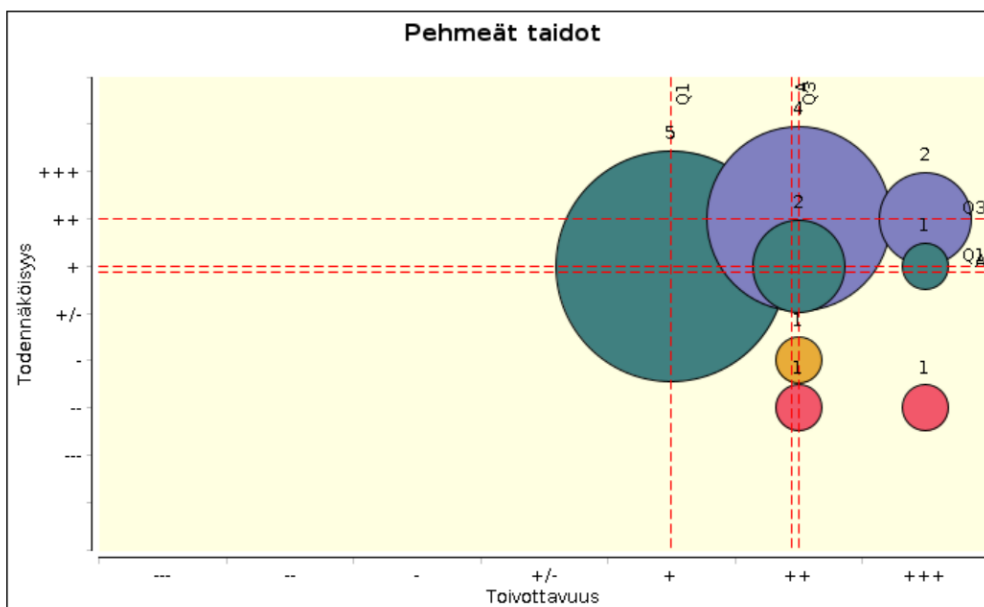
Vähiten tärkeimmäksi osaamisalueeksi asiantuntijoista selkeällä enemmistöllä 11 valitsi muuttuvat työurat. Kaiken kaikkiaan hajontaa oli vastauksissa kaikilla osaamisalueilla. Asiantuntijaryhmien vastauksia erikseen tarkasteltaessa yksityisen sektorin asiantuntijoilla tärkeimpien joukkoon nousivat myös vihreä johtaminen sekä verkosto-osaaminen.

## 5.14 Pehmeät taidot

**TEESI: VUONNA 2030 PEHMEILLÄ TAIDOILLA ON SUUREMPI MERKITYS JOHTAMISESSA KUIN KOVILLA TAIDOILLA**

**Selite:** Pehmeillä taidoilla (soft skills) tarkoitetaan yksilön tunneälyyn liittyviä taitoja. Tunneälykäs yksilö omaa mm. vahvan itsetuntemuksen, empatiakyvyn, tiedostaa omat tunteensa ja käyttää niitä päätöksenteossa sekä hallitsee tunteitaan sekä hetken mielifohteita. Pehmeitä taitoja ovat mm. luovuus, ajanhallinta, sosiaaliset taidot sekä ihmissuhdeviestintä. Kovilla taidoilla tarkoitetaan selkeästi määritettäviä, koulutuksella tai kokemuksella hankittuja teknisiä taitoja, kuten projektiosaaminen, taloudenhallinta sekä tietotekninen osaaminen.

Pehmeisiin taitoihin liittyvä väite muodostui asiantuntijoiden muiden väitteiden kommenttien perusteella, kyselyn ollessa viikon auki. Väitteessä kuvattiin tulevaisuutta, jossa pehmeiden taitojen nähdään olevan kovia taitoja tärkeämpiä. Kuvio 32 osoittaa, että kaikki asiantuntijat pitävät tätä toivottavana ja valtaosa myös todennäköisenä.



Kuvio 32. Pehmeät taidot

Kommenteista ilmeni pehmeiden taitojen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja tämän myötä organisaation menestymiseen. Useassa kommentissa korostettiin, että näiden taitojen ei tulisi sulkea toisiaan pois eli molemmille on jatkossakin tarvetta, mutta pehmeille taidoille kuitenkin enemmän. Muutama asiantuntija esitti mielipiteensä epätodennäköisyyden puolesta ja näissä kommentissa tuli ilmi johtamisen olevan helpompaa ja tutumpaa kovien taitojen avulla, liiketoiminnan johtamisen vaativan kovia taitoja sekä pohdintaa siitä, minkä verran pehmeitä taitoja voi opetella.

Merkittäviä eroja asiantuntijaryhmien välillä ei ollut, selkeimmät hajaäänet epätodennäköisyyden puolesta tulivat matkailu- ja majoitus sekä ruokapalveluiden asiantuntijoilta. Yksimielisimpiä olivat teknologian asiantuntijat.

*On myös helppo nähdä, että pelkillä pehmeillä arvoilla johtaja ei pysty johtamaan organisaatiota menestyksekkääsi, varsinkaan jos toiminnassa on muutostarpeita, tai toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia. Samalla pelkillä kovilla taidoilla varustettu johtaja ei pysty luomaan menestyvää organisaatiota ympärilleen, koska ihmiset eivät, ainakaan pohjaismaissa arvosta tällaista toimintaa.*

*Tunneällyn tarve johtamisessa korostuu tulevaisuudessa, kun työntekijät palavat loppuun hektisessä nyky-yhteiskunnassa ja burnout -poissaolot lisääntyvät. Tästä on tulossa kansallinen haaste.*

*Uskon, että vuonna 2030 on havahduttu siihen, etteivät ns. kovat ja pehmeät taidot sulje toisiaan pois. On huomattu, ettei asioita saada aikaan tunnepohjalla, vaan liiketoiminnan sujumiseksi monia asioita on johdettava kovilla arvoilla. Ja opittu, että kovat ja pehmeät taidot voivat nivoutua yhteen ilman, että kumpikaan on toista vähäarvoisempi tai, että kummastakaan tarvitsee luopua. Liiketoimintaa johdetaan kovilla taidoilla, ihmisiä pehmeillä.*

### 5.15 Avoin kysymys

Avoimen kysymyksen kohdalla panelisteilla oli mahdollisuus antaa palautetta tai kertoa muuta mielessä olevaa anonyymisti. Kysymykseen eivät vastanneet kaikki panelistit. Vastausten joukossa oli maininta tunnejohtamisesta, muutosjohtamisesta sekä vastuullisuuden osa-alueiden jakaantumisesta. Mukaan mahtui myös kiitoksia ja panelistit kiittivät mahdollisuudesta nähdä muiden asiantuntijoiden mielipiteitä kyselyn aikana.



## 6 Pohdinta

### 6.1 Johtopäätökset ja jatkoehdotukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaista johtamisosaamista tarvitaan matkailu- ja palveluliiketoiminnassa vuonna 2030. Teoreettisen tietopohjan ja Delfoi-tutkimuksen tulosten syn-  
teesissä, havaittavissa on selkeitä tulevaisuuden johtamisessa tarvittavia taitoja, joista mielipiteet  
ovat yleistettävissä. Yksikään Delfoi-kyselyn tulevaisuusväitteistä ei jäänyt kiistatilaan, joka käytän-  
nössä tarkoittaa, että täysin vastakkaisia mielipideasetteluja ei tulevaisuusväitteiden kohdalla ol-  
lut. Dialogin jatkamisen tarve korostuu tiettyjen teemojen kohdalla, mutta näissäkin dialogin jatku-  
mon tarve liittyy lähinnä aikajänteeseen eikä niinkään siihen, onko johtamisen osaamisalueelle  
tarvetta. Maailma muuttuu nopeammin kuin koskaan ja muutoksien kohdalla korostuukin se,  
kuinka asioita voidaan ennakoida ja kuinka muutoksiin voidaan varautua ja valmistautua.

Teknologian kehitys on viime vuosina ollut huimaa ja kehitys jatkuu vauhdikkaana edelleen. Tekno-  
logia muuttaa työtapoja ja ammatteja pysyvästi, robotit sekä tekoäly tulevat osaksi työyhteisöjä ja  
päättöksentekoa, mutta näiden muutosten aikajänteestä ollaan vielä keskusteluvaiheessa. Tekno-  
logian avulla voidaan myös helpottaa matkailu- ja ravitsemisaloja vaivaavaa työntekijäpulaa ja joh-  
tamisen näkökulmasta tulevaisuudessa olennaista onkin teknologian kokonaisvaltainen ymmärrys  
ja osaaminen sekä kaikki siihen liittyvä aina työkykyjohtamisesta big datan hyödyntämiseen. Tek-  
nologian kehittymiseen linkittyä vahvasti kaikki muut johtamisen osaamistarpeet

Vihreä johtaminen liittyy olennaisesti tekoällyn ja robotisaation lisääntymiseen sekä innovaatiotoi-  
mintaan- ja johtamiseen. Johtamisella voidaan ratkaisevasti vaikuttaa työntekijöiden ja organisaa-  
tion ympäristökäyttäytymiseen ja tämä vaatii johtajalta itseltään ymmärrystä siitä, minkälaisessa  
kriisissä ympäristön kannalta elämme. Matkailu- ja palveluliiketoiminnan näkökulmasta ilmaston-  
muutoksen hidastaminen vaatii merkittävää osaamista ja työtapojen muutosta. Organisaatioilta ja  
johtamiselta edellytetään resilienssiä, jotta muutoksiin voidaan vastata ja haasteita ennakoida.  
Vaikkakin tänä päivänä vallitsee konsensus vihreän johtamisen tarpeesta, kilpailuedusta ja välttä-  
mättömyydestä, on kuitenkin erimielisyyttä siitä, onko ilmastonmuutos vielä estettävissä vai onko  
se täällä jo. Myös Suomen kokoisen valtion toimien merkitystä pohditaan globaalilla tasolla ja su-  
kupolvien välinen ero on nähtävissä mielipiteissä. On kuitenkin selvää, että vihreän johtamisen  
osaaminen on vuonna 2030 välttämättömyys.

Vielä toistaiseksi vastuullisuus liitetään ensisijaisesti ympäristön suojeluun ja kestäväan kehitykseen, mutta tulevaisuudessa johtajuudessa korostuu entistä enemmän kaikkien vastuullisuuden osa-alueiden ymmärrys ja hallinta. Ylisukupolvinen ajattelu pakottaa ottamaan huomioon vastuullisuuden organisaation kaikissa toiminnoissa. Vastuullisuus organisaatioissa tarkoittaa kuitenkin paljon muutakin kuin ympäristön huomioimista. Organisaatioiden vastuullisuudella sen kaikissa merkityksissä on todennäköisesti suurempi merkitys uusille sukupolville kuin pelkästään ansiotuloilla. Tulevaisuudessa on normaalia, että työntekijöillä ei ole vain yhtä työnantajaa eikä pitkällä työsuhteella ole samanlaista merkitystä heille kuin vanhemmilla sukupolvilla on ollut. On myös mahdollista, että pitkä ura saman työnantajan palveluksessa heikentää työntekijän ammattitaitoa ja työllistymiskykyä eikä heillä ole taitoja, jota tulevaisuuden työelämä vaatii. Ansiotuloja hankitaan tulevaisuudessa myös muutoin kuin kiinteän työpaikan avulla, esimerkiksi sosiaalisen median alustojen, projektitöiden ja yrittäjyyden kautta. Mikäli työntekijä työskentelee organisaatiossa vain projektiluontoisesti, tuo se haasteen johtamiselle sitouttamisen ja luotettavuuden näkökulmista. Suomea vaivaava työvoimapula myös mahdollistaa työpaikan valinnan vastuullisten ja eettisten arvojen perusteella.

Työurien muutoksiin liittyy myös etätöön yleistyminen ja verkosto-osaaminen. COVID-19-pandemia pakotti pikaisiin toimiin ja muutoksiin ja näistä etätö ja etäosallistuminen liene niitä mieleenpainuvimpia muutoksia. Etätö on jäänyt monessa organisaatiossa pysyväksi käytännöksi ja tulevaisuudessa tämä lisääntyy entisestään. Palveluliiketoiminnan näkökulmasta asiakkaan henkilökohtainen palvelu ei poistu kokonaisuudessaan koskaan, mutta oletettavaa on, että toimintatapojen muutoksia tulee myös asiakaspalveluun ja prosesseihin matkailu-, majoitus- ja ravitsemistoinnassa. Etätöön johtaminen vaatii uudenlaista osaamista yhteisöllisyyden, työkykyjohtamisen ja johtajan antaman henkilökohtaisen tuen näkökulmista ilman fyysistä kohtaamista. Etätöön mahdollistuminen kasvattaa myös monimuotoisten työyhteisöjen määrää.

Tulevaisuuden työyhteisöt tulevat olemaan monimuotoisia kasvavassa määrin ja osaamista monimuotoisuuden inklusiiviseen johtamiseen tarvitaan. Koska myös työurat ja toimintaympäristö muuttuvat globaalisti, samassa työyhteisössä työskentelee ihmisiä ympäri maailman verkon välityksellä. Monimuotoiseen työyhteisöön sisältyy eri kulttuurien lisäksi myös osatyökykyiset, jo eläköityneet sekä kehitysvammaiset työntekijät, joten johtajalta vaaditaan monimuotoisuuden johtamisen osaamista johtaakseen työyhteisöjä menestyksekkäästi, tasavertaisesti ja tuloksellisesti.

Monimuotoisuuden johtaminen vaatii uudenlaista asennetta, maailmankatsomusta sekä eittämättä myös koulutusta johtamiseen. Etätyön lisääntyminen liittyy verkostojohtamiseen, joka on myös tulevaisuudessa arkipäivää. Verkosto-osaamisen ja verkostojohtamisen nähdään lisääntyvän tulevaisuudessa ja hierakinen johtaminen väistyy sen tieltä. Organisaatioiden kyvyn verkostoitua voidaan ajatella olevan menestyksen avain ja johtajuudelta vaaditaan verkostoissa toimimisen erityispiirteiden hallintaa. Koska verkostoissa toimimiseen liittyy vahvasti vapaaehtoisuus, vastavuoroisuus ja tasavertaisuus jäsenten välillä, vaatii tämä vahvaa itseohjautuvuutta. Myös verkostoitumiseen liittyy niin monessa muussakin yhteydessä mainittu ilmastonmuutos, globalisoituminen, digitalisoituminen ja innovointi.

Valmentavan johtajuuden uskotaan lisääntyvän tulevaisuudessa ja sen ytimenä on yksilöiden potentiaalin hyödyntäminen. Johtajuudelta edellytetään toimintaympäristön muutosten hahmottamista ja moniroolisuutta. Skenaarioiden mukaan vuonna 2035–2040 on tapahtumassa suuri murros itsensä johtamisen koulutuksissa ja jo vuonna 2030 itsensä kehittämisen nähdään olevan arkipäivää työelämässä hierakisen johtamisen väistyessä. Koska maailma globalisoituu, digitalisoituu, verkottuu ja monimuotoistuu, itsensä johtamisen osaamisen tarve on tulevaisuudessa itsestään selvyyttä. Vaikkakin keskijohdon tarpeen ennakoitaankin tulevaisuudessa vähenevän, kuitenkin ihmisiä tarvitaan edelleen johtamiseen. Tulevaisuuden johtajien arvioidaan olevan enemmän valmentajia kuin johtajia sen nykyisessä merkityksessä. Matalan osaamistason työntekijöiden huomiointi nousee avainkysymykseksi, kun robotit valtaavat heidän työtehtävänsä. Näin ollen koulutuksen kokonaisvaltainen huomiointi koko ihmisen elämänkaaren ajan on edellytys työelämässä menestymiselle. On myös huomioitava, että verkostojohtaminen ja osaaminen eivät sulje pois johtajuuden itseohjautuvuutta vaan päinvastoin, nämä osaamisalueet täydentävät toisiaan. Johtajuus vaatii elinikäistä oppimista, jotta organisaatiot pysyvät toimintaympäristön muutoksissa mukana.

Tutkimustuloksista on havaittavissa pehmeiden arvojen kasvava merkitys johtamisessa. Organisaation menestys vaatii hyvinvoivia ja sitoutuneita työntekijöitä eikä kovilla taidoilla johtaminen enää toimi tulevaosuudessa. On kuitenkin huomioitava, että myös kovia, ammatilliseen osaamiseen tarvittavia taitoja tarvitaan mutta pehmeät arvot ja tunneälyn merkitys kasvattavat osuuttaan työelämässä työelämän muuttuessa entistä kiireisemmäksi. Pohdittavaksi jää, kuinka paljon pehmeitä taitoja voi opetella ja kuinka paljon niistä on ihmisen perusluonteessa ja persoonallisuudessa. Suo-

men kielessä johtamisen ja johtajuuden ajatellaan usein olevan sama asia. Englannin kielen leadership (ihmisten johtaminen eli johtajuus) ja management (asioiden johtaminen eli johtaminen) kuvastavat hyvin sitä, että molempia taitoja tarvitaan johtamisessa.

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan toimintaympäristön johtamisen erityistarpeina nähdään palveluiden tuottamisen ydinosaaminen, joka pitää sisällään asiakaslähtöisen palveluiden kehittämisosaamisen, palvelumuotoilun sekä personoitujen tuotteiden ja palvelujen luomisen. Tätä palveluosaamista ei voida eriyttää muista johtamisen osaamistarpeista, vaan se linkittyy olennaisesti kaikkiin muihin osaamistarpeisiin. Asiantuntijoiden lausunnoissa tuli ilmi myös muutosjohtamisen tarve. Maailman ja työelämän jatkuvassa muutoksessa, johtamisen merkitys korostuu entisestään. Kuitenkaan tätä ei tässä tutkimuksessa nosteta omaksi osaamisalueeksi vaan kysytään, onko muutosjohtamiselle tarvetta, kun elämme jatkuvassa muutoksessa. Onko siis muutoksessa johtaminen jo arkipäivää eikä niinkään tulevaisuuden johtamisen osaamistarve.

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen osaamistarpeet 2030 on esitetty kuviossa 33.



Kuvio 33. Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen osaamistarpeet 2030

Nämä johtopäätökset osoittavat mielenkiintoisesti, kuinka kaikki matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen osaamistarpeet linkittyvät toisiinsa eikä yksikään ole muista erillään. Teoreettisessa viitekehyksessä ne olivat erillään, mutta tutkimuksen edetessä menivät ikään kuin toistensa sisään, muodostaen kokonaisuuden.

Jos tarkastelemme tutkimuksen tulevaisuusväitteitä, joiden kohdalla asiantuntijat eivät olleet yksimielisiä, voimme helposti ajatella heidän kantansa olevan toisistaan poikkeavia. Asiantuntijoiden kommenteista päätellen voimme kuitenkin vetää johtopäätöksiä, että erimielisyydet liittyvät osaamistarpeen sisältöön, yksityiskohtiin tai aikajänteeseen, jolla muutokset ovat tulossa. Ei niinkään siihen, onko osaamistarve vuonna 2030 ollenkaan tarpeellinen. On myös muistettava, että asiantuntijat vastasivat kärjistettyyn kommenttiin, jolloin oleellista on osata tulkita vastausten kokonais kuvaa.

Mikäli Delfoi-kyselyssä olisi kysytty syntymävuotta ja nämä ryhmät olisi jaoteltu sukupolvien mukaan, tutkimuksesta olisi tullut vieläkin monipuolisempi. Tutkimuksesta olisi saatu tietoa siitä, kuinka eri sukupolvien näkemykset eroavat toisistaan ja mitkä näkemykset he jakavat. Asiantuntijajaneeliin olisi voinut pyytää edustusta myös nuoremmista sukupolvista kattavuuden lisäämiseksi, toisaalta tässä kohdassa herää kysymys, voidaanko heillä olettaa olevan tarpeeksi tietoa tutkittavasta asiasta.

Tulevaisuudessa ylemmän restonomitutkinnon koulutuksen huomioidessa tästä tutkimuksesta selvinneet johtamisen osaamistarpeet, voidaan olettaa tutkinnon suorittaneiden menestyvän työtehtävissään sekä työelämän tulevaisuuden haasteissa ja muutoksissa. Asiakokonaisuudet linkittyvät niin vahvasti toisiinsa, että niitä on opintojaksoissa mahdollista yhdistää. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää myös organisaatioissa, kartoitettaessa henkilökunnan osaamis- ja koulutustarpeita tulevaisuuden tarpeisiin nähden sekä rekrytoitaessa uusia henkilöitä johtotehtäviin. Tuloksia voidaan hyödyntää matkailu- ja palveluliiketoiminnan organisaatioiden toiminnan kehittämisessä ja suunnittelussa, ennakkoinnissa ja toimintaympäristön analyysissä. Tutkimustuloksista on myös runsaan aineiston takia jatkojalostettavissa erilaisia tulevaisuuskuvia ja skenaarioita esimerkiksi opetuskäyttöön.

Hannele Seeck (2013) on esittänyt kysymyksen, voisiko innovaatioteoria tai markkinarationalismi muodostua uudeksi johtamisparadigmaksi ja Chain, Shekin ja Doun (2021) mukaan Tohtori Chung on ehdottanut uudeksi paradigmaksi palvelujohtajuutta (ks. 2.1 Johtamisparadigmat). Tämän opin- näytetyön tulosten perusteella minkä tahansa edellä mainituista on mahdollista ajan saatossa muotoutua uudeksi johtamisparadigmaksi. Kuten aina paradigmojen kohdalla, vaativat ne pidem- män ajanjakson, jotta nähdään, mikä lopulta on lopputulos. Tämän tutkimuksen lopputuloksena syntyneet johtamisen osaamisalueet tukevat näkemystä siitä, että innovointi yhdessä ja erikseen on tulevaisuudessa arkipäivää ja menestyäkseen johtajien on luotava synergiaa useiden sidosryh- mien kanssa.

Tutkimuksen aikainen panelistien sitouttaminen ja aktiivisuus oli erittäin onnistunutta, ja tällä oli tutkimuksen lopputuloksen kannalta suuri merkitys. Delfoi-kyselystä saatu aineisto oli runsasta ja rajaus oli ajoittain haasteellista aineiston analyysin aikana. Aineistosta olisikin mahdollista jatkoja- lostaa lisää materiaalia esimerkiksi erilaisten tulevaisuuskuvien ja skenaarioiden muodossa.

Tutkimukselle oli aito tarve maailman muuttuessa nopeammin kuin koskaan. Tämä tuli ilmi myös kiitoksista, joita osallistuneita panelisteilta tuli henkilökohtaisesti tutkimuksen päätyttyä. Asiantun- tijoista välittyi aito kiinnostus ennakkointia kohtaan ja pohdittavaksi jää, voisiko heitä ja heidän asi- antuntemustaan hyödyntää myös jatkossa esimerkiksi koulutuksen tukena. Näin tämä tutkimus saisi jatkoa ja asiantuntijat edelleen ääntään ja asiantuntemustaan kuuluviin.

## 6.2 Luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta tarkasteltaessa laadullista tutki- musta, toteavat Tuomi ja Sarajärvi (2018). Heidän mukaansa tutkimusta arvioidaan kokonaisuu- tena, jossa tutkimuksen osat (tutkimuksen kesto, kohde ja tarkoitus, tutkijan sitoumukset, aineis- ton keruu ja analyysi, tutkimuksen tiedonantajat sekä heidän suhteensa tutkijaan, luotettavuus sekä raportointi) linkittyvät toisiinsa saumattomasti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–164.) Tutkimuk- sen kokonaisuus tarkasteltavine piirteineen on esitelty kuviossa 34.

Tutkimuksen kohde ja tarkoitus	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mitä tutkitaan</li> <li>•Miksi tutkitaan</li> </ul>
Tutkijan omat sitoumukset	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Miksi tutkimus on tutkijan mielestä tärkeä</li> <li>•Olettamukset tutkimuksen alkaessa</li> <li>•Onko ajatukset muuttuneet</li> </ul>
Aineistonkeruu	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aineistonkeruun menetelmät</li> <li>•Aineistonkeruun erityispiirteet</li> <li>•Aineistonkeruun mahdolliset ongelmat</li> <li>•Muut merkitykselliset seikat</li> </ul>
Tutkimuksen tiedonantajat	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Valintaperuste</li> <li>•Yhteydenottotapa</li> <li>•Tiedonantajien lukumäärä</li> </ul>
Tutkija-tiedonantaja-suhde	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Suhteen toimivuus</li> <li>•Lukivatko tiedonantajat tulokset ennen julkaisua</li> <li>•Muuttiko tiedonantajien kommentit tuloksia ja perusteet miksi</li> </ul>
Tutkimuksen kesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tutkimuksen aikataulu</li> </ul>
Aineiston analyysi	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aineiston analyysitapa</li> <li>•Miten tuloksiin ja johtopäätöksiin päädyttiin</li> </ul>
Tutkimuksen luotettavuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Miksi tutkimus on eettinen</li> <li>•Miksi tutkimus on luotettava</li> </ul>
Tutkimuksen raportointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Miten aineisto on koottu</li> <li>•Miten aineisto on analysoitu</li> </ul>

Kuvio 34. Tutkimuksen kokonaisuus

Tämän opinnäytetyön tekeminen aloitettiin toukokuussa 2022 ja tutkimus valmistui toukokuussa 2023. Sen tavoitetta, tarkoitusta ja kontekstia pohdittiin huolellisesti yhdessä toimeksiantajan kanssa. Maailman, työelämän ja johtamistarpeiden muuttuessa tulevaisuudentutkimukselle oli todellinen tarve eikä ajatus tutkimuksen relevanttiudesta ja ajankohtaisuudesta muuttunut tutkimuksen aikana. Panelistien innokkuudella tutkimukseen mukaan lähteminen ja sitoutuminen koko tutkimuksen ajan vahvisti ajatusta siitä, että johtamisen osaamistarpeita tässä kontekstissa oli tarpeellista tutkia.

Tutkimusmenetelmien valintaan kiinnitettiin huomiota ja ennakoitiin lopputulosta valituilla menetelmillä. Menetelmien valinta koetaan onnistuneeksi ja tietoa saadun niillä riittävän kattavasti tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkimukseen osallistuneiden panelistien lukumäärä oli hyvä ja valinnat sekä heidän sitoutumisensa onnistuneita. Panelistien kanssa ei käyty tutkimustuloksia etukäteen läpi, koska Delfoi-kyselyn aikana he näkivät toistensa vastaukset sekä yhteenvedot, jolloin heillä oli mahdollisuus argumentoida tulevaisuusväitteisiinsä. Tutkimuksen aikana ilmenneisiin

haasteisiin reagoitiin tutkimussuunnitelmaa muuttamalla mahdollisimman hyvän tuloksen aikaansaamiseksi, ja näin tutkimuksen kestoa saatiin lyhennettyä menetelmän vaihdoksella panelistien toiveiden mukaisesti.

Delfoi-prosessin aikaista luotettavuutta tarkasteltaessa, huomiota tulee kiinnittää kaikkiin sen vaiheisiin. Kylmäkosken ja Rainòn (2021) mukaan tämä alkaa panelistien valinnasta, jolloin tulee huomioida, että panelistit edustavat erilaisia näkökulmia tutkimuksessa. Kyselyn osalta luotettavuus kattaa olennaiset piirteet tutkimuksen rajauksesta eikä kysymykset saa olla johdattelevia. (Kylmäkoski & Rainò 2021.) Luotettavuus huomioitiin koko Delfoi-prosessin aikana aina panelistien valinnassa tulevaisuusväitteiden muotoiluun ja vastausten analysointiin asti. Haasteellinen ratkaisu oli asiantuntijamatriisiin kokoamisessa liittää opetuksen asiantuntijat julkisen sektorin kanssa yhteen. Tutkimuksen lopputuloksen kannalta olisi ollut ihanteellista saada opetuksen asiantuntijoiden vastaukset eriytettyä, mutta tässä tapauksessa heidän anonymiteettinsä olisi saattanut kärsiä heidän lukumääränsä takia. Tutkimuksen aikana tapahtunut selkeä virhe oli laittaa taustatietokysymyseen ikäryhmät numeroina. Parempi ratkaisu olisi ollut laittaa syntymävuosihaarukat, jolloin vastauksista olisi voinut erotella eri sukupolvien vastaukset ja näin ollen saatu lisää materiaalia analyysiin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa huomio kiinnittyy tutkijan objektiivisyyteen, kertovat Tuomi ja Sarajärvi (2018). Objektiivisuuden osalta tarkastellaan sekä tutkijan havaintojen luotettavuutta että havaintojen puolueettomuutta. Puolueettomuutta voidaan tarkastella sen kautta, pyrkiikö tutkija ymmärtämään tiedonantajia vai vaikuttaako esimerkiksi tutkijan ikä, virka-asema tai sukupuoli siihen, mitä hän havainnoi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158, 160.) Saman ajatuksen jakaa Vuori (n.d), jonka mukaan tutkijan omat mielipiteet eivät saa vaikuttaa tutkimuksen tulkintaan vääristävästi, vaikka tutkija ei itse hyväksyisikään tutkittavien mielipiteitä. Valli (2018, 38) lisää tutkijan voivan pyrkiä irti tekemästä välittömiä tulkintoja aineiston hankkimisen aikana kriittisen ja reflektiivisen asenteen avulla. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) kuitenkin huomauttavat, ettei tutkijan kokonaisvaltainen objektiivisuus ei ole mahdollista, koska hän ei voi sulkea omaa ajatteluaan kokonaan pois. Tätä tutkimusta tehtäessä pyrittiin pysymään mahdollisimman objektiivisena koko tutkimusprosessin ajan ja toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla olematta itse vaikuttamatta tutkimukseen ja sen tuloksiin.



Tutkijan ja tutkittavien välille tulee rakentaa luottamus, säilyttää anonymiteetti ja tutkimuksen tarkoitus ja vaikutukset tulee avata heille avoimesti, toteavat Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006). Tämän tutkimuksen aikana tutkimuksen tarkoitus, vaiheet ja vaikutukset avattiin panelisteille avoimesti. Heidän anonymiteettinsä säilyi koko kyselyn ajan. Panelistit itse pystyivät vaikuttamaan siihen, paljastivatko osallisuutensa muille panelisteille.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan luotettavuus konkretisoituu tutkimusraportissa siihen, mitä kaikkea raportissa tulee tuoda esiin. Tämä kytkeytyy ihmisen kykyyn ymmärtää toista ihmistä ja tietoisuus itsestä jakautuu subjektiin ja objektiin. Tutkimuksessa edellä mainittu ajatus on kaksisuuntainen eli kuinka tutkija voi ymmärtää tiedonantajaa ja toisaalta, kuinka joku toinen ymmärtää tutkijan raporttia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 76.) Luotettavuuden lisäämiseksi, tässä tutkimusraportissa huomioitiin tutkimus kokonaisuutena, ja tutkimukseen liittyvät valinnat sekä menetelmät perusteltiin lukijalle. Kylmäkosken ja Rainò (2021) mukaan tutkimusraportissa tulee kuvata selvästi kaikki tutkimuksen aikana tehdyt valinnat: tutkimusaihe, tutkimusongelman rajaus, keskeiset käsitteet, teoreettinen viitekehys sekä tutkimusmenetelmät ja analyysin suorittamistavat. Tutkimuksen lopputulokset esitetään raportissa, jonka raportin tehtävä on tehdä pääväite niin uskottavaksi, että lukijat ovat valmiita siihen uskomaan. (Kylmäkoski & Rainò 2021.) Tämän tutkimuksen lopputulokset pyrittiin esittämään selkeästi ja läpinäkyvästi. Myös Vallin ja Aaltolan (2015) mukaan tutkimusraportti on keskeinen luotettavuuden osa-alue. On kuitenkin huomioitava, että tutkijan tulkinta on aina yksipuolinen käsitys ilmiöstä. Näin ollen tutkijan tehtäväksi jää selvittää mahdollisimman johdonmukaisesti käsitys omasta tulkinnoistaan ja niihin liittyvistä perusteista. Tutkija ei pysty välttämättä mitenkään todentamaan täysin tulkintojaan ja muodostamiaan käsitteitä, mutta hän voi raportoinnissa tuoda esiin välineet, joiden avulla lukija voi arvioida muodostuneiden käsitysten uskottavuutta. (Valli & Aaltola 2015, 86–87.)

Eettinen sitoutuminen ohjasi toimintaa koko tutkimuksen ajan. Kaikkia tutkimukseen osallistuneita kohdeltiin tasa-arvoisesti ja kunnioittavasti. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tutkimuksen eettisen kestävyyden voidaan ajatella olevan tutkimuksen luotettavuuden toinen puoli ja eettisyys koskee myös tutkimuksen laatua. Tutkimuksen laadukkuutta tarkastellaan tutkimussuunnitelman, tutkimusasetelman sopivuuden sekä hyvin tehdyn raportoinnin kautta. (Tuomi & Sarajärvi 2028, 149.) Myös Vuoren (n.d) mukaan laadullisessa tutkimuksessa eettisyys liittyy kaikkeen, aiheenva-

linnasta aineistojen arkistointiin. Etiikan näkökulmasta tutkimuksen arvoihin kuuluu uuden merkityksellisen tiedon tuottaminen, toteaa Vuori (n.d). Tässä tutkimuksessa tuotettiin uutta hyödyllistä tietoa tärkeästä aiheesta. Toisaalta tämän tutkimuksen suuntautuminen tulevaisuuteen, jota ei itsessään vielä ole olemassa, voidaan pohtia kuinka todenmukaista tieto on. Kuitenkin merkityksellisyyden ja ennakkoinnin näkökulmasta tutkimuksesta saadut tiedot ovat tärkeitä.

Tutkimuksen kaikissa vaiheissa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimukseen osallistuville selvitettiin osallistumisensa vapaaehtoisuus sekä oikeus keskeyttää osallistumisensa koska tahansa. Tutkimukseen osallistuville tulee antaa tietoa tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä ja käytännön toteutuksesta, kirjoittavat Kohonen, Kuula-Luumi ja Spoof (2019). Heidän mukaansa tutkimukseen osallistuville tulee antaa tarpeeksi harkinta-aikaa osallistumispäätöksen tekemiseen sekä tutkimusta koskeviin kysymyksiinsä vastataan aina. Tähän tutkimukseen osallistuneille toimitettiin tietosuojailmoitus, infokirje sekä tiivistelmä tutkimusmenetelmästä ennen kyselyn aloittamista. Kaikki nämä olivat myös liitettynä eDelphi-verkkoympäristössä kyselyyn, jolloin ne olivat nähtävillä koko tutkimuksen ajan. Infokirje ja tiivistelmä on katsottavissa liitteessä 2 ja 3.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksen (2023) mukaisesti muiden tutkijoiden työtä kunnioitettiin viittaamalla heidän julkaisuihinsa asianmukaisesti. Tutkimuksessa käytettiin eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2023.) Lähdekirjallisuuden valinnassa kiinnitettiin huomiota laatuun, monipuolisuuteen ja suhtauduttiin kriittisesti valintoihin. Valitun lähdeaineiston nähtiin antavan parhaan tiedon tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Lähteiden luotettavuutta arvioitiin kiinnittämällä huomiota, että kaikki tekijät taustaorganisaatioineen oli ilmoitettu. Tekijöillä ei ollut kaupallisia, poliittisia tai aatteellisia periaatteita eivätkä tiedot perustuneet mielipiteisiin. Tieto oli ajantasaista, joka ei automaattisesti tarkoittanut, että tieto olisi ollut täysin uutta. Lähteissä suosittiin alkuperäisiä lähteitä ja muuttumattomia perusteorioita, jolloin vanhimmat lähteet olivat vuodelta 1911. Artikkelien kohdalla suosittiin vertaisarvoituja artikkeleja ja valinnassa kiinnitettiin huomiota myös kirjoittajan taustaa sekä hänen teoksiinsa viittaamiseen muissa lähteissä.

Tutkimusaineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti ja huolellisesti eikä siihen ollut pääsyä muilla kuin tutkijalla itsellään. Aineistoa säilytettiin salasanoilla suojatuissa pilvipalveluissa sekä muistikuilla sekä eDelphi-verkkoympäristössä, jossa se oli käyttäjätunnuksin ja salasanoin suojattuna. YAMK-opinnäytetyön aineistoa säilytetään ohjeistuksen mukaisesti kaksi vuotta. Tämä ohjeistus muuttui

tutkimuksen teon aikana. Aineiston säilytyksestä, mahdollisesta uudelleen avaamisesta sekä hävittämisajankohdasta informoidaan tutkimukseen osallistuneita samalla kun heille jaetaan valmis opinnäytetyö tutustuttavaksi. Säilytettävässä aineistossa ei kuitenkaan ole henkilötietoja ja kaikki tiedot ovat anonymoituja.

## Lähteet

- Ailisto, H. & Myllymäki, P. 2022. Johdanto. Mitä tekoäly on? Julkaisussa Tekoälyratkaisut tänään ja tulevaisuudessa. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 2.10.2022. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2022.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2022.pdf).
- Airila, A. 2022. Palveluala ja työkyky. Tutkittua tietoa ja keinoja työn kuormituksen hallintaan kauppan alalle sekä majoitus- ja ravitsemisalalle. Varma. Viitattu 15.9.2022. <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/tietoa-tyokyvysta---palveluala.pdf>.
- Alakoski, L., Tikkanen, I. & Vankka, M. 2020. Vieraanvaraisuus, vieraanvaraisuusala ja vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen - käsitteet ja sisältö. Laurea-Ammattikorkeakoulun julkaisu. Viitattu 29.11.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/327372/Laurea%20julkaisu%20132.pdf?sequence=5&isAllowed=y>.
- Ala-Laurinaho, A., Kangas, P., Mänttari, S., Sirola, P., Teperi A-M., Turunen, J., Tähtinen, K. & Viitanen, A-K. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Toim. L. Kokkinen. Työterveyslaitos. Viitattu 25.9.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Alasoini, T., Alanko., T., Kalakoski, V., Lukander, K., Oikarinen, T. & Seppänen, L. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Toim. L. Kokkinen. Työterveyslaitos. Viitattu 25.9.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Arantola H., Simonen K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan-Asiakasymmärryspalveluliiketoiminnan perustana, Tekesin katsaus. Viitattu 3.9.2021. [https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaan.pdf](https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf).
- Arola, M., Huttula, T., Jämsén, P., Kirjavainen, A., Mustikainen, H., Ranki, S., Santamäki, I., Vesa, A-M. & Villanen, J. 2022. Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. Sitra. Viitattu 14.9.2022. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/03/sitra-tulevaisuuden-osaaminen-syntyy-ekosysteemeissa.pdf>.
- Arshad Syed, K., Abdul Rahman, Z. & Hina, M. 2019. Managing workforce diversity in multicultural organizations: Some observations. Journal of european studies (Karachi), 35, 1. Viitattu 13.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.
- Avolio, B. J. 2007. Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. American Psychologist, 62, 1, 25–33. Viitattu 14.2.2023. <https://psycnet.apa.org/record/2006-23492-005>.
- Barley, S. & Kunda, G. 1992. Design and Devotion Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Discourse. Administrative Science Quarterly, 37, 363-399. Viitattu 15.1.2023. [https://www.researchgate.net/publication/271806071\\_Design\\_and\\_Devotion\\_Surges\\_of\\_Rational\\_and\\_Normative\\_Ideologies\\_of\\_Control\\_in\\_Discourse](https://www.researchgate.net/publication/271806071_Design_and_Devotion_Surges_of_Rational_and_Normative_Ideologies_of_Control_in_Discourse).

Bell, C.R. & Zemke, R. 2006. Huippupalvelun johtaminen. Helsinki: Rastor.

Bengston, D.N. 2019. Futures Research Methods and Applications in Natural Resources. *Society & natural resources*, 32, 10, 1099-1113. Viitattu 25.2.2023.  
[https://www.fs.usda.gov/nrs/pubs/jrnl/2019/nrs\\_2019\\_bengston\\_001.pdf](https://www.fs.usda.gov/nrs/pubs/jrnl/2019/nrs_2019_bengston_001.pdf).

Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen, K. & Varje, P. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Toim. L. Kokkinen. Työterveyslaitos. Viitattu 25.9.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Cambridge dictionary. N.d. Viitattu 28.11.2022. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/hospitality-industry>.

Carroll, A.B. 2021. Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. *Business & society*, 60, 6, 1258–1278. Viitattu 17.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Sage journals premier.

Chai, W.Y., Shek, D.T.L., Dou, D. 2021. Self-leadership in the service leadership theory. *International Journal of Child Health and Human Development*, 14, 4, 437-447. Viitattu 12.2.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Choudhury, P. 2020. Our work-from-anywhere future. *Harvard Business Review*, 11. Viitattu 15.9.2022. <https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future>.

Dahlsrud, A. 2008. How Corporate Social Responsibility is Defined. An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1–13. Viitattu 17.3.2023. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/csr.132>.

Druker, P.F. 1969. Käytännön liikkeenjohto. 3.p. Helsinki: Tammi.

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit. 2023. Sitran julkaisu. Viitattu 17.3.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>.

Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. 2017. Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta. Viitattu 3.10.2022. [https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/3866814/33\\_kohti-jaettua-ymmarrysta-tyon-tulevaisuudesta.pdf/61a65884-3d8e-46ae-adce-dba625067df5?version=1.0](https://valtioneuvosto.fi/documents/10616/3866814/33_kohti-jaettua-ymmarrysta-tyon-tulevaisuudesta.pdf/61a65884-3d8e-46ae-adce-dba625067df5?version=1.0).

Dufva, M., Solovjew-Wartiovaara, A. & Vataja, K. 2021. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Sitran artikkeli. Viitattu 17.3.2023. <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>.

eDelphi prosessi, 1.vaihe. N.d. Delfoi-menetelmän verkkosovellus. Viitattu 15.5.2022. <https://www.edelphi.org/help.page?documentId=28417>.

eDelphi. 2022. Delfoi-menetelmän verkkosovellus. Viitattu 2.12.2022. <https://www.edelphi.org/>.

Finto. 2021. Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. Viitattu 16.5.2022.  
<https://finto.fi/yso/fi/page/p27507>.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5.p. Helsinki: Talentum.

Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. N.d. Analyysitavan valinta ja yleiset analyysitavat. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 19.10.2022.  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodologia/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>.

Hawkins, P. 2017. Tomorrow's Leadership and the Necessary Revolution in Today's Leadership Development. Henley business school. Viitattu 25.9.2022. [https://www.henley.fi/app/uploads/2017/06/Research\\_Report\\_-\\_Tomorrow\\_s\\_Leadership\\_and\\_the\\_Necessary\\_Revolution\\_in\\_Today\\_s\\_Leadership\\_Development.pdf](https://www.henley.fi/app/uploads/2017/06/Research_Report_-_Tomorrow_s_Leadership_and_the_Necessary_Revolution_in_Today_s_Leadership_Development.pdf).

Heinonen, S. 2020. Pandemia testaa suomalaisen yhteiskunnan tulevaisuusresilienssiä. Kurkistuksia koronapandemian lyhyen ja pitkän aikavälin hyviin ja huonoihin seurauksiin. Julkaisussa Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 30.8.2022.  
[https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2020.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf).

Helander N., Kujala J., Lainema K. & Pennanen M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Hemmington, N. 2007. From Service to Experience: Understanding and Defining the Hospitality Business. The Service Industries Journal, 27, 6, 47–755. Viitattu 29.11.2022. [https://www.researchgate.net/publication/242075394\\_From\\_Service\\_to\\_Experience\\_Understanding\\_and\\_Defining\\_the\\_Hospitality\\_Business](https://www.researchgate.net/publication/242075394_From_Service_to_Experience_Understanding_and_Defining_the_Hospitality_Business).

Hyvä tieteellinen käytäntö. 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan verkkosivusto. Viitattu 1.5.2023. <https://tenk.fi/fi/tiedetilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>.

Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. 2010. Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Jaatinen, K. 2020. Sote uudistuu – uudistuuko yrittäjien osaaminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun hyvinvointiyksikön hanke- ja palvelutoiminnan blogi. Julkaistu 24.6.2020. Viitattu 5.8.2020.  
<https://blogit.jamk.fi/tikitalk/2020/06/24/740/>.

Jin, M., Lee, J. & Lee, M. 2017. Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. Leadership and Organization Development Journal, 38, 2, 303-319. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Jousilahti, J., Koponen, J., Koskinen, M., Leppänen, J., Lätti, R., Mokka, R., Neuvonen, A., Nuutinen, J. & Suikkanen, H. 2017. Työ 2040. Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Sitra. Viitattu 29.9.2022.  
<https://www.sitra.fi/julkaisut/tyo-2040/>.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kaivo-Oja, J. 2020. Ennakointi, pitkän aikavälin visiot ja haasteet: lyhyt ja pitkä aikahorisontti. Julkaisussa Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 28.9.2022. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2020.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf).

Kallinen, T. & Kinnunen, T. N.d. Johdanto. Tutkimusasetelman rakentaminen. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 8.4.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tutkimusasetelman-rakentaminen/>.

Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. 2002. Tulevaisuuden tutkimus. Perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Kangasharju, A. 2020. Korona-viruksen talousvaikutukset. Julkaisussa Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 30.9.2022. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2020.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf).

Kauhanen, A. 2016. Uusi työnjako. Julkaisussa Robotit töihin. Toim. C. Andersson., I. Haavisto., M. Kangasniemi., A. Kauhanen., T. Tikka., I. Tähtinen. & A. Törmänen. Viitattu 27.8.2022. <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2016/09/Robotit-t%C3%B6ihin.pdf>.

Kehitä osaamistasi matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen asiantuntijaksi YAMK-ohjelmassa. N.d. Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkkosivusto. Viitattu 29.4.2023. <https://www.jamk.fi/fi/Hae-opiskelemaan/yamk-tutkinto/kehita-osaamistasi-matkailu-ja-palveluliiketoiminnan-johtamisen-asiantuntijaksi-yamk-ohjelmassa>.

Kohonen, I., Kuula-Luumi, A. & ja Spoof, S-K. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu. Viitattu 9.4.2023. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakkoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf).

Kokkinen, L., Ala-Laurinaho, A., Alasoini, T., Varje, P., Väänänen, A. & ja Toppinen-Tanner, S. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Toim. L. Kokkinen. Työterveyslaitos. Viitattu 26.9.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Kuhmonen, T. 2020. Koronapandemia ja maaseudun tulevaisuudet. Julkaisussa Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 30.9.2022. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2020.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf).

Kuusi, O. 1999. Delfoi-metodi. Metodix Oy. Viitattu 2.12.2022. <https://metodix.fi/2014/05/19/kuusi-delfoi-metodi/>.

Kylmäkoski, M. & Rainò, P. 2021. Delfoilla tulevaisuuteen. Viitattu 18.11.2022. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2021/03/delfoilla-tulevaisuuteen-humak-2021.pdf>.

Kämäräinen, J-K. 2022. Tekoäly havainnoi. Koneaistit. Julkaisussa Tekoälyratkaisut tänään ja tulevaisuudessa. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 1.10.2022. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2022.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2022.pdf).

Lashley, C. 2017. Research of hospitality: the story so far/ways of knowing hospitality. The Routledge Handbook of Hospitality Studies. London: Routledge. Viitattu 27.11.2022. [https://www.researchgate.net/publication/313628594\\_Research\\_on\\_hospitality\\_the\\_story\\_so\\_farways\\_of\\_knowing\\_hospitality](https://www.researchgate.net/publication/313628594_Research_on_hospitality_the_story_so_farways_of_knowing_hospitality).

Launonen, R., Ahleskog, N. & Jarenko, K. 2018. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 2.10.2022. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM\\_oppaat\\_9\\_2018\\_Suomalaisen\\_johtamisen\\_tila\\_ja\\_tulevaisuus\\_web.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf).

Leveälähti, S., Nieminen, J., Nyyssölä, K., Suominen, V. & Kotipelto, S. 2019. Osaamisrakenne 2035. Alakohtaiset tulevaisuuden osaamistarpeet ja koulutuksen kehittämishaasteet – Osaamisen ennakoitfoorumien ennakoitituloksia. Opetushallitus. Viitattu 29.9.2022. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamisrakenne\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamisrakenne_2035.pdf).

Liiketoimintayksikkö. N.d. Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkkosivusto. Viitattu 15.4.2023. <https://www.jamk.fi/fi/jamk/liiketoimintayksikko>.

Linturi, H. & Kuusi, O. 2022. Tulevaisuudentutkimus tutuksi- Perusteita ja menetelmiä. Viitattu 15.5.2022. <https://tututopi.files.wordpress.com/2022/03/tva-1-2022.pdf>.

Linturi, H. & Kuusi, O. 2022. Tulevaisuuksia ennakoiva Delfoi-menetelmä. Julkaisussa Tulevaisuudentutkimus tutuksi. Perusteita ja menetelmiä. Toim. H-K. Aalto, K. Heikkilä, P. Keski-Pukkila, M. Mäki & M. Pöllänen. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun Yliopisto. Viitattu 30.11.2022. <https://www.utupub.fi/handle/10024/153465>.

Linturi, H. 2019. Uudistuva Delfoi-metodi ja eDelphi 2020. Viitattu 30.6.2022. <https://metodix.fi/2020/01/06/uudistuva-delfoi-metodi/>.

Linturi, H. 2020. Delfoin monet tarkoitukset. Metodix Oy. Viitattu 29.6.2022. <https://metodix.fi/2020/03/08/delfoin-tarkoitukset/>.

Linturi, H. N.d. Delfoi-kierrokset. Viitattu 1.12.2022. <https://metodix.fi/2020/11/13/6-delfoi-kierrokset/>.

Linturi, R. 2020. Kohti parempaa tulevaisuutta! Teknologian mahdollisuudet ja uhat kestävän kehityksen edistämässä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 29.9.2022. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_5+2020.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_5+2020.pdf).



- Linturi, R. 2020. Koronaviruspandemian epävarmojen vaikutusten ennakointi. Julkaisussa Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 29.9.2022. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2020.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf).
- Lynch, P., Germann Molz, J., McIntosh, A., Lugosi, P. & Lashley, C. 2011. Theorizing hospitality. *Hospitality & Society*, 1, 1, 3-24. Viitattu 29.11.2022. [https://www.researchgate.net/publication/270540861\\_Theorizing\\_hospitality](https://www.researchgate.net/publication/270540861_Theorizing_hospitality).
- Maczulskij, T. 2022. Taloustieteentaju. Mikä on työn murros ja miten se näkyy jo nyt. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen julkaisu. Viitattu 17.3.2022. <https://www.etla.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/taloustieteen-taju-mika-on-tyon-murros-ja-miten-se-nakyy-jo-nyt/>.
- Mason, J. 2002. Qualitative researching. 2.p. SAGE Publications.
- Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen (YAMK). N.d. Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkkosivusto. Opetussuunnitelmat. Viitattu 15.4.2023. <https://opetussuunnitelmat.peppi.jamk.fi/fi/4852/fi/5304>.
- Meristö, T. 2020. Kurkistuksia tulevaisuuksiin koronan jälkeen. Julkaisussa Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 29.9.2022. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2020.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf).
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4.p. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3.p. Helsinki: International Methelp.
- Moldoveanu, M. & Narayandas, D. 2019. Educating the Next Generation of Leaders. *Harvard Business Review*, 3, 2–15. Viitattu 29.9.2022. [https://media1-production.mightynetworks.com/asset/4825190/HBR\\_Future\\_of\\_Leadership\\_Development.pdf](https://media1-production.mightynetworks.com/asset/4825190/HBR_Future_of_Leadership_Development.pdf).
- Normann, R. 2002. Normannin liiketoimintateesit. Helsinki: WSOY.
- Nyyssölä, K. & ja Leveälähti, S. 2019. Osaaminen 2035. Osaamisen ennakointifoorumin ensimmäisiä ennakointituloksia. Opetushallitus. Viitattu 3.10.2022. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaaminen_2035.pdf).
- Popper, R. 2008. 33 Foresight methods. Rafael Popperin blogi Julkaistu n.d. Julkaistu 2008. Viitattu 24.2.2023. <https://rafaelpopper.wordpress.com/foresight-methods/>.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Robertson, J.L. & Barling, J. 2013. Greening Organizations Through Leaders' Influence on Employees' Pro-Environmental Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 2, 176-194. Viitattu 4.3.2023. [https://www.researchgate.net/publication/263597050\\_Greening\\_Organizations\\_Through\\_Leaders%27\\_Influence\\_on\\_Employees%27\\_Pro-Environmental\\_Behaviors](https://www.researchgate.net/publication/263597050_Greening_Organizations_Through_Leaders%27_Influence_on_Employees%27_Pro-Environmental_Behaviors).

Robertson, J.L. & Carleton, E. 2018. Uncovering how and when environmental leadership affects employees' voluntary Pro-environmental behavior. *Journal of leadership & organizational studies*, 25, 2, 197-210. Viitattu 4.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Sage Journals.

Rubin, A. 1995. Ote huomiseen. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura.

Röning, J. 2022. Tekoäly liikkuu ja tekee. Julkaisussa Tekoälyratkaisut tänään ja tulevaisuudessa. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 3.10.2022. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2022.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2022.pdf).

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Tutkijan asema. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.7.2022. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_2.html).

Saariluoma, P. 2022. Tekoäly luo. Julkaisussa Tekoälyratkaisut tänään ja tulevaisuudessa. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 3.10.2022. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2022.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2022.pdf).

Schwab, K. & Zahidi, S. 2020. The Future of Jobs Report 2020. World economic forum. Viitattu 28.9.2022. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf).

Seeck, H. 2013. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. 3.p. Helsinki: Gaudeamus.

Seppälä Katri. 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto-tukea uusien käsitteiden vakiinnuttamiselle. Termi-info. Viitattu 4.1.2023. <http://www.terminfo.fi/sisalto/palveluliiketoiminnan-sanasto--tukea-uusien-kasitteiden-vakiinnuttamiselle-238.html>

Shek, D.T.L., Ma, C. M.S., Liu, T.T., Siu, A.M.H. 2015. The role of self-leadership in service leadership. *International Journal on Disability and Human Development*, 14, 4, 343-350. Viitattu 2.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Silva, A. 2016. What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8, 1, 1-5. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Stubin, T. & Linturi, H. N.d. Delfoi-manageri. Metodix Oy. Viitattu 2.12.2022. <https://metodix.fi/2020/12/16/5-delfoi-manageri/>.

Stubin, T., Tikkanen, J. & Linturi, H. N.d. Delfoi-paneeli. Metodix Oy. <https://metodix.fi/2020/10/16/4-delfoi-paneeli/>.

Sydänmaalakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Alma Talent.

Taipale-Lehto, U. 2018. Työllisyyden ja osaamisen muutoksia. Osaamisen ennakointifoorumin skenaariotyön tuloksia. Opetushallitus. Viitattu 27.9.2022. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/tyollisyyden-ja-osaamisen-muutoksia-oef-vaihe-iii-er5-majoitus-ravitsemis-ja-matkailu-palvelut\\_0.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/tyollisyyden-ja-osaamisen-muutoksia-oef-vaihe-iii-er5-majoitus-ravitsemis-ja-matkailu-palvelut_0.pdf).

Tarkoma, S. 2022. Tekoäly tehostaa ja analysoi. Julkaisussa Tekoälyratkaisut tänään ja tulevaisuudessa. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta. Viitattu 1.10.2022. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2022.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2022.pdf).

Taylor, F. 1911. The principles of scientific management. Viitattu 25.11.2022. <https://wpscms.pearsoncmg.com/wps/media/objects/3109/3184076/taylor.pdf>.

Thibault, C., Daniel, S., Salmani, S., Boopathi S, N. & Taimela, I. 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön opas. Viitattu 22.2.2023. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163976/TEM\\_opaat\\_2022\\_1\\_04042022.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163976/TEM_opaat_2022_1_04042022.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Tikka, T. 2016. Kun kone ottaa ohjat. Julkaisussa Robotit töihin. Viitattu 27.8.2022. <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2016/09/Robotit-t%C3%B6ihin.pdf>.

Tikkanen, I. 2020. Vieraanvaraisuus. Julkaisussa Vieraanvaraisuus, vieraanvaraisuusala ja vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen - käsitteet ja sisältö. Laurea-Ammattikorkeakoulun julkaisu. Toim. L. Alakoski, I. Tikkanen. & M. Vankka. Viitattu 29.11.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/327372/Laurea%20julkaisut%20132.pdf?sequence=5&isAllowed=y>.

Toimialat. N.d. Palvelualojen työnantajien Palta Ry:n verkkosivusto. Viitattu 29.4.2023. <https://www.palta.fi/palvelualat-suomessa/toimialat/>.

Toimialaluokitus. 2008. Tilastokeskuksen verkkosivusto. Viitattu 15.4.2023. <https://www.stat.fi/fi/luokitukset/toimiala/?code=l&name=Majoitus-%20ja%20ravitsemistointa>.

Trivellas, P., Rafailidis, A., Polychroniou, P. & Dekoulou, P. 2019. Corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences on job performance: The influence of corporate ethical values. International journal of quality and service sciences, 11, 2, 265-282. Viitattu 17.3.2023. [https://janet.finna.fi/\\_Scholarly\\_Journal](https://janet.finna.fi/_Scholarly_Journal).

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

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

Tutkimuksen toteuttaminen. 2021. Tutkimusprosessi. Jyväskylän yliopisto. Julkaistu 27.9.2021. Viitattu 15.8.2022. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#tutkimustulosten-luotettavuus>.

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

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1. Metodien valinta ja aineiston keruu. Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vankka, M. 2020. Vieraanvaraisuus. Julkaisussa Vieraanvaraisuus, vieraanvaraisuusala ja vieraanvaraisuusalan liiketoiminnan johtaminen - käsitteet ja sisältö. Laurea-Ammattikorkeakoulun julkaisu. Toim. L. Alakoski, I. Tikkanen. & M. Vankka. Viitattu 29.11.2022. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/327372/Laurea%20julkaisut%20132.pdf?sequence=5&isAllowed=y>.

Verkostojohtamisen opas. 2019. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja. Viitattu 16.3.2023. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK\\_12\\_19\\_Verkostojohtamisen\\_opas.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf?sequence=4&isAllowed=y).

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vuori, J. N.d. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Viitattu 26.5.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>.

Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A-L., Soikkanen, A., Panganniemi, N. & Toppinen-Tanner, S. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Toim. L. Kokkinen. Työterveyslaitos. Viitattu 16.3.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Zheng, Y., Graham, L., Epitropaki, o. & Snape, e. 2020. Service Leadership, Work Engagement, and Service Performance. The Moderating Role of Leader Skills. Group & organization management, 45, 1, 43-74. Viitattu 18.10.2022. <https://janet.finna.fi/>, SAGE journals premier.

Zhisong, C., Hongyu, W. & Chilombo, N, N. 2022. How does coaching leadership promote employee's constructive deviance? Affective events perspective. Leadership & Organization Development Journal, 43, 2, 279-290. Viitattu 17.3.2023. <https://janet.finna.fi/>, Scholarly Journal.

## Liitteet

### Liite 1. Viikkosuunnitelma

Aika	Toimenpide	Vaihe
5 viikkoa ennen tutkimuksen alkua	Panelistien etsintä. Myös lumipallo otanta. Henkilökohtainen pyyntö jokaiselle.	Pyrkimyksenä sitouttaa panelistit mahdollisimman hyvin. Henkilökohtaiset yhteydenotot, jonka jälkeen puhelu tai tapaaminen verkon yli panelistin niin halutessa. Vastaukset esitettyihin kysymyksiin.
Kaksi viikkoa ennen kyselyn alkua	Infokirje	Perustiedot tutkimuksesta, aikataulusta. Liitteenä tietosuojaseloste sekä tiivistelmä Delfoi-menetelmästä sekä real-time Delphistä. Yhteystiedot. Tavoitteena antaa vielä aikaa, jos joku haluaa olla henkilökohtaisesti yhteydessä ja/tai kysyä jotain.
Ma 1.pv	Kyselyn avaaminen, linkki kyselyyn panelisteille.	Tavoitteena motivointi aloittaa kyselyyn vastaaminen heti
Ti 2. pv	Seuranta	
Ke 3 pv.	Huomio vastaamattomiin panelisteihin, viestintä heille	
To 4 pv.	Seuranta	
Pe 5. pv	Kohderyhmittäiset viestit	Tavoitteena saada panelistit uudestaan kyselyn pariin
La 6. pv ja su 7. pv	Seuranta	
Ma 8. pv	Uusien väitteiden nosto. Viestintä tästä.	Tavoitteena saada panelistit vastaamaan uusiin väitteisiin.
Ti 9. pv	Seuranta	
Ke 10. pv	Seuranta	
To 11. pv	Kohderyhmittäiset viestit	Viimeisten päivien motivointi
Pe 12. pv	Seuranta	
La 13.pv	Seuranta	
Su 14. pv	Viime hetken tarkistukset. Arviointi kyselyn jatkamisesta.	
Ma 15. pv	Kiitokset ja kyselyn sulkeminen	



### Liite 3. Infokirje tutkimukseen osallistuvalla

Hei!

Kiitän lämpimästi kiinnostuksesta tutkimustani kohtaan!

Olen ilahtunut, kuinka avoimin mielin panelistit ovat mukaan lupautuneet. Paneelissa nyt 24 asiantuntijaa, joten varmasti tutkimustuloksia voidaan hyödyntää laajastikin tutkimuksen päätyttyä.

Hieman ennakkotietoa alkavasta tutkimuksesta:

Tavoitteena on tutkia tulevaisuuden johtamisen osaamistarpeita matkailu- ja palveluliiketoiminnan näkökulmasta. Koska tulevaisuus on varsin laaja käsite, on se tässä tutkimuksessa **tarkennettu 2030-luvulle**. Palveluliiketoiminta on erityisesti matkailu-, majoitus ja ravitsemusliiketoimintaa.

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Jamk eli Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Tavoitteena on tuottaa JAMK:lle ehdotuksia Restonomi (YAMK) opetussisällön suunnittelun tueksi.

Ohessa on tiedote henkilötietojen käsittelystä. **Osallistumalla tutkimukseen, hyväksyt samalla tietojesi käsittelyn.** Ohessa myös tiivistelmä tutkimuksessa käytettävästä Delfoi-menetelmästä. Kysely suoritetaan siis Delfoi-asiantuntijamenetelmällä, eDelphi -verkkosovelluksessa. Saat tähän linkin sähköpostitse tutkimuksen alkaessa. Linkki on henkilökohtainen, älä siis jaa sitä muille. Tässä tutkimuksessa on käytössä Real-time Delphi-variaatio, joten perinteisestä Delfoi-menetelmästä poiketen, tässä tutkimuksessa on **vain yksi kyselykierros, joka on auki kaksi viikkoa**. Tarvittaessa voidaan jatkaa yhdellä viikolla. Toivon tämän auttavan aikatauluhaasteisiin, mitä niin kovin monella on tässä kiireisessä syksyssä.

Kyselyn ollessa avoinna, voit koska vaan käydä vastaamassa kysymyksiin, palata tarkastelemaan, muokkaamaan tai täydentämään vastauksiasi. Kyselyä ei tarvitse tehdä kerralla loppuun. Suositeltavaa on käydä kyselyn parissa muutamia kertoja, jotta voit argumentoida muiden panelistien kanssa ja seurata uusien aiheiden nousemista keskusteluun. Erityisen tärkeää on perustella omia näkemyksiä. Muistathan, että ei ole olemassa väärä vastauksia tai liian hulluja ajatuksia.

Minun roolini on seurata keskustelua ja mahdollisesti nostaa uusia väitteitä/kysymyksiä kyselyn aikana keskusteluun. Muistuttelen myös vastaamisesta sekä saatan kertoa mielenkiintoisista nostoista sähköpostitse teille. Älä siis säikähdä tätä viestittelyä.

**Kysely aukeaa maanantaina 31.10 ja sulkeutuu maanantaina 14.11.**

Kyselyyn vastaamisen kesto on yksilöllistä. Keskimääräisesti kymmenen kysymyksen asteikkokyselyyn kuluu aikaa 10–15 minuuttia ja argumentointiin noin 10–20 minuuttia. Tässä kyselyssä kysymyksiä/väitteitä on 12 kpl lyhyen taustatietolomakkeen lisäksi.

Vastaaminen on anonyymiä eikä vastauksia ja vastaajia ole mahdollista yhdistää.

Toivon vilpittömästi, että tähän tutkimukseen osallistuminen on myös sinulle antoisaa. Jos mieleen nousee kysymyksiä nyt tai koska tahansa tutkimuksen aikana, ole minuun yhteydessä.

Ystävällisin terveisin

Reetta

Puhelinnumero, Sähköpostiosoite

Ps. Useammalta panelistilta on tullut toive saada tieto, keitä muita paneeliin osallistuu. Tämä on mahdollista, koska anonymiteetti Delfoissa koskee vain kyselyvaihetta. On myös todettu olevan panelisteille motivoivaa, kun he tietävät keitä muita asiantuntijoita tutkimukseen osallistuu.

Valtaosa panelisteista on antanut luvan nimen julkaisuun tutkimuksen yhteydessä, mutta osa ei halua nimeään yhdistettävän mihinkään organisaatioon. Siispä pyydän, että mikäli annat luvan nimesi julkaisuun muille panelisteille (sekä myös Delfoi-koulutuksen yhteydessä työni esittelyvaiheessa), käythän laittamassa nimesi alla olevaan listaan. **Kirjoita listaan ne tiedot, mitkä saa julkaista muille.** Kiitos jo etukäteen!



## Liite 4. Tiivistelmä tutkimukseen osallistuvalla

### Tulevaisuudentutkimus ja Delfoi-menetelmä

Tulevaisuudentutkimukselle on todettu olevan joukko menetelmiä, joista saatava tieto on riittävän luotettavaa tietoa tulevaisuudesta. Tällainen menetelmä on **Delfoi**, joka kuuluu tulevaisuudentutkimuksen asiantuntijamenetelmiin. Menetelmässä muodostetaan tutkittavan ilmiön asiantuntijoista paneeli ja haastatellaan asiantuntijoita anonyymisti. Tarkoituksena on selvittää panelistien subjektiivista mielipidettä tulevaisuuteen liittyen. Asiantuntijoilla voidaan olettaa olevan riittävää tietoa, havaitsemiskykyä ja intuitiota tutkittavan asian ennakoimiseen. Mikäli tutkimuksessa saatu tieto on hankittu hyväksytyllä menetelmällä, voidaan olettaa uuden tiedon rakentuvan vanhan tiedon perustalle.

Delfoi-menetelmä on Yhdysvalloissa Rand-tutkimuslaitoksessa 50-luvulla kehitetty asiantuntijamenetelmä, jossa **ohjatun ja anonyymien mielipiteiden muodostuksen, argumentoinnin ja keskustelun kautta pyritään vaiheittain syvenevään yhteisölliseen tiedonmuodostukseen monimutkaisesta ilmiöstä, jonka tulevaisuus on avoin, ja jonka suhteen lähitulevaisuudessa tehdään valintoja ja päätöksiä.**

Anonymiteetin tarkoitus kyselyn aikana on varmistaa, että panelistit esittävät aitoja mielipiteitä ilman, että heidän tarvitsee miettiä mitä muut heidän mielipiteistään ajattelevat. Lisäksi olennaista on, että hyviä ajatuksia ja ideoita voivat esittää myös asiantuntijat ilman korkeaa statusta.

Perinteisesti Delfoi-tutkimuksen kulkuun kuuluu kaksi tai useampi kyselykierrosta, joiden aikana panelistit voivat korjata kannanottojaan perustellen mielipiteensä. Viime vuosina on kuitenkin lisääntynyt ns. Real-Time Delphi-variaation (RTD) käyttö, jossa kysymykset ja vastaukset ovat reaaliaikaisesti avoinna koko kierroksen ajan. Real-Time Delphissä järjestetään vain yksi kyselykierros. Kyselyn aikana panelistit näkevät toistensa vastaukset ja heillä on mahdollisuus muuttaa mielipiteitään, muokata vastauksiaan sekä pyrkiä vaikuttamaan toisten raatilaisten näkemyksiin. Olennaista on mielipiteiden perustelu.

Erityistä Delfoissa on, että aineistoa luokitellaan ja arvioidaan jo tutkimusprosessin aikana, ei pelkästään sen lopuksi. Delfoi-panelisteille tehtävät kyselyt koostuvat tulevaisuuskysymyksistä ja/tai väitteistä. Koska kysymykset koskevat tulevaisuutta, ne eivät omaa totuusarvoa.

**Lähteet ja lisätietoa:**

eDelphi 2022. N.d. Delfoi-menetelmän verkkosovellus. <https://www.edelphi.org/>.

Kuusi, O. 1999. Delfoi-metodi. Metodix. <https://metodix.fi/2014/05/19/kuusi-delfoi-metodi/>.

Linturi, H. & Kuusi, O. 2022. Tulevaisuudentutkimus tutuksi- Perusteita ja menetelmiä. <https://tutopi.files.wordpress.com/2022/03/tva-1-2022.pdf>.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4.p. Helsinki: International Methelp.