

Opinnäytetyö (YAMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

Kevät 2024

Krista Jokela

Tulevaisuudenkestävä johtoryhmä

– miten johtoryhmät voivat ennakoida
tulevaisuuden johtamisen tarpeita?

Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan kehittäminen

2024 | 79 sivua

Krista Jokela

Tulevaisuudenkestävä johtoryhmä

- miten johtoryhmät voivat ennakoida tulevaisuuden johtamisen tarpeita?

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan miten johtoryhmät voivat kehittyä tulevaisuudenkestäviksi ennakointia systemaattisesti hyödyntäen. Ennakointia ja johtamista tarkastelevat tutkijat ovat havainneet, että suhteessa tapahtuviin muutoksiin, organisaatioiden uudistumiskyky on heikkoa. Uudistumiskyvyn heikkous nähdään erityisesti johtamisen ja johtamistarpeiden haasteena. Monenlaisiin tulevaisuuksiin varautuminen ja vaikuttaminen tulevaisuuteen ovat menestyneiden organisaatioiden avaintekijöitä.

Aihetta on tutkittu tulevaisuuden ennakoinnin menetelmin. Tutkimus koostuu laajasta teoreettisesta aineistosta, ennakoinnin asiantuntijoiden teemahaastatteluista, delfoi-tutkimuksesta sekä tulevaisuuskarttamenetelmästä. Tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan kysymykseen siitä, miten johtoryhmät voivat ennakoida tulevaisuuden johtamisen tarpeita.

Tutkimus luo uutta tietoa tulevaisuudenkestävistä johtoryhmistä sekä ennakoinnin työkaluista ja keinosta, jotka edistävät johtoryhmien tulevaisuuskestävyyttä. Tutkimuksen perusteella syntyi Tulevaisuustutka-työkalu. Näiden havaintojen nojalla tutkimus lisää ymmärrystä ennakoinnin hyödyistä johtoryhmien ja organisaatioiden tulevaisuudenkestävyyden tekijänä sekä nostaa aiheen dialogiseen keskusteluun lukijansa kanssa.

Asiasanat:

johtoryhmä, ennakointi, johtajuuden paradigma, tulevaisuustutka

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Development

2024 | 79

Krista Jokela

Future-proof executive team

- How can executive teams foresight the future leadership needs?

This research study how executive teams can evolve into future-proof by systematically utilizing foresight. Scholars looking at foresight and leadership have observed that, in the face of ongoing changes, the organizations' ability to renew is weak. The weakness of the ability to renew is seen especially as a challenge for leadership and leadership needs. Preparing for many kinds of futures and influencing the future are key factors of successful organizations.

The subject has been studied through using the methods of future foresight. This research consists of an extensive theoretical framework, thematic interviews with foresight experts, Delphi research, and the use of the futures mapping method. The research aims to answer the question of how can executive teams foresight the future leadership needs.

The research creates new information about future-proof executive teams and foresight tools and methods that promote the future-proofness of executive teams. Based on the research, the Futures Radar tool was developed. Based on these findings, the research increases the understanding of the benefits of foresight as a factor in the future-proof of executive teams and organizations and raises the topic to a dialogical discussion with its reader.

Keywords:

executive team, foresight, leadership paradigm, future radar

Sisältö

Käytetyt lyhenteet tai sanasto	7
1 Johdanto	8
1.1 Työn taustaa	8
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma	9
1.3 Tutkimusmenetelmät	10
2 Johtoryhmät, ennakointi ja päätöksenteko	12
2.1 Organisaation johtoryhmä	12
2.2 Ennakointi johtamisessa	13
3 Tutkimuksen toteutus	22
3.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	22
3.2 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu	22
3.2.1 Tulevaisuuden ennakointi	23
3.2.2 Teemahaastattelut	24
3.2.3 Asiantuntijapaneeli delfoi	26
3.2.4 Tulevaisuuskartta	30
3.2.5 Tulevaisuustutka-työkalu	31
4 Tulokset	35
4.1 Teemahaastatteluiden tulokset	35
4.1.1 Tilannekatsaus organisaatioiden ennakointiin	35
4.1.2 Ennakoinnin merkitys organisaation johtamisessa	37
4.1.3 Ennakoinnin metodit	39
4.1.4 Harmaat sarvikuonot ja biakset	42
4.1.5 Organisaation toimijuus ja transformaatio	43
4.2 Delfoi-tutkimuksen tulokset	45
4.3 Tulevaisuuskartan tulokset	62
4.4 Johtoryhmän tulevaisuustutkan tulokset	63
4.5 Tutkimuksen luotettavuus	65

5 Pohdinta ja johtopäätökset	68
5.1 Johtopäätökset	68
5.1.1 Tulevaisuuden ennakkoinnin ja toimijuuden tuomat mahdollisuudet organisaatioiden johtamiseen	68
5.1.2 Johtoryhmän käytännön työkalut johtamistarpeiden ennakointiin	70
5.1.3 Ennakkoinnin työkalujen konkreettiset hyödyt	71
5.2 Yhteenveto	72
Lähteet	74

Kuviot

Kuvio 1. Ennakointiprosessin viisi ulottuvuutta (Ojasalo ym. 2015, 92–93).	15
Kuvio 2. Inayatullahin tulevaisuuskolmio mukailtuna (Inayatullah 2008, 8).	20
Kuvio 3. Tutkimusprosessi	23
Kuvio 4. Tulevaisuustutka ilman tuloksia	33
Kuvio 5. Tulevaisuusväittämä 2: ”Vuonna 2030 johtajia tulee olemaan vähemmän” n=16.	48
Kuvio 6. Tulevaisuusväittämä 7: ”Tärkeimmät johtamisen tulevaisuuden tarpeet vuonna 2030” n=16.	53
Kuvio 7. Tulevaisuusväittämä 3: ”Vuonna 2030 organisaatioissa päätöksenteon lopputulos rakentuu synteesisistä” n=16.	59
Kuvio 8. Tulevaisuusväittämä 4: Tekoäly ja toimintaympäristön monitorointi n=14.	61
Kuvio 9. Tulevaisuustutka tuloksilla	64

Taulukot

Taulukko 1. Delfoi-tutkimuksen aikataulu	27
Taulukko 2. Delfoi-tutkimuksen asiantuntijamatriisi	29

Taulukko 3. Skenaariopohja ilman tuloksia	32
Taulukko 4. Skenaariopohja tuloksilla	62

Käytetyt lyhenteet tai sanasto

Advisory board	Organisaation ulkopuoliset neuvoa antavat jäsenet. Toimii organisaation neuvonantajana, mutta ei omaa yhtiöoikeudellista asemaa tai vastuuta. (Silen 2020.)
Delfoi/Delphi	Anonyymi ja vuorovaikutteinen asiantuntijapaneelikeskustelu/-menetelmä tiedonmuodostukseen (Linturi 2020).
Emergenssi	Tietyistä osatekijöistä syntyvä uusi ilmiö tai ominaisuus (Tieteen termipankki 2016).
Ennakointi	Metodi, jonka avulla voidaan varautua ja vaikuttaa tulevaisuuteen (Aalto 2022, 349).
Harmaa sarvikuono	Termi havaittuun, mutta kuitenkin sivuutettuun uhkaan tai riskiin (Wucker 2020).
Musta joutsen	Termi vaikeasti ennakoitavalle ja epätodennäköiselle tapahtumalle. Tapahtuessaan Mustalla joutsenella on merkittäviä vaikutuksia. (Voutilainen & Ahvenainen 2021, 53.)
PESTE-menetelmä	Toimintaympäristön analyysi: poliittinen, ekologinen, sosiaalinen, teknologinen, ekonominen (Rubin 2012).
Toimintaympäristö	Ympäristö, joka kuvaa organisaation ja sen toimialan toimintakenttää, johon vaikuttavat monet eri tekijät (Pouru ym. 2019, 87).
Tulevaisuuskartta	Ennakoinnin menetelmä ja kokonaiskuvaus ennakointiprosessin tuloksista (Kuusi & Villman 2022, 116).

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa

Organisaatioilta vaaditaan ketteryyttä ja jatkuvaa uudistumiskykyä, jotta ne pysyvät mukana kasvavassa muutosnopeudessa. Toisaalta ei enää riitä, että organisaatio mukautuu tapahtuviin muutoksiin. Ne organisaatiot, jotka ovat toimineet kehityksen moottoreina, ovat menestyneet parhaiten.

Tulevaisuusvalmiuden omaavat organisaatiot ovat tutkimuksen mukaan 33 prosenttia kannattavampia kuin toiset. Erilaisiin tulevaisuuden tilanteisiin varautuminen, vaikuttaminen ja näiden tilanteiden arvioiminen ovat menestyneiden organisaatioiden avaintekijöitä. (Ojasalo ym. 2015, 12–13; Rohrbeck & Kum 2018, 114.)

Organisaatioiden heikko uudistumiskyky suhteessa tapahtuviin muutoksiin (Ketonen-Oksi 2021, 39.; Lehr ym. 2017, 214) on herättänyt huomiota etenkin tämänhetkisten murrosten myötä. Uudistumiskyky nähdään erityisesti johtamisen ja johtamistarpeiden haasteena (Gartner 2023; Ilvonen & Martikainen 2022, 9-16). Aiemmat tutkimukset eivät takaa ennakoinnin onnistumista yritys ympäristössä. Aiempien tutkimuksien tuloksia tulisi tarkastella organisaatioiden ennakoinnin käyttäjien näkökulmasta. Vain näin voidaan edistää ennakoinnin käyttöä arvon luomiseksi sekä organisaatioiden kilpailukyvyyn lisäämiseksi. (Gordon ym. 2020, 6–7.)

Johtoryhmällä nähdään olevan suurin vaikutus organisaation arkeen ja toimijuuteen. Ylimmällä johdolla, käsittäen johtoryhmän, on havaittu olevan suuri rooli strategisten muutosten valmistelussa ja ankkuroinnissa. Tästä syystä tutkimuksen kohderyhmäksi on valittu organisaation rakenteesta johtoryhmä. (Kevätsalo 2023, 160-167; Valpola 2021, 95–97.) Johtoryhmät ovat myös muutosten tukipiste organisaatioissa (Schoemaker & Day 2021).

Tutkimuksessa käsitellään aihetta yritysmuodosta ja koosta riippumatta. Eroa toimialojen ja eri sektoreiden välillä ei johtoryhmien tutkimisessa tyypillisesti tehdä, mikä tuottaa rikkaampaa ja kattavampaa keskustelua (Luoma 2023, 59).

Groves & Feyerherm (2022, 980) toivat esiin, kuinka työn ja organisaatioiden muuttuva luonne ajaa tarvetta uudentalaiselle ajattelulle tarvittavista johtajuuden ominaisuuksista. Tämä havainto nostaa kriittiseksi juuri eri toimialojen organisaatioiden johtoryhmien ominaisuuksien ja yhteistyön tutkimisen organisaatioiden tulevaisuuden tekijöinä.

Tutkimus tehdään ilman toimeksiantoa, mikä mahdollistaa aiheen käsittelyn mahdollisimman laajasti. Tutkimuksen eri vaiheissa tehtiin töitä vahvasti eri verkostoissa, jotta aihetta on pystytty tutkimaan poikkitieteellisesti sekä moniäänisesti. Tässä tutkimuksessa käytettiin tekoälytyökalu Character.AI-betaa tutkimuksen delfoi-osassa. Character.AI-betan avulla luotiin kaksi asiantuntijaa delfoin panelisteiksi. Tekoälyn avulla haluttiin luoda moniäänisempää paneelia. Tässä tutkimuksessa ei varsinaisesti käytetä Character.AI-betan vastauksia lainaten, joskin tekoälyn vastaukset näkyvät tilastoissa.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Johtoryhmien on sitouduttava valmiuteen sekä investoitava ennakoitivalmiuksiin, jotta organisaatio olisi valmis toimimaan tarvittaessa kilpailijoitaan nopeammin muutosten ja mahdollisten uhkien edessä (Schoemaker & Day 2021).

Tutkimuksen tavoitteena onkin tunnistaa ennakkoinnin merkitys tulevaisuudenkestävän johtoryhmän ja sen johtamistarpeiden osalta. Tutkimus alkaa johtoryhmien ja niiden ennakkoinnin nykytilan kartoittamisesta ja tutkimuksessa pohditaan tulevaisuuden ja toimijuuden tuomia mahdollisuuksia organisaation johtamisessa. Päämäärä on löytää konkreettisia työkaluja siihen, miten johtoryhmät voivat ennakoida tulevaisuuden johtamisen tarpeita.

Tutkimuksen pääaineisto koostuu neljästä teemahaastattelusta, delfoi-tutkimuksesta sekä laajasta teoreettisesta viitekehuksesta. Lähdeaineisto koostuu kahdeksastatoista artikkelista, neljästätoista kirjasta, kahdesta

väitöstutkimuksesta ja kahdeksastatoista verkkojulkaisusta sekä kahdesta webinaarista.

Tutkimuskysymys on: Miten johtoryhmät voivat ennakoida tulevaisuuden johtamisen tarpeita? Tämä tutkimuskysymys voidaan jakaa kolmeen alakysymykseen:

1. Mitä mahdollisuuksia tulevaisuuden ennakointi ja toimijuus tuovat organisaatioiden johtamiseen?
2. Millaisia käytännön työkaluja johtoryhmät voivat hyödyntää tulevaisuuden johtamistarpeiden ennakoinnissa?
3. Miten nämä työkalut voivat konkreettisesti edistää organisaatioiden valmiutta tulevaisuuden muutoksiin?

Tutkimuksen tarkoitus Vilkan (2020, 60) mukaan ei ole ainoastaan ilmaista tuotettua tietoa, vaan saada lukija mukaan dialogiseen pohdintaan.

Tutkimuksen tarkoituksena on avata dialogia, joka luo uutta tietoa.

Tutkimuksessa huomioitavaa on, että kirjoitettu teksti, tulkinta ja totuus eivät ole aina yksiselitteisiä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkimuskysymysten lisäksi herättää lukijassa ja kohderyhmässä tulevaisuuteen luotsaavaa keskustelua: kuinka johtoryhmä säilyttää muuttuvassa maailmassa tulevaisuudenkestävyyden sekä vie organisaatiota kohti kestäväää menestymistä.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tulevaisuuden ennakointi on tulevaisuudentutkimusta käytännönläheisempää ja sen on osoitettu soveltuvan muun muassa yritysennakointiin (Aalto ym. 2022, 12). Tästä syystä tutkimukseen on valittu tulevaisuuden ennakointi, sillä se on sopivin metodi kerätä tietoa tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Tutkimukseen valitut menetelmät ovat teemahaastattelu, delfoi sekä tulevaisuuskartta. Tuloksia tarkastellaan sisällönanalyysin keinoin. Aineistoa ja tuloksia on pyritty visualisoimaan tarkoituksenmukaisesti läpi tutkimuksen.

Teemahaastattelu valikoitui ensimmäiseksi tutkimusmenetelmäksi, sillä tämän tutkimuksen ja delfoi-paneelikeskustelun lähdeaineistoksi haluttiin eri ennakkoinnin asiantuntijoiden näkökulmia.

Tutkimuksen toiseen osaan valikoitui delfoi-menetelmä, sillä tutkimuksen aiheen kannalta oli tärkeää kuulla johtoryhmien jäsenten ja johtamisen kehittämisen asiantuntijoita tulevaisuuden johtamistarpeiden ennakkointiin liittyen.

Lopuksi hyödynnettiin tulevaisuuskarttamenetelmää tarkoituksena visualisoida tulevaisuutta koskevaa tietoa sekä kuvamaan ennakkointiprosessin tuloksia. Tulevaisuuskartta on tulevaisuudentutkimuksen menetelmä, joka hyödyntää useita avainkäsitteitä sekä -konsepteja tulevaisuudentutkimuksesta (Kuusi & Villman 2022, 113).

Tutkimusprosessin aikana tutkija kehitti tulevaisuustutka-työkalun, jossa yhdistyvät tulevaisuuskarttamenetelmän teoria sekä tutkijan oma ajatus yritysennakkoinnin työkalusta pohjautuen tutkimuksen tuloksiin.

2 Johtoryhmät, ennakointi ja päätöksenteko

2.1 Organisaation johtoryhmä

Johtoryhmän käsite saadaan muodostettua ymmärrettävästi Arvopaperiyhdistys Ry:n julkaisemasta hallinnointikoodista. Hallinnointikoodia voidaan pitää ohjenuorana pörssiyritysten johtamiseen ja organisointiin. Hallinnointikoodin suositusten mukaan yhtiölle tulee nimetä johtoryhmä ja sen vastualueet. Suomen lainsäädäntö ei ota kantaa johtoryhmän rooliin, mikä tarkoittaa sitä, että johtoryhmällä ei ole yhtiöoikeudellista asemaa.

(Arvopaperimarkkinayhdistys Ry & Keskuskauppakamari, 2020.)

Yrityksen toimitusjohtaja on Valpolan (2021, 351–353) mukaan juridisesti vastuussa yrityksen toiminnasta. Toimitusjohtaja on organisaation hallituksen valitsema johtaja. Toimitusjohtaja päättää millaisen roolin hän haluaa johtoryhmälle sekä minkälaisia osajia hän haluaa ympärilleen kehittämään ja toteuttamaan organisaation visiota ja strategiaa. Yksinkertaistetusti voidaan sanoa, että johtoryhmä on toimitusjohtajan valtuuttama joukko eri osa-alueiden osajia, joiden tehtävänä on avustaa toimitusjohtajaa sekä valmistella tärkeitä päätöksiä toimitusjohtajalle ja hallitukselle (Arvopaperimarkkinayhdistys Ry & Keskuskauppakamari, 2020).

Johtoryhmän rakenne on tärkeä tavoitteiden edistämisen kannalta.

Johtoryhmän jäsenten erilaiset ominaisuudet ja niiden yhdistelmät ovat avainasemassa organisaation korkean suorituskyvyn kannalta. Paikka johtoryhmässä ei ole palkinto hyvästä työstä vaan osoitus luottamuksesta henkilön vankkaan asiantuntijuuteen omalla alueellaan. Usein paikka johtoryhmässä kuitenkin määrittyy henkilön tai johtajan tittelin perusteella.

Jokaisen organisaation tulisi tunnistaa, minkälaiset monimuotoiset johtoryhmäkoonpanot lisäävät organisaation suorituskykyä. (Díaz-Fernandez ym. 2020, 165.; Valpola 2021, 94.; Luoma 2021, 74–91; Martela 2018.)

Jokaisella johtoryhmän jäsenellä on vaativa oma vastualueensa, johon hänet on valittu. Johtoryhmän jäsenet kuitenkin toimivat yhteistyössä vastualueistaan

huolimatta. Johtoryhmän keskeisin rooli on näyttää suuntaa kohti menestystä. Suunta rakentuu strategiasta, jonka suunnittelu on näkyvin osa johtoryhmän työstä. (Valpola 2021, 414–415.)

Luoman (2023, 59) mukaan johtoryhmällä on kolme tehtävää liittyen strategiseen johtamiseen: luoda, toteuttaa sekä tarkentaa strategiaa. Strategiatyötä haastaa jatkuva muutoksen virta. Organisaatioiden toiminta kansainvälistyy nopealla tahdilla, osaamisverkostot laajenevat ja työelämä itsessään monipuolistuu sekä muuttuu. (Sumkin & Tuomi 2012.)

Ne organisaatiot, jotka pystyvät uusiutumaan ja kehittämään toimintaansa ovat todennäköisiä voittajia. Tämä asettaa haasteita erityisesti organisaatioiden johtoryhmille. Ylimmän johdon strategisessa johtamisessa tulee tulevaisuustyön olla erityisessä asemassa. (Sumkin & Tuomi 2012.)

2.2 Ennakointi johtamisessa

Ennakointi tarjoaa useita vaihtoehtoisia lähestymistapoja ja näkemyksiä tulevaisuudesta sekä tästä syystä lisää organisaation valinnanmahdollisuuksia päätöksenteossa. Organisaatioiden menestyksekkään toiminnan edellytyksenä voidaan pitää ennakointiosaamisen sitomista strategiaosaamiseen. Ennakointi tarjoaa organisaatioille, sekä myös yhteiskunnalle, pohjan pitkäaikaiselle ja kestäväälle päätöksenteolle. (Ojasalo ym. 2015, 92.)

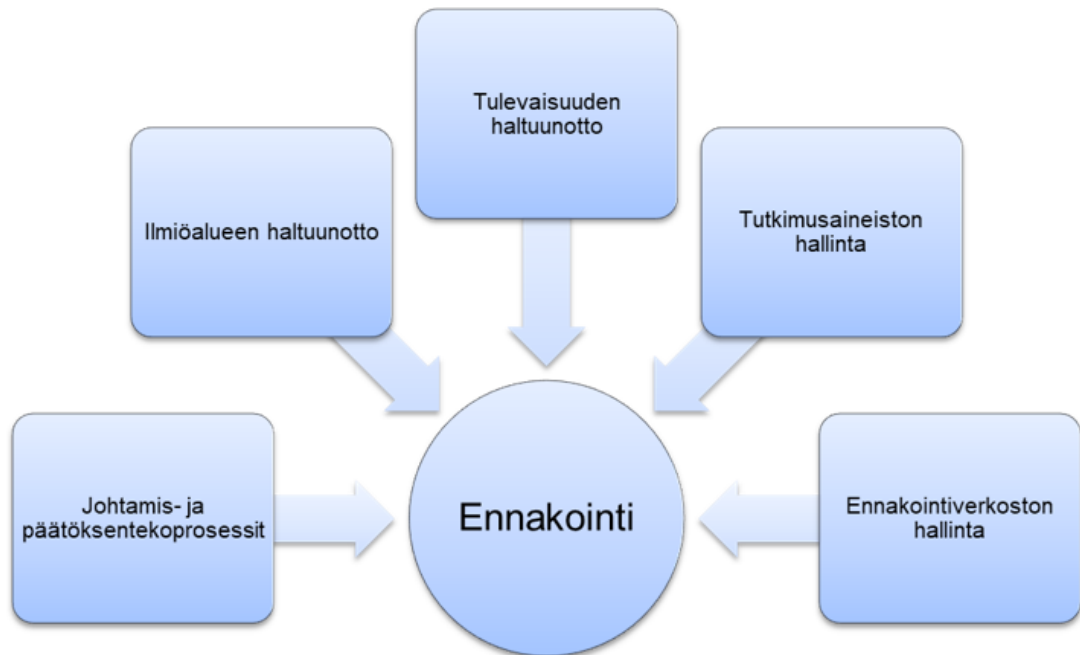
Tulevaisuusajattelua ja ennakointia tulee kehittää, jotta kykenemme kuvittelemaan uutta, havainnoimaan epälineaarisuutta, käsittämään muutosnopeutta sekä haastamaan aiemmasta historiasta syntyneitä perususkomuksiamme ja -tapoja. Vain näin voidaan ennakoida onnistuneesti organisaatioissa. (Aalto ym. 2022, 347.)

Viimeisimpinä vuosikymmeninä organisaatioiden ennakointi on kehittynyt. Organisaatioissa käydään keskustelua ennakointimenetelmistä ja niiden tuomista strategisista eduista. Ennakointi kytkeytyy vankasti strategiaoppeihin,

joita käytetään organisaatioiden johtamisessa. (Aalto ym. 2022, 348: Gordon ym. 2020, 6–7.)

Jotta voidaan puhua ennakoinnista johtamisessa ja erilaisista menetelmistä, on hyvä tutustua ensin ennakoinnin prosessiin. Varsinainen ennakoinnin prosessi lähtee liikkeelle ongelman asettelusta tai päätöksentekoon liittyvästä kysymyksestä aivan kuten perinteisessä ylimmän johdon strategiaprosessissa. Aluksi on hyvä pohtia, mitä ollaan ennakoimassa, mitä tavoitteita ennakoinnilla on ja mihin kysymyksiin ollaan etsimässä vastauksia. Seuraavaksi mietitään mistä tarvittava tieto löydetään ja kuinka paljon tietoa tarvitaan. Prosessissa on hyvä olla ymmärrystä historiasta, tämän hetken tilanteesta ja tulevaisuudesta. (Kilpinen 2022, 77: Ojasalo ym. 2015, 92.)

Ennakoinnissa voidaan nähdä kolme tasoa valitusta menetelmästä huolimatta: tietäminen, ymmärtäminen ja tulevaisuuden tekeminen. Tasojen lisäksi ennakoinnissa on viisi eri ulottuvuutta. Ensinnäkin ennakoinnin yhteys johtamisprosesseihin ja muihin päätöksenteon prosesseihin. Toiseksi ennakoivan ilmiöalueen ottaminen haltuun, joka tarkoittaa sitä, että teoriaa on sovellettu, muodostettu, mallinnettu tai muulla tavoin loogisesti käsitelty. Kolmanneksi tulevaisuuden haltuunotto tulevaisuudentutkimuksen tai ennakoinnin menetelmällä. Neljänneksi määrällisen ja laadullisen tutkimusaineiston hallinta. Viimeiseksi ulottuvuudeksi ennakointiverkoston hallinta, joka sisältää ilmiöalueen tuntemuksen, tulevaisuutta tutkivien menetelmien tuntemus sekä päätöksentekijöiden ja intressi- sekä sidosryhmien verkottaminen. Näistä viidestä tekijästä muodostuu ennakointiprosessin ulottuvuudet, joita kuvataan seuraavassa kuviossa 1. (Ojasalo ym. 2015, 92–93.)



Kuvio 1. Ennakointiprosessin viisi ulottuvuutta (Ojasalo ym. 2015, 92–93).

Aiemmat tutkimukset eivät yksinään takaa ennakoinnin onnistumista yritysympäristössä. Aiempien tutkimuksien tuloksia tulisi yhä enemmän tarkastella ennakoinnin käyttäjien näkökulmasta ja siten edistää ennakoinnin käyttöä arvon luomiseksi sekä organisaatioiden kilpailukyvyyn lisäämiseksi. (Gordon ym. 2020, 6–7.)

Lehr ym. (2017, 214) tuovat esiin, että tarvitsemme yhä uusia lähestymistapoja, jotka helpottavat johtoryhmän suoraa osallistumista toiminnan suuntaamiseen, josta he ovat vastuussa, sillä johtoryhmät ovat organisaation tiimi, jolla on hyvin rajoitettu aikataulu. Lehr ym. (2017, 214) näkemys on, että ennakointiin sovellettava sekä yhteistoiminta- ja skenaariopohjainen strategisointi on hyödyllinen lähestymistapa päätöksenteon pohjaksi.

Rohrbeckin ja Kumin (2018) tutkimuksessa tarkasteltiin 85 monikansallisen eurooppalaisten organisaation tulevaisuuden valmiuden tilannetta. Tutkimuksessaan he luokittelivat tulevaisuusvalmiuden kolmeen eri organisaation valmiuden tasoon. Tulevaisuusvalmiuden omaavien organisaatioiden osalta keskimääräinen markkina-arvon nousu oli 75 prosenttia

seitsemän vuoden aikana. Tulevaisuusvalmiuden omaavat organisaatiot olivat myös 33 prosenttia kannattavampia kuin toiset. Tutkimus osoittaa, että tulevaisuusvalmius parantaa merkittävästi organisaatioiden ketteryyttä, kaksikäisyyttä ja innovaatioita. Kaksikäisyydellä tarkoitetaan organisaation kykyä toteuttaa nykyistä toimintaa ja samaan aikaan kykyä kehittää tulevaisuuden toimintaa. (Rohrbeck & Kum 2018, 113–114.)

Johtoryhmän tulisi lähestyä valmiutta tulevaisuuteen joukkuelajina, jota tulee pelata organisaation pitkän aikavälin hyödyksi. Ennakointiin sijoittaminen ja aikomus kehittyä paremmin tulevaisuuteen valmistautuneeksi organisaatioksi ei vielä kerro siitä, miten ihmisten tulisi toimia eikä sitä mitä heidän tulisi tehdä toisin. Johtoryhmän tulee johtaa näitä toimia organisaation arjessa sitoutumalla johtajuuteen ja ennakointiin. (Schoemaker & Day 2012, 66–88.)

Kehittyminen vaatii poisoppimista. Poisopittavat asiat ovat usein niitä, jotka pitävät ihmiset usein turvallisuuden tunteen illuusiassa. Poisopittavat tavat osataan hyvin, mutta ne ovat tulleet tiensä päähän. Siksi niitä on vaikea tunnistaa ja niistä on vaikea luopua. Luopuminen vanhasta on osa kehittymistä. Opituista rutiineista, ryhmistä ja tiedoista tulee pystyä luopumaan, jos niistä on tullut toimimattomia. Maailman muuttuvassa virrassa myös johtamisen on muututtava ja synnyttävä uudelleen. (Sumkin & Tuomi 2012.)

Tulevaisuutta luodaan reaaliajassa koko ajan uuden ilmenemisen kautta. Voidaan puhua myös emergenssistä, joka tarkoittaa tietystä kokonaisuudesta syntyvää uutta ilmiötä, ominaisuutta tai toiminnan tasoa. Emergenssiin tarvitaan energiaa, liikettä sekä tekoja, jotka johtavat kohti uutta. Energia voi olla esimerkiksi organisaation yhteinen viesti siitä, minne he haluavat aidosti mennä. Inayatullah ja Sweeney (2021) puhuvat transformatiivisen ennakkoinnin merkityksestä organisaation tulevaisuuden menestyksen edellytyksenä. Vaikka tulevaisuus sisältää myös diskursseja, jotka asettavat tiettyjä rajoituksia tulevaisuuteen vaikuttamiselle, niin organisaatioiden on hyvä muistaa, että näitä diskursseja voi kyseenalaistaa ja organisaatioilla on mahdollisuus vaikuttaa tulevaisuuteen myös niistä huolimatta. Kun diskurssi muodostaa todellisuuden, on hyvä ottaa etäisyyttä. Etäisyys mahdollistaa uudelleenajattelun ja

tarjoaa mahdollisuuden haastaa olettamuksia ja maailmaa, johon on aiemmin totuttu. (Inayatullah & Sweeney 2021, 27–33.)

Johtoryhmät eivät ole passiivisia ajelehtijoita toimintaympäristönsä muutosten meressä, vaan johtoryhmät ovat aktiivisia toimijoita ja vaikuttajia. Johtoryhmät ovat avainasemassa organisaation systemaattisen ja transformatiivisen ennakkoinnin johtamisessa. (Jokela 2023, 16.)

Toimintaympäristön tarkastelu

Ihmiset elävät tietyllä tapaa koko ajan tulevaisuudessa. Keskiajalla eläneet ihmiset voisivat kummastella kuvaa urheiluautosta keskiaikaisen linnan pihalla sosiaalisessa mediassa. On hyvä toisinaan pysähtyä katsomaan, kuinka paljon maailma on kehittynyt ihmisen elinaikana. Esimerkiksi suoratoisto- tai äänikirjapalvelut, ovat suhteellisen uusia kehitystyön tuloksia, mutta kuitenkin niiden jälkeenkin on jo syntynyt monia uusia innovaatioita ja ilmiöitä. (Tvede 2020.)

Kuten edellä kuvataan, myös organisaatioiden toimintaympäristö on alati muuttuva ja tästä syystä ennakkoinnin merkitys korostuu. Toimintaympäristössä minkään toimijan ei ole mahdollista toimia menestyäkseen täysin yksin. Kehitystä ohjaa tietoisuus siitä, että toimintaympäristö on monimutkainen, muuttuva ja siihen vaikuttavat monet tekijät. Usein toimintaympäristön muutokset vaativat uusia tarpeita. Ennakoimalla toimintaympäristön muutoksia voidaan varautua ja vaikuttaa tulevaisuuteen sekä säilyttää tulevaisuuden kestävyys ja toimijuus. (Kantola ym. 2023, 51–61.)

Toimintaympäristön tarkastelun avulla voidaan rakentaa organisaatioissa kokonaiskuva muutoksesta. Toimintaympäristön tarkastelun avulla voidaan löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat muutoksen aiheuttavaan ilmiöön sekä löytää yhteyksiä eri tekijöiden välillä. (Aalto ym. 2022, 10.)

Kognitiiviset harhat ja harmaat sarvikuonot päätöksenteossa

Lehr ym. (2017, 215) tuovat artikkelissaan esiin päätöksentekoon liittyvät kognitiiviset harhat, joita useimmilla ihmisillä on. Kognitiivisilla harhoilla tarkoitetaan systemaattisia vinoumia päätöksenteossa, jotka heikentävät kykyä tehdä havaintoja sekä tulkintoja tavoitteiden saavuttamiseksi (Palmunen 2019, 34). Lehr ym. (2017, 215) havaitsivat, että johtotason koulutus ei ole osoittautunut riittäväksi kompensoimaan kognitiivisten harhojen tuomia negatiivisia vaikutuksia.

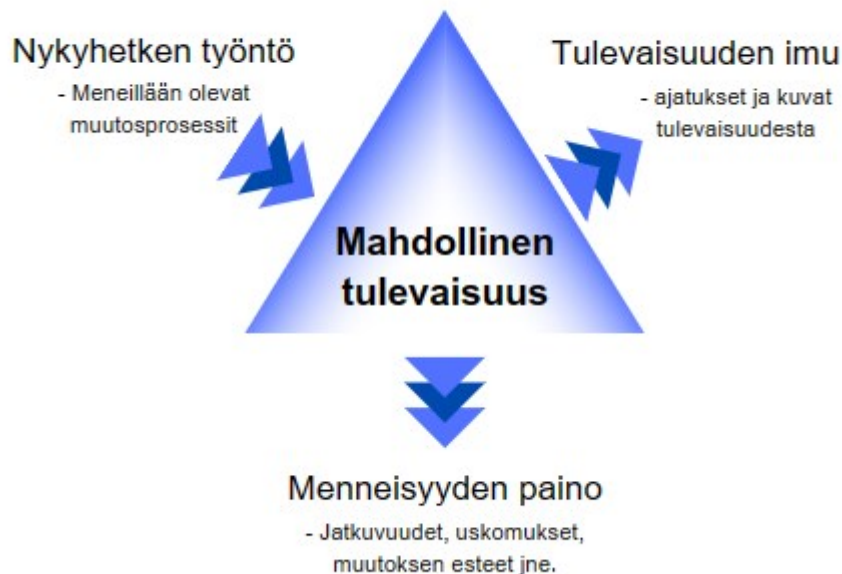
Jotta ihminen voisi vastaanottaa tietoa niin paljon kuin mahdollista, hän yksinkertaistaa maailmassa tapahtuvia muutoksia ja asioita. Asioiden ja tapahtumien yksinkertaistaminen usein johtaa kognitiivisiin harhoihin, eli vinoumiin. Kognitiivisten harhojen olemassaolon ja niiden vaikutusten tiedostaminen päätöksentekoon on tärkeää, jotta organisaatioissa voidaan välttää vinoumien aiheuttamat sudenkuopat. (Saramies & Törnroos 2021, 46–50.)

Skenaariopohjaisella strategisoinnilla katsotaan olevan positiivisia vaikutuksia päätöksenteon laatuun verrattuna tavanomaisiin päätöksenteon työkaluihin tai lähestymistapoihin, kun halutaan huomioida kognitiiviset harhat.

Skenaariopohjaisella strategisoinnilla tarkoitetaan systemaattista skenaarioiden hyödyntämistä strategisen suunnittelun apuna. Tavanomaisia päätöksenteon työkaluja tai lähestymistapoja voi olla esimerkiksi konsensuksen hakeminen keskustelun kautta noudattamalla perinteistä päätöksenteon prosessia ylhäältä alas johdettuna, päätösten tekeminen nojautuen aiempaan dataan sekä ei-systemaattinen skenaarioiden hyödyntäminen päätöksenteossa. Erityisesti organisaatiota osallistavien skenaariopohjaisten päätösten katsotaan luovan ymmärryksen organisaation toimien, tavoitteiden, tiedon sekä toimintaympäristön välisestä vuorovaikutuksesta ja tästä syystä sen katsotaan edistävän päätöksenteon laadukkuutta. (Kilpinen 2022, 77: Lehr ym. 2017, 215: Saramies & Törnroos 2021, 43–45: Törrönen 2021.)

Harmaa sarvikuono on metafora ilmeiselle ja vaikuttavalle ongelmalle, joka syystä tai toisesta jätetään huomioimatta. Harmaa sarvikuono ei ole Musta joutsen, vaikka nämä käsitteet voidaan helposti sekoittaa toisiinsa. Musta joutsen on termi vaikeasti ennakoitavalle ja epätodennäköiselle tapahtumalle. Tapahtuessaan Mustalla joutsenella on merkittäviä vaikutuksia. (Voutilainen & Ahvenainen 2021, 53; Wucker 2019.) Ihmisille on ominaista se, että emme haluaisi kohdata ongelmia, jotka ovat aivan silmien edessä. Usein ihmiset saattavat kääntyä pois asioista niiden tuoman uhan vuoksi esimerkiksi liike-elämässä ja maailmassa. Harmaita sarvikuonoja tulisi käsitellä yhtä tärkeänä ennakkoinnissa kuin Mustia joutseniakin. Itseasiassa Harmaisiin sarvikuonoihin on helpompi varautua ja vaikuttaa kuin Mustiin joutseniin. Kysymys on siitä, kuinka valmiita olemme näkemään asioita, jotka eivät olisikaan mitä haluamme. Ihmiset, jotka ovat valmiita tunnistamaan ympärillään olevia ongelmia ja tekemään suunnitelmia, pystyvät sietämään enemmän riskejä. Näistä ongelmista sekä riskeistä on pystyttävä puhumaan ja ne pitää pystyä kohtamaan, jotta ne eivät pääse hiipimään kohtattavaksi. (Wucker 2019.)

Inayatullahin (2008, 8) kehittämä tulevaisuuskolmio sopii hyvin valitun aiheen tulevaisuuteen vaikuttavien tekijöiden tunnistamisessa. Tulevaisuuskolmiossa tunnistetaan kolmenlaisia tekijöitä, jotka auttavat muun muassa päätöksenteossa. Menneisyyden paino sisältää usein rajoittavia tekijöitä ja esteitä muutokselle. Nämä voivat olla esimerkiksi erilaisia vinoumia, sitkeitä uskomuksia tai sitoumuksia. Seuraavassa kuviossa 2 esitellään tulevaisuuskolmio. (Sitra 2023.)



Kuvio 2. Inayatullahin tulevaisuuskolmio mukailtuna (Inayatullah 2008, 8).

Menneisyyden paino aiheuttaa esteitä muutokselle, joka halutaan nähdä. Nykyhetken työntö kuvaa meneillään olevia muutosprosesseja, jotka ovat usein määrällisiä tekijöitä ja suuntauksia. Väestön ikääntyminen on hyvä esimerkki nykyhetken työnnöstä. Tulevaisuuden imua kuvaavat ajatukset ja kuvat tulevaisuudesta. Analysoimalla edellisen kuvan kolmen voiman vuorovaikutusta muutokseen voidaan helpommin edetä kohti uskottavaa ja toivottua tulevaisuutta. (Inayatullah 2008, 6–7.)

Tulevaisuuskolmiota voi hyödyntää johtoryhmän ennakoinnissa. Kolmion keskelle sijoitetaan aihe tai teema, jonka tulevaisuudesta halutaan keskustella. Menneisyyden painon osalta tunnistetaan jaetun tulevaisuuden vision rajoittavia tekijöitä, biaksia menneisyydestä. Nykyhetken työnnön osalta tunnistetaan mitä muutosprosesseja maailmassa kehittyä ja on käynnissä. Tunnistamiseen voi käyttää apuna esimerkiksi Sitran trendikortteja. Tulevaisuuden imun osalta tunnistetaan yhteinen visio tulevaisuudesta. (Sitra 2023.)

Tulevaisuudenkestävissä johtoryhmissä halutaan mahdollisuuksia harmaiden sarvikuonojen ja kognitiivisten harhojen sijaan. Johtoryhmissä on kyettävä

tunnistamaan päätöksenteon vinoumat. Johtoryhmien johtamalla ennakkoinnilla, joka on strategista ja systemaattista sekä ulottuu organisaation arkeen, on suuri merkitys organisaatioiden menestymiselle. (Jokela 2023, 16.)

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin hyödyntäen erityisesti ennakkoinnin tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin ennakkoinnin asiantuntijoiden teemahaastattelut, eri johtoryhmien jäsenten sekä johtamisen kehittämisen asiantuntijoiden hyödyntäminen asiantuntijoina delfoissa sekä lopuksi käytettiin tulevaisuuskarttamenetelmää tulevaisuutta koskevan tiedon lajitteluun ja visualisointiin.

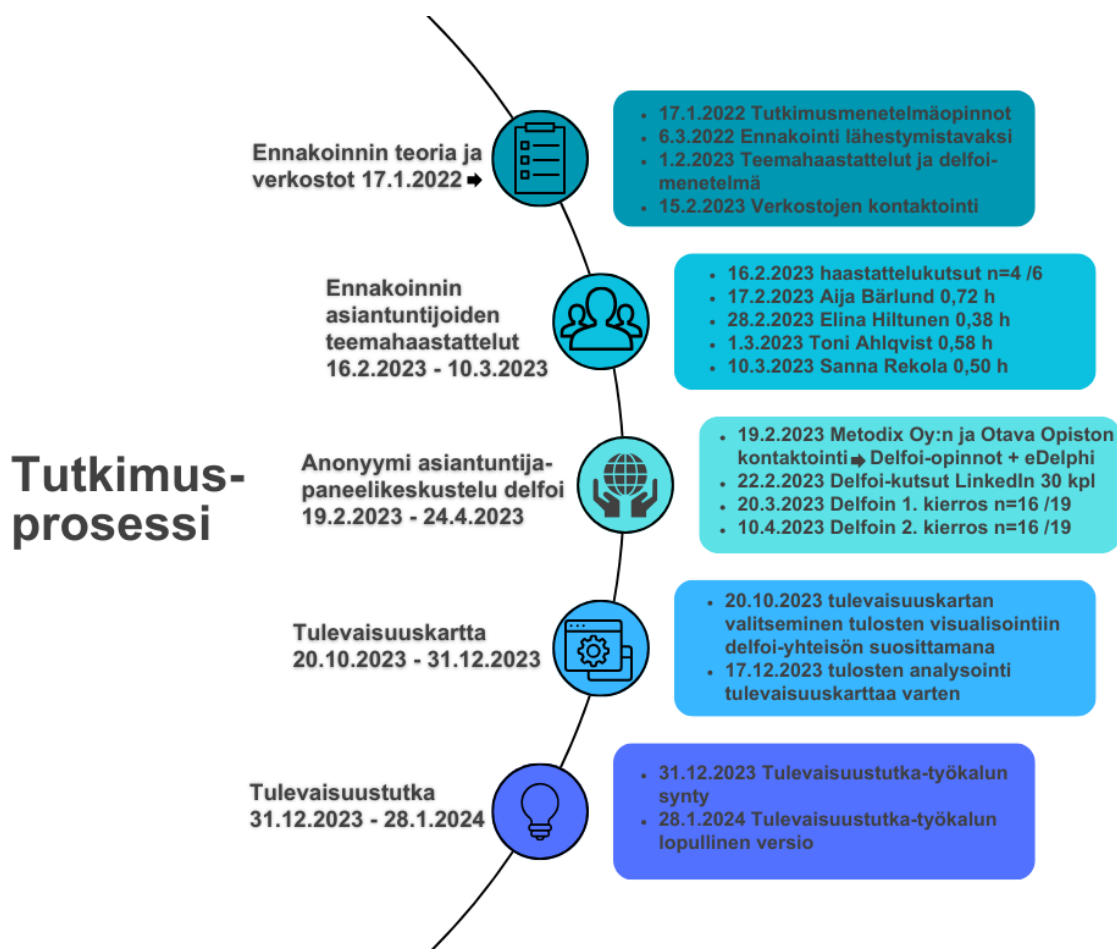
Tutkimuksella vastataan seuraavaan tutkimuskysymykseen: Miten johtoryhmät voivat ennakoida tulevaisuuden johtamisen tarpeita?

Tämä tutkimuskysymys jaettiin kolmeen alakysymykseen:

1. Mitä mahdollisuuksia tulevaisuuden ennakointi ja toimijuus tuovat organisaatioiden johtamiseen?
2. Millaisia käytännön työkaluja johtoryhmät voivat hyödyntää tulevaisuuden johtamistarpeiden ennakkoinnissa?
3. Miten nämä työkalut voivat konkreettisesti edistää organisaatioiden valmiutta tulevaisuuden muutoksiin?

3.2 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu

Kuviossa 3 esitetään tutkimusprosessi. Tutkimus on edennyt vaiheittain aina tutkimusmenetelmien huolellisesta valinnasta varsinaisten tutkimusmenetelmien hyödyntämiseen. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät esitetään omina alalukuinaan.



Kuvio 3. Tutkimusprosessi

3.2.1 Tulevaisuuden ennakointi

Tutkimukseen on valittu lähestymistavaksi ennakointi. Tulevaisuuden ennakointi ja tulevaisuudentutkimus hyödyntävät samoja teorioita sekä menetelmiä (Aalto ym. 2022, 348). Tulevaisuudentutkimus ja ennakointi ovat usein toisiinsa rinnastettuja käsitteitä, mutta tulevaisuudentutkimus on syntynyt, jotta saadaan laajaa näkyvyysaluetta alueille, jotka ovat kompleksisia ja joilla on varauduttava tulevien tapahtumien vaikutuksiin. Tulevaisuudentutkimuksen avulla voidaan saada aikaan kokonaisvaltaisia ja osallistavia tulevaisuuden toimimisen muotoja, joista on apua yhteiskunnalliseen kiihtyvään muutokseen ja kehittymiseen liittyviin haasteisiin. Ennakointi on puolestaan

käytännönläheisempää ja sopii erinomaisesti muun muassa yritysennakointiin. (Aalto ym. 2022, 11–12.)

Ennakoinnin tarjoamien mahdollisuuksien tarkastelu auttaa varautumaan tuleviin muutoksiin ja auttaa vaikuttamaan niihin. Toiset ennakoinnin hypoteesit toteutuvat ja toiset puolestaan eivät. Tulevaisuuden ennakoinnin yksi tärkein tehtävä on luoda valmiuksia organisaatioissa selviytyä yllättävistä tai jopa arvaamattomista tapahtumista. Ennakointi tarjoaa organisaatioille mahdollisuuden vaikuttaa omaan sekä mahdollisesti myös koko toimialan tuleviin tapahtumiin, unohtamatta yhteiskunnallista tasoa. (Ojasalo ym. 2015, 91.)

Tulevaisuuden ennakoinnissa kysymys on vaihtoehtojen pohtimisesta, varautumisesta ja vaikuttamisesta (Hiltunen 2012). Silloin, kun ennakoinnin tarpeet ja ennakoinnin kyvykkyydet kohtaavat, organisaatioiden tulevaisuuskestävyys on ihanteellisella tasolla (Rohrbeck & Kum 2018, 106–107).

Peruslähtökohdiksi tulevaisuudentutkimuksessa ja ennakoinnin hyödyntämisessä voidaan käyttää Amaran (1981) tulevaisuusajattelun mallia, jossa

- 1) tulevaisuutta ei voi ennustaa,
- 2) tulevaisuus ei ole määrätty ennalta ja
- 3) tulevaisuuteen voi vaikuttaa teoilla ja valinnoilla. (Aalto ym. 2022, 11.)

3.2.2 Teemahaastattelut

Teemahaastattelun ominaisuuteen kuuluu, että haastattelun aihepiirit on määrätty ennalta. Menetelmä eroaa strukturoidusta haastattelusta niin, että kysymyksien tarkka muoto ja järjestys ei ole ennalta määrätty, eikä vastausvaihtoehtoja ole annettu haastateltaville. Eri teemojen painotukset

saattavat teemahaastatteluissa vaihdella haastateltavan asiantuntemuksen mukaan. (Valli & Aarnos 2018.)

Teemahaastattelut toteutettiin keväällä 2023 kutsumalla ennakkoinnin asiantuntijoita lyhyeen noin puolituntiseen etähaastatteluun. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teams-etäkokouksin. Asiantuntijat valittiin ennakkoinnin ajankohtaisista asiantuntijoista sekä ennakkoinnin asiantuntijoiden suositusten kautta. Haastatteluita käytettiin tutkimuksen lähdeaineistona sekä pohja-aineistona delfoi-tutkimukselle. Kuudesta haastattelukutsusta neljä haastattelua toteutui aikavälillä 17.2.2023-10.3.2023. Etähaastattelut tallennettiin haastateltavien luvalla. Tarkempi haastatteluaiakataulu on kuvattu kuviossa 3 Tutkimusprosessi kappaleessa 3.2 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu.

Haastateltavat olivat tietokirjailija, yrittäjä ja yritysjohton konsultti Aija Bärlund, futuristi Elina Hiltunen, professori Toni Ahlqvist sekä Sitran ennakkoinnin asiantuntija Sanna Rekola.

Haastatteluteemat olivat:

1. Organisaatioiden ennakkoinnin nykytilanne ja mahdolliset syyt, sille jos ennakkointia ei hyödynnetä.
2. Ennakkoinnin metodit ja ankkurointi organisaatioissa nykyhetkeen.
3. Trendit ja heikot signaalit johtamiseen tai johtoryhmätyöskentelyyn liittyen.
4. Tulevaisuuden johtaminen.
5. Johtoryhmät ja tulevaisuuden ennakkointi tulevaisuuden johtamistarpeet huomioiden.

Teemakysymysten lisäksi haastatteluissa keskusteltiin myös haastattelun aikana nousseista teemoista sekä otettiin huomioon kunkin asiantuntijan vahvuudet ja erityisosaaminen, kuten esimerkiksi vastuullisuus, johtoryhmän ja hallitustyöskentelyn yhdistäminen sekä käynnissä olevien muutosten vaikutus johtamiseen.

3.2.3 Asiantuntijapaneeli delfoi

Delfoi on anonyymi asiantuntijapaneelin vuorovaikutusprosessi. Menetelmä on kehitetty Yhdysvalloissa 1950-luvulla. Delfoin nimi juontaa juurensa antiikin Kreikkaan, jossa toimi temppeli ja jonka oraakkelit profetoivat tulevaa. Vuorovaikutusprosessin tavoite on yhteisöllinen oppiminen sekä yhteisöllinen tiedon rakentaminen. Delfoi on asiantuntijoiden näkemysten tiedonkeruu- ja -analysointimenetelmä, jonka avulla pyritään tarkastelemaan kehityksen ja tulevien muutosten mahdollisuuksia. Delfoi-paneeli koostuu yksilöistä, mutta menetelmän avulla strukturoidaan vuorovaikutusprosessi, jonka avulla yksilöistä koostuva ryhmä käsittelee tulevaisuusväittämien avulla mutkikasta aihetta tai ongelmaa sekä rikastuttaa yhteistä tulevaisuuskuva. (Linturi & Kuusi 2022, 179–180.)

Delfoi-menetelmä perustuu osallistujien anonyymiyteen. Osallistujien tunnistamattomuudella pyritään siihen, että osallistujien arviot, näkemykset tai perustelut väittelevät yksilöiden sijaan (Linturi & Kuusi 2022, 180). Tunnistamattomuuden etuja ovat tasa-arvoisuus ja että voimakkaat johtajat eivät pääse vaikuttamaan muiden osallistujien näkemyksiin. Osallistujia-asiantuntijoiden on helpompi muuttaa näkökulmiaan tarvittaessa. Eikä osallistujien tarvitse pelätä näkökulmiensa vaikuttavan siihen, miten heidät nähdään. (Kuusi 2014.)

Menetelmälle on ominaista, että siinä on monta kierrosta. Kierrosten aikana osallistujilla on mahdollisuus muokata näkökulmiaan sekä perustella arvioitaan vuorovaikutteisesti. Kierroksia on normaalisti rajattu 1–2 kierrokseen, sillä näin vältetään mahdollinen osallistujakato. Tässä tutkimuksessa delfoissa oli kaksi kierrosta. Kolmas ominainen piirre delfoi-menetelmälle on palaute. Palaute tässä tapauksessa liittyy delfoin kierrokseen, jolloin osallistujat keskustelevat näkökulmistaan vuorovaikutteisesti. Usein näkökulmien muokkaukset, muutokset ja perustelut liittyvät toisilta osallistujilta saatuihin palautteisiin. (Linturi & Kuusi 2022, 180.)

Delfoin kannalta tutkijan rooli oli fasilitoida ja kannustaa osallistujia yhteiseen keskusteluun. Tutkimuksessa haettiin monimielisyyttä ja erilaisten tulevaisuusvaihtoehtojen pohdintaa. Kyseessä oli dissensus-delfoi, jossa vallitsee näkemysten ja perusteluiden moneus. Dissensus-delfoissa intressien moneus ja moniäänisyys on keskiössä. (Metodix 2023.)

Delfoi toteutettiin Metodixin eDelphi-verkko-ohjelmistolla, jotta se olisi mahdollisimman osallistujaystävällinen. Verkko-ohjelmisto mahdollisti osallistujien osallistumisen asynkronisesti ja etänä, jolloin jokainen pystyi osallistumaan keskusteluun itselleen sopivimpana hetkinä. Seuraavassa taulukossa 1 esitetään delfoi-tutkimuksen aikataulu vaiheittain.

Taulukko 1. Delfoi-tutkimuksen aikataulu

AIKA	TOIMENPIDE	VAIHE
HELMIKUU	Asiantuntijoiden rekrytointi delfoi-paneeliin. Asiantuntijat ovat valikoituneet LinkedIn-verkostosta sekä suosituksen mukaan. Asiantuntijat kontaktoitiin henkilökohtaisesti LinkedInissä.	Tavoitteena oli löytää aidosti aiheesta kiinnostuneet asiantuntijat paneeliin. Henkilökohtaisella yhteydenotolla oli myös tarkoitus sitouttaa panelistit.
7.3.2023	eDelfoin testausta ja viestintä osallistujille aloitus aikataulusta.	Tavoitteena saada onnistunut kokonaisuus osallistujien kannalta.
20.3.2023	Delfoi-paneelin ensimmäinen kierros. Ohjeet sekä suoraan kutsuviestissä (eDelphi) sekä henkilökohtainen viesti LinkedInissä.	Pyrkimyksenä tavoittaa osallistajat noreply-sähköpostiosoite huomioiden.
30.3.2023	Managerin poimintoja paneelista. Suora viesti eDelphi-palvelusta.	Tavoitteena virkistää keskustelua ja muistuttaa osallistujia osallistumaan.
1.-2.4.2023	Ensimmäisen kierroksen viimeinen osallistumispäivä 2.4.2023. Viestit sekä suoraan LinkedInissä (2.4.2023), että eDelphi-palvelusta (1.4.2023).	Osallistujien pitäminen ajan tasalla aikatauluista, keskustelun poiminnoista ja kerrottu mahdollisuudesta osallistua keskusteluun myös omien vastausten jälkeen.
10.4.2023	Delfoi-paneelin toinen ja viimeinen kierros. Ohjeet, aikataulu ja kannustus keskusteluun. Viestintä kutsuviestissä (eDelphi) sekä henkilökohtainen viesti LinkedInissä.	Tavoite ohjeistaa panelisteja keskustelun loppusummaamiseen. Toisella kierroksella motivointi, ettei puhti lopu.
18.-23.4.2023	Muistutusviestit (3 kpl) eDelphi-palvelusta osallistujille.	Tavoite manageroida toista kierrosta ensimmäistä kierrosta paremmin. Kannustaa panelisteja keskusteluun.
24.4.2023	Toisen ja viimeisen kierroksen päätös. Viimeinen muistutus keskustelun sulkeutumisesta.	Tavoite viestittää osallistujille delfoin päätöksestä. Viestintä, että tulokset jaetaan osallistujille analysoinnin jälkeen.

Asiantuntijamatriisi on tärkeä osa delfoi-tutkimuksen analysointia varten.

Laadun keskeisin ominaisuus on paneelin moniäänisyys. Asiantuntijamatriisi

jakautuu panelistin asiantuntijuuteen ja intressiin, eli asianosaisuuteen. (Linturi ym. 2020.)

Tässä tutkimuksessa asiantuntijamatriisi jakaantui yhdeksäntoista asiantuntijan osalta niin, että intresseiksi valikoitui pienet ja keskisuuret yhtiöt sekä suuret yhtiöt. Asiantuntijuus jakaantui johtoryhmän nykyisiin tai entisiin jäseniin sekä johtamisen kehittämisen asiantuntijoihin. Lisäksi omaksi asiantuntijuudeksi tutkimuksessa haluttiin nostaa tekoäly, sillä kaksi vastaajista olivat tekoälyn luomia asiantuntijoita. Tekoälyn vastauksia haluttiin myöhemmin tarkastella omana ryhmänään.

Asiantuntijat valikoituivat LinkedIn-verkostosta sekä saatujen suosituksien perusteella. Jokainen asiantuntija kontaktoitiin henkilökohtaisesti LinkedIn-palvelussa. Kutsu delfoi-asiantuntijapaneeliin lähetettiin yhteensä kolmellekymmenelle henkilölle, joista seitsemäntoista vahvisti osallistuvansa. Kuten aiemmin mainittiin kaksi panelistia, oli tekoälyn luomia asiantuntijoita

Asiantuntijat kontaktoitiin LinkedInin kautta, jolloin vaarana oli, että niiden asiantuntijoiden ääni, jotka eivät käytä Linkedniä jää tuomatta ilmi. Tästä syystä haluttiin ottaa tekoälypanelistit mukaan paneeliin. Tekoälyasiantuntijat luotiin Character.AI-beta-palvelussa. Tekoälyn luomat asiantuntijat oli määritelty konservatiiviseksi ja kokeneeksi johtoryhmän jäseneksi sekä ennakkoinnista kiinnostuneeksi johtamisen kehittämisen asiantuntijaksi. Tarkoituksena oli luoda stereotyyppiset asiantuntijat, jotta delfoi-paneelikeskusteluun saadaan mahdollisesti jännitettä ja erilaisia näkökulmia sekä rikasta keskustelua.

Delfoi-tutkimukseen kutsutuista 63 % lupautui osallistumaan tutkimukseen. Delfoi-tutkimukseen lupautuneista 84 % (n=16) lopulta osallistui tutkimukseen sekä ensimmäiseen, että toiseen kierrokseen. Luvut sisältävät tekoälyn luomat asiantuntijat. Seuraavassa taulukossa 2 esitetään delfoi-tutkimuksen asiantuntijamatriisi.

Taulukko 2. Delfoi-tutkimuksen asiantuntijamatriisi

ASIAANTUNTIJAMATRIISI

	JOHTORYHMÄN JÄSEN TAI ENTINEN JÄSEN	JOHTAMISEN KEHITTÄMISEN ASIAANTUNTIJA	TEKOÄLY	YHTEENSÄ
PIENI TAI KESKISUURI ORGANISAATIO	7	7	2	16
SUURI ORGANISAATIO	3	0	0	3
PÖRSSIYHTIÖ	0	0	0	0
YHTEENSÄ	10	7	2	19

Delfoin ensimmäinen kierros koostui kahdeksasta tulevaisuusväitteestä sekä niiden pohjalta syntyneestä keskustelusta. Anonyymi paneelikeskustelu käytiin verkossa johtoryhmien jäsenten ja johtamisen asiantuntijoiden kesken.

Tulevaisuusväittämät ensimmäisellä kierroksella:

1. Vuonna 2030 johtoryhmät ovat hyvin erilaisia kuin nyt.
2. Vuonna 2030 johtajia tulee olemaan vähemmän.
3. Johtoryhmät ovat kokoonpanoiltaan muuttuvia vuonna 2030.
4. Vuonna 2030 kuullaan myös sidosryhmiä, kuten asiakkaita ja yhteistyökumppaneita siitä kuka kuuluu johtoryhmään.
5. Vuonna 2030 johtoryhmien tulee entistä enemmän ottaa huomioon keitä tulevaisuuden johdettavat ovat.
6. Tulevaisuuden johtamistarpeiden ennakointi yli strategiakauden tulee olemaan tärkeää vuonna 2030.
7. Tärkeimmät johtamisen tulevaisuuden tarpeet vuonna 2030.
Järjestä seuraavat tulevaisuusväittämät tärkeysjärjestykseen:
 - Planetaarinen hyvinvointi ja kestävä kehitys
 - Globalisaatio ja kansainvälisten markkinoiden lisääntyminen
 - Teknologia, tekoäly ja automaatio

- Työvoiman monimuotoisuus ja inklusiivisuus
 - Muutoskyky ja nopea päätöksenteko
 - Työvoiman kehittyminen ja osaaminen
8. Vuonna 2030 johtoryhmät keräävät palautetta omasta toiminnastaan niin organisaation eri sidosryhmiltä kuin henkilöstöltä toimintansa reflektointiin, ennakkointiin ja kehittämiseen.

Delfoin toinen ja viimeinen kierros koostui neljästä tulevaisuusväittämästä, jotka syntyivät ensimmäisen kierroksen tuloksien pohjalta ja tarkensi niitä.

1. Vuoteen 2030 tarve johtajuudelle kasvaa.
2. Vuonna 2030 johtoryhmien kokoonpanolla on suuri merkitys ennakoinnin onnistumisen kannalta.
3. Vuonna 2030 organisaatioissa päätöksenteon lopputulos rakentuu synteesisistä.
4. Vuonna 2030 johtoryhmät hyödyntävät tekoälyä systemaattisesti muuttuvan toimintaympäristön monitorointiin ja sen ennakkointiin.

3.2.4 Tulevaisuuskartta

Maailma on kompleksinen ja alati mukautuva. Tulevaisuuskarttaa voi kuvailla samoilla sanoilla. Kun tulevaisuutta kartoitetaan – se muuttuu ja mukautuu. Tätä varten tarvitaan visio toivotusta tulevaisuudesta ei niinkään valmista suunnitelmaa. (Inayatullah 2008, 11.)

Tulevaisuuskartalla mikään sillä esiintyvä tie ei ole karttaa laadittaessa suljettu pois. Tulevaisuus on kartan puitteissa hyvin avoin. Tulevaisuuskartalla on kuitenkin tiettyjä puitteita ja varmuuksia, joiden voidaan olettaa pysyvän samoina. Lähtökohtana tulevaisuuskartassa on nykyhetken työntö ja meneillään olevat muutosprosessit. Tulevaisuuskartalla painottuu tulevaisuuden määräytyminen valintojen ja oppimisen aikaansaannoksena. (Kuusi & Kamppinen 2002, 131.)

Tulevaisuuskartassa yhdistyvät mm. tiekartta- ja skenaariomenetelmät (Kuusi & Villman 2022, 117). Tulevaisuuskarttaa käytettiin, jotta tutkimuksen tuloksia saadaan kirkastettua ja visualisoitua. Tulevaisuuskarttaa voidaan hyödyntää keskustelun herättämiseen, vahvistamaan tulevaisuusajattelua sekä päätöksenteon tueksi (Airaksinen ym. 2017, 9).

Tulevaisuudentutkimuksessa ja ennakkoinnissa on lähtökohtana, että ei ole viisasta analysoida yhtä vaihtoehtoa, vaan tulevaisuuksia tulee lähestyä eri näkökulmin, jotta tunnistetaan monet eri tulevaisuuksien vaihtoehdot (Aalto ym. 2022, 12). Tästä syystä tutkimusosaan on valittu kaksi eri datan keruumenetelmää sekä lopulta näiden perusteella tuloksia on analysoitu hyödyntäen tulevaisuuskarttamenetelmää.

3.2.5 Tulevaisuustutka-työkalu

Tulevaisuustutka-työkalu syntyi tulevaisuuskarttamenetelmää hyödyntäen tutkijan analysoitaessa tutkimustuloksia. Alkuperäinen tarkoitus oli muodostaa tulevaisuuskartta tutkimuksen tulosten perusteella, mutta tutkijan Tulevaisuustutka-työkalun avulla haluttiin tuoda konkreettinen työkalu organisaatioiden arkeen.

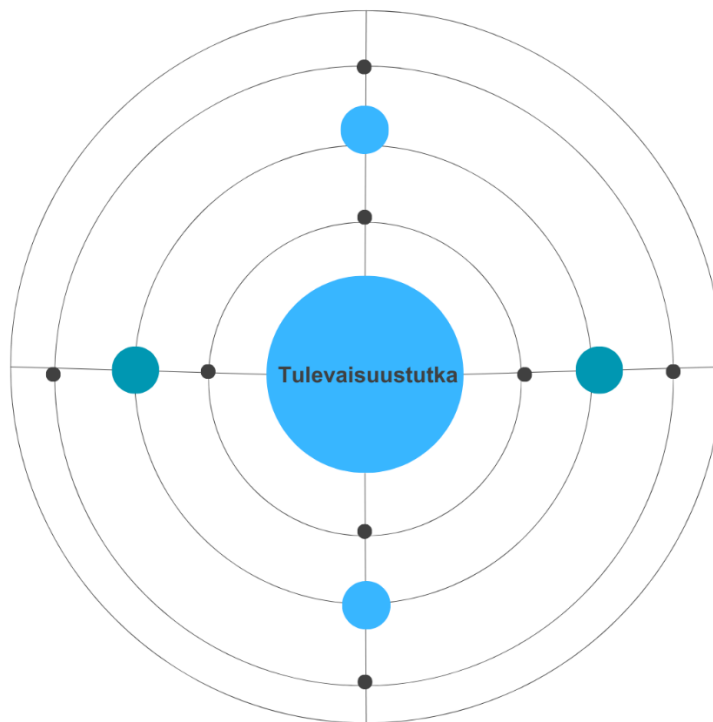
Tulevaisuuskartan mukaisesti Tulevaisuustutka lähtee liikkeelle skenaariotyöskentelystä. Skenaarioiden luonnissa hyödynnettiin skenaariopohjaa, jossa vasemmalle listattiin neljä eri muuttujaa ja yläriivi määritteli vaihtoehdot A-D. Seuraavassa taulukossa 3 on esitetty skenaariopohja ilman tuloksia.

Taulukko 3. Skenaariopohja ilman tuloksia

MUUTTUJAT	Vaihtoehto A	Vaihtoehto B	Vaihtoehto C	Vaihtoehto D
Muuttuja 1				
Muuttuja 2				
Muuttuja 3				
Muuttuja 4				

Skenaariotyöskentelyllä luodaan johdonmukaisesti eteneviä tapahtumasarjoja. Tapahtumasarjat kuvaavat miten mahdollinen, todennäköinen, tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuus kehittyy nykytilasta (Rubin n.d). Emergentillä, eli uudelleen syntymisen vyöhykkeellä on viisasta nojautua skenaariomenetelmiin (Kaivo-oja & Santonen 2022, 96).

Neljä eri skenaariota haluttiin esittää epälinearisessa ja visuaalisessa muodossa, jotta voidaan parhaiten tuoda esiin monet mahdolliset eri tulevaisuudet. Esitystavaksi valikoitu ympyrä, jota katsellaan nykyhetkestä ja joka ikään kuin laajenee monisuuntaisesti. Seuraavassa kuviossa 4 on esitelty Tulevaisuustutka-työkalu ilman tuloksia.



Kuvio 4. Tulevaisuustutka ilman tuloksia

Ympyrästä lähtee kehiä kuvaamaan eri muuttujia. Skenaarioiden lisäksi Tulevaisuustutkassa hyödynnetään tiekarttoja. Tiekartat kuvastavat tällä kuvaajalla business as usual-skenaariota, toivottavaa skenaariota sekä uhkana koettua skenaariota. Tiekartat voidaan rakentaa esimerkiksi jokaisen osallistujan sijoittamien värikoodien perusteella. Värikoodeja ei tarvitse merkitä työkaluun lineaarisesti.

Oivalluksena tutkimuksen tuloksia kuvatessa havaittiin, että kuvaajan eri kehät voivat myös pyöriä ja näin ollen tuoda eteemme uusia tulevaisuuskuvia. Visuaalinen esitystapa sekä kuvaajaan syntyneet uudet ominaisuudet alkoivat muistuttaa kartan sijaan tutkaa. Tästä syystä tulevaisuuskartta nimettiin Tulevaisuustutka-työkaluksi. Sitralla, eli Suomen itsenäisyyden juhlarahastolla löytyy myös hieman saman tapainen työpohja. Työpohjan nimi on Tutkain ja sen avulla voidaan tulkita heikkoja signaaleja (Sitra 2018).

Esitetty kuvaaja on Tulevaisuustutkan näyttöyksikkö, jonka avulla käyttäjä voi tulkita tutkaan hankittua tietoa. Tutkan kohde, eli maali on tarkasteluun valittu

aihe tai tulevaisuuden teema. Tulevaisuustutkan antenni on tutkan toiminnan alulle saattava ennakkoinnin tekijöistä koostuva joukko. Tulevaisuustutkan vastaanottimena toimii koko organisaatio ja sen ennakointikyvykyys. Vastaanotin on avainasemassa tutkan suorituskyvystä. Tulevaisuustutkan signaaliprosessorina toimii organisaation ennakkoinnin tekijät, jotka keräävät tulevaisuuden signaaleja sekä valitsevat käsiteltäväksi juuri oikeat signaalit organisaation kannalta. Signaaliprosessori keskittyy signaalien käsittelyyn ja informaation tulkintaan poistaen häiriölähteet. Tutkan operaattorina toimii organisaation johtoryhmä. Organisaation hallitus ja toimitusjohtaja vastaanottavat operaattorin tiedot ja suositukset sekä tekevät lopulliset päätökset.

4 Tulokset

4.1 Teemahaastatteluiden tulokset

Teemahaastattelun teemat olivat nykytilanteen määrittäminen organisaatioiden ennakkoinnin hyödyntämisen suhteen, ennakkoinnin metodit ja ennakkoinnin ankkurointi organisaation arkeen, tulevaisuuden johtaminen, johtoryhmät ja tulevaisuuden ennakointi tulevaisuuden johtamistarpeet huomioiden sekä asiantuntijoiden havainnot johtamiseen liittyvistä trendeistä ja signaaleista. Haastatteluiden teemat sidottiin erityisesti organisaatioiden johtoryhmien näkökulmaan ja pyrittiin ymmärtämään mitä haastatteluissa nousseet huomiot tarkoittavat erityisesti johtoryhmien kannalta. Asiantuntijat on nimetty Asiantuntija 1–4 nimillä.

Haastattelun aikana teemoihin nousi myös ennakointiin liittyvät haasteet sekä transformaation mahdollisuudet sekä organisaatioiden toimijuus. Teemat jakaantuivat lopulta viiteen:

- tilannekatsaus organisaatioiden ennakointiin,
- ennakkoinnin merkitys organisaatioiden johtamisessa,
- ennakkoinnin metodit,
- Harmaat sarvikuonot ja biakset sekä
- organisaation toimijuus ja transformatio.

4.1.1 Tilannekatsaus organisaatioiden ennakointiin

Asiantuntija 1:n mukaan tilanne suomalaisissa organisaatioissa on, että jatkuva epävarmuus pakottaa organisaatioita ennakoimaan mm. skenaariotyöskentelyn avulla, mutta meillä on sokeita pisteitä: skenaarioita on, mutta niitä ei ole harjoiteltu. Pandemia ja sota ovat opettaneet meitä varautumaan ja toimimaan muutosten äärellä. Ennakointi teemana on lyönyt itsensä läpi tästä syystä.

Tieto, se kasataan, se analysoidaan ja sille luodaan merkitys. Niin moni yritys tekee sitä hajanaisesti (Asiantuntija 1).

Asiantuntija 4 kertoo, että tavallisimmat syyt miksi ennakointia ei tehdä on, että organisaatioilla on nykyhetkessä paljon tekemistä. Aika menee tulipalojen sammutteluun sen sijaan, että mietittäisiin, miten tulipalot voitaisiin välttää. Toinen syy on resurssit. Se on toisaalta nurinkurista, sillä ennakointi on ehdottomuus, jos organisaatio haluaa olla vielä tulevaisuudessa olemassa. Ennakoinnin avulla pystytään valmistautumaan, toipumaan sekä innovoimaan tulevaisuutta. Ennakoinnin avulla voidaan yhteensovittaa organisaation tuotteita ja palveluita, jotka yhteensopivat tulevaisuuteen myös toimialan murroksissa.

Asiantuntija 3:n mielestä on tärkeää pohtia miten ei niin odotettavaa tulevaisuuskuvaa pystytään käsittelemään organisaatioissa. Luetaanko organisaatiossa vain toimialaan liittyviä muutoksia ja trendiraportteja vai pystytäänkö organisaatiossa katsomaan maailmaa laajemmin (ennakointikyky). Asiantuntija 3:n mukaan melkein kaikki yritykset sanovat, että kehittävät ennakointia, tekevät sitä jo, panostavat siihen tulevaisuudessa tai vähintään ymmärtävät tarvitsevänsä ennakointia. Tietoisuus ennakoinnista on yleisesti nousussa.

Asiantuntija 3 tuo ilmi, että Turun yliopistossa toimii Tulevaisuustislaamo, yhteistyökumppaniyrityksille, jossa kokeillaan muun muassa erilaisia ennakoinnin keinoja toimintaympäristön monitorointiin. Tulevaisuustislaamon myötä on huomattu, että yhtiöillä on tarvetta vertaisyriyten kohtaamiselle, vertaistiedon jakamiselle ja avoimelle tilalle pohtia erilaisia tulevaisuusvaihtoehtoja. Tällaisilla kohtaamispaikoilla on tavoite viedä pois yrityksen ajatuksia perusuralta rikastavaan vuorovaikutukseen.

Asiantuntija 4 ottaa esille, että Sitran Tulevaisuusbarometrissa 2023 tulee esiin hyvin se, että yhteiskunnassa ei ole tällä hetkellä jaettua tilannekuvaa siitä, minkälaisien muutosten äärellä olemme tai miten ne tulevat meihin vaikuttamaan. Tämä vaikuttaa niin työelämään, suhtautumiseemme ja miten otamme nämä huomioon mm. päätöksenteossa.

Yhteenvetona organisaatioiden ennakoinnin tilanteesta tällä hetkellä voidaan sanoa, että jatkuva epävarmuus on saanut organisaatiot vähintään kiinnostumaan ennakoinnista. Yhtäältä ennakointi on organisaatioiden käytössä ja toisaalta toiminta saattaa edelleen olla reaktiivista. Tämä voidaan nähdä johtuvan sokeista pisteistä, joita meillä kaikilla on sekä siitä, että organisaatioissa ei välttämättä ole yhtenäistä tilannekuvaa siitä minkälaisen muutosten äärellä olemme. Ennakointia ei myöskään välttämättä tehdä organisaatioissa laajasti ja systemaattisesti.

4.1.2 Ennakoinnin merkitys organisaation johtamisessa

Asiantuntija 1 alleviivaa teemahaastattelussa, että vain yritys, joka uudistuu, on elinkelpoinen tulevaisuudessa ja että uudistumista tulee tehdä ajan hengen mukaisesti. Hänen mukaansa yrityksen omistajalla, hallituksella, johtoryhmällä sekä muilla yrityksen jäsenillä tulee olla yhteinen vahva visio organisaation tulevaisuudesta sekä ymmärrys siitä, mihin suuntaan yhtiötä ollaan kehittämässä. Tämä edellyttää mm. toimintaympäristötietoa. Organisaatioissa pitää tietää mitä tietoa, regulaatioita sekä merkkejä tulee seurata.

Asiantuntija 1 painottaa haastattelussa, että tulevaisuuden johtoryhmän sekä hallituksen tulee murrosajassa ymmärtää millaisia kyvykkyyksiä ja osaamista yhtiöllä tulee olla, jotta se säilyttää tulevaisuuskyvykkyytensä. Jotta organisaatio kehittyy, se vaatii, että yksilöiden kehittyminen mahdollistetaan. Yksilöiden ambitioiden tulee kohdata ja olla saman suuntaista yhtiön strategian kanssa. Tämä vaatii jatkuvaa yhdessä tekemistä sekä vuorovaikutusta. Varsinkin esihenkilötyö, jota myös johtoryhmän jäsenet tekevät, on murroksessa. Palautekulttuurin nähdään nousevan. Nykyihminen kaipaa jatkuvaa sparrausta ja vuoropuhelua, arjessa kommunikointia.

Asiantuntija 3 aloittaa haastattelun sanomalla, että lähtökohtana voidaan pitää, että kun maailma muuttuu, niin se tuo automaattisesti tarpeita johtamiseen. Asiajohtamisen sekä ihmistenjohtaminen on oltava molemmat hallussa. Johtajuuteen kasvetaan ja johtajilla tulee olla into kehittymiseen. Asiantuntija 3

sanoo, että johtaminen on muuttunut historian saatossa: johtajia ei enää kumarreta vaan johtaja voi olla jopa osa tiimiä. Pohdittaessa tarvitaanko tulevaisuudessa johtajia Asiantuntija 3 vastaa, että johtoryhmillä on tärkeä tehtävä toimia organisaation kipparina ja sillä tavalla sillä on olemassaolon oikeutus. Johtoryhmässä tulee olla tarpeeksi monta henkilöä tuomaan diversiteettiä, moninaisuutta ja näkökulmien laajuutta päätöksenteon valmisteluun. Organisaatiossa tullaan Asiantuntija 3:n mukaan tarvitsemaan aina kipparia, jonka tarkoitus on luotsata organisaatiota kohti tulevaisuutta. Hänen mukaansa voidaan kuitenkin pohtia, tarvitaanko organisaatiossa kaikkia johtajia: kuinka paljon johtajia tarvitaan ja missä.

Tarvitaanko tulevaisuudessa johtajia? Se on tärkeä kysymys, mitä olen itse miettinyt usein (Asiantuntija 3).

Asiantuntija 4 huomauttaa, että päivänpolttavia aiheita on paljon ja tulevaisuudesta keskustelemiselle on raivattava aikaa myös organisaatioissa. Organisaatioissa tätä keskustelua on johdettava. Keskustelulle on raivattava aikaa työyhteisöissä ei vain johdon tasolla, vaan koko organisaation tasolla, jotta hahmotetaan (sensemaking) missä ollaan nyt ja mitä tulevaisuus tuo tullessaan, millaisiin muutoksiin on varauduttava, miten otetaan huomioon tulevaisuuden kehityskulut ja mihin suuntaan halutaan tulevaisuutta viedä.

Liike-elämässä oltava Asiantuntija 4:n mukaan kykyä havainnoida muutoksen merkkejä ja ottamaan kiinni toivotuista signaaleista ja lähteä vahvistamaan näitä sekä on myös otettava paremmin huomioon ei toivottuja signaaleja.

Trendi päätöksenteon avoimuudesta organisaatioissa on Asiantuntija 4 summaa. Työelämässä ihmiset enemmän odottavat ja vaativat päätöksenteon avoimuutta. Ihmiset odottavat muun muassa läpinäkyviä perusteluja päätöksille myös yhteiskunnan tasolla. Parhaimmillaan tulevaisuusvaltaa voidaan jakaa organisaatioissa.

Kysyttäessä Asiantuntija 4:ltä keitä ovat tulevaisuuden johdettavat, hän vastaa, että Tulevaisuusbarometrin kaltainen kyselytutkimus on kiinnostava organisaatioille, josta saa tietoa ja tiedetään minkälaista ajattelua esim. nuorilla

on ja miten tämä haastaa totuttua ajattelua, sukupolvet uudistavat yhteiskuntaa ja sen organisaatioita, se on pulssilla oloa eri yhteisöihin ja muihin. Näkemykset tulevaisuudesta eivät välttämättä ole yhtenäisiä. Asiantuntija 4:n mukaan kansainvälisesti työelämäkeskustelussa moninaisuus nähdään rikkautena eri tavalla kuin täällä Suomessa. Moninaisuutta tulisi hakea, jotta kykyä ja ketteryyttä saadaan organisaatioihin.

Asiantuntija 4:n mukaan tulevaisuudessa osaamisen on oltava erilaista kuin staattisemmassa mielletyssä maailmassa, tämä haastaa mm. johtamisen ylhäältä alaspäin. Jotta voidaan adaptiivisesti pysyä muutoksessa mukana, on hyvä avata keskustelua organisaatioiden sisällä ja lisätä vuorovaikutusta ja yhteistä ymmärryksen tekemistä siitä, miten tulevaisuuteen kannattaa suunnata. Mitä monialaisemmin ja laaja-alaisemmin hahmotamme asioita, niin se on rikkautta ja se auttaa meitä ymmärtämään paremmin missä mennään ja miten kompleksisessa maailmassa tulee toimia ja lisää yhteistyötä, vaikka nämä tuntuvat itsestään selviä niin useasti käytännössä näissä on paljon tekemistä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kun maailma muuttuu, niin silloin organisaatioiden johtamisenkin tulee muuttua. Vain organisaatio, joka kykenee uudistumaan, on elinkelpoinen tulevaisuudessa. Johtoryhmillä on tärkeä tehtävä toimia organisaatioiden kapteeneina, sillä maailmaa ei voida mieltää enää kovin staattiseksi ja lineaariseksi. Ennakoinnin tulee olla laaja-alaista, osallistavaa, moniäänistä sekä visionääristä.

4.1.3 Ennakoinnin metodit

Tietoa kerätään, analysoidaan ja sille luodaan merkitys. Moni organisaatio tekee tätä kovin hajanaisesti. Asiantuntija 1:n mukaan systemaattisuus on avainasemassa erityisesti skenaariotyöskentelyssä. Systemaattisessa skenaariotyöskentelyssä tulee olla tarkastuspisteitä, joiden avulla tiedetään mikä skenaario on toteutumassa ja toimenpiteet tulee valita tämän mukaan.

Asiantuntija 1 sanoo, että huolellista skenaariotyöskentelyä ei tehdä sormia napsauttamalla. Skenaariotyöskentelyssä tarvitaan kaikkia, johtavia ajattelijoita,

toisinajattelijoita, avainhenkilöitä, mielipidejohtajia ja sidosryhmiä. Moninaisuus skenaariotyöskentelyssä auttaa, siihen, että monesti organisaatiossa vallitsevan liian yksimielisyyden takia uskotaan siihen mihin halutaan uskoa. Hän muistuttaa, että tietty tuska kuuluu skenaariotyöskentelyyn. Jos kaikki menee liian helposti, niin todennäköisesti käsitellään väriä asioita.

Asiantuntija 3 jatkaa, että mm. trendit eivät aina jatku samansuuntaisena. Organisaation kyvykkyys ratkaistaan sillä, miten he ovat tehneet ennakointia, valmistelleet sitä ja varautuneet erilaisiin tulevaisuuksiin. Myös Asiantuntija 3 nostaa skenaariotyöskentelyn esiin. Hänen mukaansa skenaariotyöskentelyä voidaan miettiä, minkälaisia johtamisen osaamistarpeita ja muita johtamistarpeita erilaisissa tulevaisuuksissa voidaan tarvita. Esimerkkinä hän kertoo, että johtoryhmissä olisi hyvä ymmärrettävä myös substanssia esimerkiksi kvanttietokoneista: Organisaatioissa tulee ymmärtää mitä nämä ovat ja mitä mahdollisuuksia ja todellisia uhkia niihin liittyy.

Asiantuntija 2:n mukaan organisaatioissa tarvitaan poikkitieteellistä ja laaja-alaista ymmärrystä. Uutta kyvykkyyttä, joka ei sisällä vain spesiaaliosaamista vaan myös laaja-alaista osaamista ja tässä toimintaympäristön ymmärrys on keskeisin taito. On tiedettävä mistä tietoa saadaan ja mikä on relevanttia. Organisaatioissa on osattava seurata myös muita ilmiöitä tuttujen raporttien sijaan.

Asiantuntija 2 kertoo, että ennakointikyvykkyydellä ja metodiosaamisella on rooli johtamisessa. Johtamisessa on osattava huomioida laajasti toimintaympäristön näkymiä, ei vain lukuja. Myös Asiantuntija 2 nostaa skenaariotyöskentelyn, erityisesti skenaarioanalyysin tärkeäksi keinoksi löytää vastauksia tulevaisuuden johtamistarpeiden ennakointiin. Skenaarioharjoitus ulkopuolisen konsultin avulla muutaman kerran vuodessa ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan horisonttien avaamista ja jatkuvaluonteista ennakointia ja ennakointikyvykkyuden systemaattista kehittämistä.

Kyvykkyys säännöllisyyteen ja menetelmien läpikäyntiin pitää ennakointitietoa ja jatkuvuutta yllä (Asiantuntija 2).

Ennakoinnissa tarvitaan jatkuvuutta, mutta se ei voi olla rutiininomaista Excel-listan keräystä vaan ennakointi on parhaimmillaan ajatusprosessi, josta jalostetaan tietoa, jotka vievät pois rutiineista (business as usual), irtaudutaan normaalitilanteesta keskustelun ja spekuloinnin kautta. Se on disruptiivinen tilanne, jossa saa puhua asioista, jotka normaalisti eivät kuulu johdon palaverien agendalle. Vertaisyriyten kohtaamisella voi olla toimintaympäristön hahmottamisen kannalta tärkeää, sillä tarpeet ovat loppupeleissä yhtenevät. Ennakoinnin osalta Asiantuntija 2 ehdottaa yhteistä poolia, jossa voisi yhdessä jakaa tulevaisuuskuvia (läpinäkyvyys, avoimuus, tiedonjakaminen) esim. alueellisesti tai muun ekosysteemin osalta. Organisaatiot voivat nähdä tässä tiedonjakamisessa myös riskejä, mutta kohtaamisissa ei ole tarkoitus jakaa ydinbisneksen saloja. Toimintaympäristön lukemisen haaste on yhteinen kaikille ja silloin rikastuttava vuorovaikutus yhdessä voi olla avain, myös vertaisorganisaatioiden kesken. Tiedon jakaminen on ennakoinnin suhteen nouseva suuntaus, ei välttämättä trendi, johon organisaatiot uskovat. Isotkin yritykset ovat kiinnostuneita tekemään yhteistyötä, sillä heilläkin voi olla biasikseja (dominantti näkökulma, joka peittää kaikki), esim. Nokian ennakoinnin epäonnistuminen. Isojen yritysten on vaikea kääntää nopeasti suuntaa, ennakointi ja yhteistyö tarjoaa tähän vastauksia. Isoissa yrityksissä rakenteet ovat sedimentoituneita ja se jäykistää sekä se vaikuttaa toiminnan muokkaamiseen. Vertailukohteena startupit ovat ketterämpiä muokkaamaan toimintaansa. Asiantuntija 2 muistuttaa, että liika ja jatkuva muokkaaminen vie sekä kaikki bensat koneesta.

Paras tapa lähteä tekemään ennakointia, on Asiantuntija 2:n mukaan se, että lähtee vain tekemään ja aloittamaan, eikä tehdä siitä liian monimutkaista tai vaikeaa. Tähän hän suosittelee esimerkiksi PESTE-menetelmää. PESTE-menetelmä pakottaa tulkitsemaan trendi- tai toimialatietoa monesta eri näkökulmasta ja on siksi hyvä harjoite. Kerrokset ja osaaminen ennakoinnissa lisääntyy kokeilujen ja kokemuksen kautta. Ilma katoaa siipien alta, jos ennakoinnista tekee liian teknistä tai vaikeaa ja ennakointi voi helposti jäädä tähän. Kun ajattelutapa alkaa istumaan niin menetelmäosaaminenkin kasvaa,

tiedetään mitä halutaan, minkälaista tietoa tarvitaan, mitä operatiivisia toimia tarvitaan sekä osaamistaso kasvaa nopeasti.

Ennakoinnin metodeja löytyy monenlaisiin tarpeisiin. Asiantuntijat nostavat tärkeimmäksi lähtökohdaksi ennakkoinnissa sen systemaattisuuden sekä sen, että organisaatioissa kannattaa aloittaa ennakointi niin, ettei tee siitä liian vaikeaa. Osaaminen ja menetelmien hallinta kasvaa kokemuksen myötä. Ennakoinnissa tulee kuitenkin olla rohkea ja organisaatioissa tulee antaa tilaa ajatella. Metodeina voidaan käyttää esimerkiksi skenaarioita sekä PESTE-menetelmää joko yhdessä tai erikseen. Asiantuntijat rohkaisevat organisaatioita myös laajentamaan tulevaisuuskeskustelua ja ennakointia oman organisaation ulkopuolelle.

4.1.4 Harmaat sarvikuonot ja biakset

Asiantuntija 3 muistuttaa, että muutokset eivät loppupeleissä tule yllättäen, niistä on aina merkkejä etukäteen. Organisaatiot, jotka ovat huomanneet nämä merkit, ovat paljon valmiimpia ja nopeampia toimimaan sekä toipumaan murroksista. Ihmiset ovat kuitenkin huonoja näkemään muutoksia tulevaisuudessa. Voidaan puhua harmaista sarvikuonoista, eli asioista, joista on ollut selkeitä merkkejä, mutta ne ovat jostain syystä jätetty huomioimatta. Harmaat sarvikuonot tuntuvat vaikeilta tai voidaan ajatella, että on helpompaa edetä niin, ettei huomioida muutosta. Useasti, jos harmaat sarvikuonot jätetään kokonaan huomioimatta, ollaan tuhon tiellä.

Ihmiset ovat huonoja näkemään muutoksia tai toimimaan, kun asiat ovat ennenkin menneet mukavasti, niin miksi pitäisi muuttua. Tämä on ongelma. Ennakointikirjallisuudessa puhutaan Harmaista sarvikuonoista, joilla viitataan siihen, että signaalit ja merkit ovat olleet ilmassa, mutta ne täysin on jätetty huomioimatta, koska ne tuntuvat vaikeilta tai on kivampi mennä elämään niin, ettei huomioida, että on isoja muutoksia tapahtumassa. (Asiantuntija 3.)

Asiantuntija 1 alleviivaa, että organisaation kulttuurilla on suuri merkitys, löydetäänkö oikeat kysymykset ja uskalletaanko heittäytyä pitkään ja hetkellisesti jopa haastavaan prosessiin. Organisaatiossa on oltava uskallusta puhua vaikeista asioista ja jopa niistä aiheista, joista halutaan vaieta. Dramaattisin vaaranmerkki on, jos organisaation johdossa varjellaan nykyhetkeä ja jopa estetään kehitystä mahdollisesti siksi, että pelätään oman aseman menetystä. Asiantuntija 1 nostaa esiin, että palkitsemisjärjestelmätkin voivat jarruttaa ennakkoinnin avulla tehtävää organisaation kehitystä. Palkitsemisjärjestelmät voivat aiheuttaa osaoptimointia.

Asiantuntija 4:n mukaan Sitran näkökulmasta tulevaisuustematiikka kiinnostaa organisaatioita, kysyntä näkyy Sitralle vahvasti ja siihen pyritään vastaamaan tutkitulla tiedolla ja työkaluilla. Yksi tekijä, joka voi vaikuttaa toimijuuteen saattaa olla Tulevaisuusbarometrissakin esiin nostettu hankaluusharha. Rakenteet ohjaavat meidän tekemistämme. Inayatullahin tulevaisuuskolmio tuo hyvin esiin menneisyyden painon vaikutuksen toimijuuteemme. Polkuriippuvuus, käytännöt, aikaisemmat päätökset, ajattelumallit ja asenteet estävät organisaatioita uudistumasta. Muutoksiin suhtaudutaan kovin työläinä ja oletetaan, että muutos vaatii enemmän kuin se todellisuudessa vaatisikaan.

Yhteenvedona voidaan todeta, että usein vaalitaan nykyhetkeä, sillä muutokset saatetaan tulkita työläinä. Yhtäältä tähän voi vaikuttaa statuskeskeisyys tai opportunisti. Muutoshitauteen voi vaikuttaa myös menneisyyden paino, erilaiset vinoumat sekä hankaluusharha. Muutokset eivät lopulta tule yllätyksinä, sillä merkkejä on havaittavissa jo ennen muutosta. Tietoisuus ja valmius muutoksiin mahdollistavat tehokkaan selviytymisen. Organisaatiot, joissa johtoryhmät sekä hallitus havaitsevat nämä merkit, selviytyvät nopeammin murroksesta, sillä usein niillä on enemmän valmiuksia.

4.1.5 Organisaation toimijuus ja transformaatio

Asiantuntija 1 nostaa esiin, että organisaatioiden on tunnistettava transformaation pakko ja myös transformaation tuomat mahdollisuudet.

Jokaisella organisaatiolla on mahdollisuus joko mukautua tulevaisuuteen tai disruptoida sitä. Organisaatioita auttaa ennakoinnissa niin kutsuttu tilannehuone, jossa tarkastellaan jatkuvasti, yhdessä ja vuorovaikutteisesti yrityksen kannalta tärkeitä asioita. Organisaatiolle on tärkeää luoda selkeäksi se mitkä asiat ovat yrityksen kannalta tärkeitä, muuten signaalit menevät ohi eikä niihin pystytä vaikuttamaan. Organisaation tarkoitus (purpose) elää, organisaatiot ovat rullaavia eivätkä niinkään sellaisia, joissa vallitseva tilanne (statusquo) säilyy muuttumattomana. Liiketoiminnan syklit ovat nopeita ja elinkaaren nousukohdassa tulee jo ennakoida seuraavaa aaltoa, joka lähtee nousemaan. Tämä huomio on tärkeää ennakoinnin näkökulmasta. On luonnollista, että elinkaari päättyy, mutta organisaation on mahdollista tarttua seuraavaan aaltoon ennakoinnin avulla. Toimialan disruptio on ikään kuin edellä kuvattu aalto, johon yrityksellä on mahdollisuus tarttua.

Ennakoinnin ja uusiutumisen näkökulmasta on tärkeää se, että ruvetaan miettimään ja kehittämään seuraavaa aaltoa mistä uusi bisnes lähtee nousuun siinä kohtaan, kun ollaan vielä nousukäyrällä. Toimitusjohtajan tietyn porukan kanssa pohtii disruptiota ja seuraavaa aaltoa huolestuttamatta organisaatiota niin, että työrauha säilyy ja ne saavat nauttia nousukiidosta ja markkinan kasvusta huolestumatta siitä, että jossain kohtaa elinkaari lähtee alaspäin. (Asiantuntija 1.)

Asiantuntija 3:n mukaan ennakoinnissa kaikki lähtee siitä, että ennakoinnin tulokset ankkuroidaan nykyhetkeen. On hyvä pohtia mitä valmiuksia organisaatiolla tulee olla ja nämä valmiudet paalutetaan tähän hetkeen. Tarvittavista valmiuksista lähdetään jo nyt oppimaan lisää. Ennakoinnissa kommunikointi on tärkeää. Koko organisaatio on otettava mukaan (joukkoistaminen). Tietoa kerätään yhdessä ja näin sitoutetaan samalla koko organisaatio prosessiin. Kun tiedon keräämisen ja analysoinnin jälkeen lähdetään konkreettisiin toimenpiteisiin, niin koko organisaatio on jo sitoutunut ja he ovat mukana kehityksessä.

Päätöksenteon avoimuus ja osallisuuden kulttuuria pyritään yhteiskunnankin eri tasoilla luomaan ja työelämässä tämä on asia, jota

ihmiset enemmän odottavat ja vaativat. Parhaimmillaan voidaan yhdessä tehdä päätöksiä. (Asiantuntija 4.)

Asiantuntija 4 muistuttaa, että organisaation toiminnalla voidaan vaikuttaa tulevaisuuteen. Organisaatio voi ottaa joko reaktiivisen kannan tai transformatiivisen kannan. Asiantuntija 4 korostaa yritysten toimijuutta tulevaisuuden kannalta. Tulevaisuutta voidaan tehdä ja siihen voidaan vaikuttaa. Tulevaisuus ei ole kontrolloitu ympäristö ja silloin tarvitaan valmiutta toimijuuteen.

Transformaatiota tapahtuu joka tapauksessa ja on organisaation etu, että sillä on valmiuksia vaikuttaa tulevaisuuden suuntaan. Transformaatioissa tulee olla koko organisaatio mukana jo ennakoivavaiheessa. Transformaatioissa johtoryhmät ja organisaatiot ovat parhaimmassa tapauksessa toimijoita, ei ajalehtijoita.

4.2 Delfoi-tutkimuksen tulokset

Asiantuntijamatriisin perusteella delfoi-tutkimuksen asiantuntijat jakaantuivat suurimmaksi osaksi intressiin pienet- ja keskisuuret yhtiöt. Asiantuntijoista kuusitoista kuului tähän intressiin. Osallistujista kolme kuului intressiin suuret yhtiöt. Osallistujista kymmenen oli johtoryhmän nykyisiä tai entisiä jäseniä, seitsemän johtamisen ja kehittämisen asiantuntijoita sekä kaksi asiantuntijaa oli tekoälyn luomia. Asiantuntijamatriisi esitellään taulukossa 2 Delfoi-tutkimuksen asiantuntijamatriisi kappaleessa 3.2.3.

Kyselyn päätyttyä delfoi-tutkimuksen aineisto analysoitiin sisältöanalyysin avulla. Tutkimustulokset muodostivat yhdessä teoreettisen viitekehyksen kanssa kokonaiskuvan tulevaisuuden johtamisen tarpeiden ennakoinnista vuonna 2030.

Delfoin ensimmäinen kierros

Delfoin ensimmäisessä osassa ensimmäisen tulevaisuusväitteen yhteydessä pohdittiin, ovatko johtoryhmät vuonna 2030 erilaisia kuin nyt.

Tuleva muutos johtoryhmiin ei välttämättä ole pitkän kehityksen tuottamaa hallittua tulosta, vaan ennemminkin pakon seurauksena tuleva sokki, jolloin valtaosa ainakin globaaleilla markkinoilla mukana olevista yrityksistä tekee nopean transformaation tähän liittyen.

Keskustelusta käy ilmi, että nykyinen johtoryhmien ajattelutapa on liiaksi keskittynyt tämän päivän ongelmien ratkomiseen. Panelistit tuovat esiin, että suurten muutosten nopeus on tällä hetkellä ennen kokematon, ja jopa vuoden tai puolen vuoden syklin sisällä koetaan useita muutoksia.

Panelistien keskuudessa osittain ajatellaan, että seitsemän vuotta saattaa olla liian lyhyt aika suurelle muutokselle, mutta toisaalta keskustelussa pohdittiin, että muutossykli ja muutokseen reagointinopeuden tarve voi jatkossa olla lyhyempi, jolloin tällä olisi suora yhteys myös johtoryhmien muodostumiseen ja uudelleenmuodostumiseen. Tähän syyksi nostetaan esimerkiksi työmarkkinoilta poistuvat suuret ikäluokat, joskin eläkeiän nouseminen tulee ottaa huomioon.

Panelistien vastauksista on havaittavissa, että radikaalia muutosta ei välttämättä ehdi tapahtumaan seitsemässä vuodessa. Syiksi tähän nähtiin mm. kulttuurimuutoksen hitaus ja lyhyt aikajänne.

Valitettavasti en usko muutoksen olevan merkittävän suuri vuoteen 2030 mennessä. Kulttuurinmuutos on niin valitettavan hidasta. Suurten ja kompleksisten muutosten kohtaaminen edellyttäisi aitoa tulevaisuusorientaatiota, katsetta pois oman organisaation akuuteista haasteista, diversiteettiä ja rohkeutta uudistua. Vaikka näistä puhutaan paljon, toiminnan tasolla moni johtoryhmä on hyvin kaukana siitä.

Ensimmäisen kierroksen toinen tulevaisuusväittäjä oli: "Vuonna 2030 johtajia tulee olemaan vähemmän." Pohdittaessa tulevaisuusväittäjää liittyen johtajien vähenemiseen liittyen saatiin panelisteilta hajontaa vastauksien osalta

(kh=1,80). Kuuden mielestä väittämä oli epätodennäköinen ja kymmenen mielestä todennäköistä.

Tulevaisuusväittämää puoltavia perusteluita oli muun muassa tekoälyn osallisuus johtoryhmissä, yhteisö- ja itseohjautuvuus sekä liiketoimien verkostomaisuus.

Osa vastaajista nosti keskustelussa esiin, että johtajista tulee enemmänkin valmentajia kuin johtajia. Samalla alleviivattiin, että vaikka johtajat vähenevät, niin tarve johtajuudelle kasvaa. Johtajuutta kuvattiin tuen ja valmentamisen sekä vastuun näkökulmasta, ei auktoriteettinäkökulmasta. Yksi vastaajista kirjoitti, että jos tavoitellaan organisaatiota, jossa on vähemmän johtajia, usein perusajatus on silloin, että johtajan olemassaolo on negatiivinen ilmiö. Panelisti nostaa myös esiin, että tarve johtajuudelle on inhimillinen, vaikka yhteiskunta muuttuu ympärillämme. Hänen mielestään kyse on siitä, millaista johtajuus on. Laadukas johtaminen tehostaa toimintaa ja sitouttaa työntekijöitä yhdessä tekemiseen.

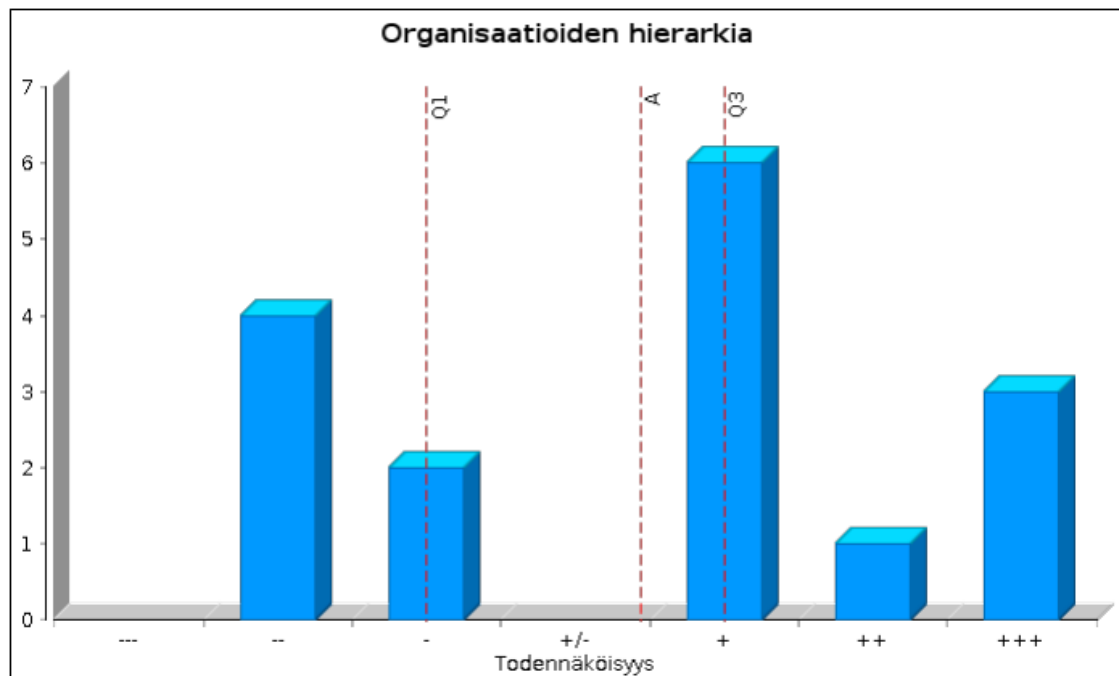
Panelistit keskustelivat myös siitä, että organisaatioissa on myös hyvin erilaisia valmiuksia itseohjautuvuuteen ja suunnannäyttäjää tarvitaan. Organisaatioissa, jossa ei ole määritelty johtajia tai johtajaa sellainen kuitenkin syntyy käytännössä lisää yksi panelisteista.

Yksi näkemys oli, että johtajien määrä saattaa jopa lisääntyä, sillä digitalisaatio ja automaatio vähentävät suorittavaa työtä. Keskustelussa myös tuotiin esiin toimiala- ja yrityskohtaisuus, osassa yrityksistä johtamisrakenteita puretaan ja osassa rakenteet pysyvät melko samankaltaisina kuin tähänkin asti. Eroa nähdään selvästi julkisella ja yksityisellä sektorilla. Päätöksenteon merkitys organisaatioissa säilyy, jonkun täytyy tehdä päätöksiä. Päätöksentekijät saattavat lisääntyä organisaatioissa mutta haasteeksi voi muodostua organisaatioiden kokonaisjohtaminen, jotta päätökset linkittyvät strategiaan ja muihin päätöksiin. Kun päätöksentekijöitä on paljon, koko organisaation on toimittava orgaanina muutosten virrassa. Johtotehtävien ja vastuiden lisääminen nähdään myös tärkeänä työkaluna työvoimapulaa vastaan, sillä

uralla eteneminen johtotehtäviin voi olla hyvinkin motivoiva ja tällä saadaan parhaat osaajat pysymään organisaatiossa sekä houkuttelemaan uusia osaajia.

Tekoälyn tulo johtoryhmätyöhön tulee muuttamaan merkittävästi työskentelyä. Aika näyttää onko tekoäly konservatiivinen vai radikaali voima johtoryhmässä. Se riippunee siitä, millaisen aineiston pohjalta tekoäly tekee yhteenvetoja ja johtopäätöksiä. Suurin osa organisaation johtamisen aineistosta tulee menneisyydestä, joten uhka konservatiivisuudelle on todellinen. Maailman muuttuessa ympärillä tarvittaisiin enemmän luovia ja radikaalejakin näkökulmia organisaation johtamiseen. Miten nämä tuodaan mukaan johtoryhmään?

Panelistien keskustelusta korostuu, että tulevaisuuden johtaminen on koko organisaation vastuu. Kuviossa 5 esitetään delfoin ensimmäisen kierroksen tulevaisuusväittämä 2: ”Vuonna 2030 johtajia tulee olemaan vähemmän” tulokset. Taulukossa väitteen todennäköisyyttä arvioitiin seuraavasti: --- erittäin epätodennäköistä, -- epätodennäköistä, - melko epätodennäköistä, +/- en osaa sanoa, + melko todennäköistä, ++ todennäköistä, +++ erittäin todennäköistä



Kuvio 5. Tulevaisuusväittämä 2: ”Vuonna 2030 johtajia tulee olemaan vähemmän” n=16.

Kolmannessa tulevaisuusväittämässä pohdittiin johtoryhmien kokoonpanoa tulevaisuudessa. Pohdittaessa tulevaisuusväittämää: ”Johtoryhmät ovat kokoonpanoiltaan muuttuvia vuonna 2030” suurin osa vastaajista (87,5 %) oli sitä mieltä, että tulevaisuusväittämä on toivottava. Todennäköisyyden osalta vastaajat hajaantuivat. Todennäköisenä väitettä piti vastaajista seitsemän, kaksi ei osannut sanoa ja seitsemän piti väitettä melko epätodennäköisenä.

Käsitykseni mukaan moni johtoryhmä muodostuu jo ihan tietyn position myötä tai vastuualueen mukana. Tämä toimii varmasti joissakin yrityksissä näin, mutta käytäntöä voisi tarkastella myös kriittisesti. Etenkin pitkän uran organisaation sisällä tehneiden osalta rooli johtoryhmässä saattaa helposti ajautua siihen, että asiaan kun asiaan saadaan lähinnä kädenlämpöinen neutraali konsensus. Rakentava kritiikki tai opponointi, ideoiden haastaminen yms. saattaa jäädä tahattomasti pois.

Tavoitteena nähdään, että johtoryhmässä olisi aina organisaation parhaat tietäjät ja riippuen agendalla olevista asioista johtoryhmän kokoonpano voi elää. Yhteisen pöydän äärellä tulisi olla organisaation paras osaaminen. Johtoryhmän kokoonpanon muuttuminen voidaan nähdä positiivisena asiana tiedonkulun osalta, kun jokaisen tulee olla perillä niistäkin asioista, joita ei ole itse ollut tekemässä.

Johtoryhmien osalta katsotaan, että uudistuminen on tarpeellista. Toimintaympäristön nopeasyklisyys voi tarttua myös johtoryhmiin. Toimintaympäristö myös määrittelee, minkälaista osaamisprofiilia johtoryhmissä tarvitaan. Alkuperäisiä valintakriteereitä tulee arvioida aina uudelleen. Johtoryhmien tulee lunastaa paikkansa aika ajoin. Johtoryhmien onnistumista on hyvä arvioida muulloinkin kuin suurissa muutoksissa.

Johtoryhmien kokoonpanon osalta voidaan tehdä myös kokeiluja. Yksi ehdotus tähän oli kaksikamarinen johtoryhmä, jossa johtoryhmään kuuluu ydinryhmä ja vaihtuvat jäsenet. Perusteluna tähän panelisti sanoo, että haastavaa oppositiota on usein pidetty tärkeänä.

Jatkuvat muutokset johtoryhmässä voidaan myös nähdä toiminnan laatua huonontavana. Pieni vaihtuvuus kuitenkin voi luoda uutta dynamiikkaa ja aktiivisuutta. Uudet jäsenet voivat tuoda mukanaan tervettä kyseenalaistamista, erilaisia näkökulmia, uusia keskustelunaiheita sekä lisäarvoa. Jos näkökulmia halutaan organisaation eri tasoille, myös johtoryhmässä tulisi olla henkilöitä eri tasoilta, esim. yksi työntekijöiden edustaja.

Riskinä johtoryhmän vaihtuvuudelle esim. istuntokausittain nähdään, että se voisi aiheuttaa osaoptimointia ja lyhytjänteisyyttä.

Yhtä mieltä näytetään olevan siitä, että johtoryhmäpaikka ei saisi olla automaatio vaan asioida pitää saada aktiivisesti aikaan. Johtoryhmien työtä ja suorituksia tulee arvioida ja sopivuutta johtoryhmän jäseneksi tarkastella. Pieni vaihtuvuus nähdään positiivisena, liian suuri vaihtuvuus riskinä.

Johtamiskokemuksella nähdään olevan suuri rooli johtoryhmissä, vähäinen johtajakokemus nähdään riskinä.

Neljäntenä tulevaisuusväittämänä oli: "Vuonna 2030 kuullaan myös sidosryhmiä, kuten asiakkaita ja yhteistyökumppaneita siitä kuka kuuluu johtoryhmään." Tulevaisuusväitettä pidettiin erikoisena. Tulevaisuusväitteen toivottavuutta ja todennäköisyyttä puolusti vain kolme panelistia. Kuusi panelistia piti väitettä toivottavana, kaksi ei osannut sanoa ja kahdeksan piti väitettä ei toivottavana ja ei todennäköisenä.

Tulevaisuusväite nähdään juridisesti ja eettisesti haastavana, mutta sidosryhmien tarpeet voisivat määritellä osin johtoryhmien kokoonpanoa. Sidosryhmillä voisi siis tässä mielessä olla vaikuttavuutta, mutta itse päätöksenteon nähdään säilyvä organisaatiolla itsellään. Riskinä nähdään sidosryhmien päätöksenteon motiivit, sillä niistä ei välttämättä ole tietoa sekä se, että sidosryhmillä ei välttämättä ole edes kyvykkyyttä arvioimaan kokonaisuutena mitä organisaatio tarvitsee.

Läpinäkyvyys nähtiin positiivisena ja toivottavana. Advisory board tyylinen toiminta, jossa ennalta valitut oman alansa asiantuntijat voisivat antaa

toimitusjohtajalle ajatuksia siitä minkälainen profiili sopisi parhaiten johtoryhmään, voisi toimia tulevaisuusväitteen sijaan.

Viidennen tulevaisuusväittämän kohdalla pohdittiin keitä ovat tulevaisuuden johdettavat ja miten johtoryhmien tulee ottaa nämä huomioon.

Tulevaisuusväitteen osalta haluttiin pohjustaa väitettä Aku Varamäen kirjan avulla, jonka avaa paremmin tulevaisuusväitteen määritelmää tulevaisuuden johdettavista. Varamäki kirjoittaa kirjassaan Future Proof (Varamäki 2019), että työn murros ei koske ainoastaan työn sisältöä vaan myös sen rakenteita viitaten mm. siihen, että työsuhteiden määritelmät muuttuvat. Tulevaisuuden johdettavat voivat kirjan mukaan olla enenevässä määrin esimerkiksi vapaita agenteja (freelancereita, yrittäjiä), maahanmuuttajia, diginomadeja (netin välityksellä mistä maailman kolkasta tahansa työskenteleviä), robotteja tai tekoälyä, super tempejä (huippuasiantuntijoita vuokratyösuhteella) tai vaikka kokonaisia ekosysteemejä/verkostoja.

Tulevaisuusväittämästä oltiin yhtä mieltä. Vastauksista voi lukea, että tämä pitää huomioida jo nyt, eikä vain tulevaisuudessa. Vain yksi vastaajista oli tulevaisuusväittämästä melko eri mieltä. Työvoimarakenteen osalta voi tapahtua muutosta ja osaajapulaa on monella toimialalla. Osaajista on pidettävä kiinni, niin sisäisesti kuin ulkoisesti erilaisissa alihankkijaketjuissa tai välittäjäorganisaatioissa. Myös tulevaisuudenosaajia on houkuteltava. Nähdään, että edelläkävijäyrityksissä ennakoidaan, miten tulevaisuuden osaajia houkutellaan ja motivoidaan.

Eräs panelisti kirjoittaa, että organisaatioiden on ensisijaisesti mietittävä niitä, jotka toteuttavat sen missiota. Panelistin näkemys on, että tarvitaan raju muutos johtamisessa, jotta organisaatioissa osataan kohdata tulevaisuuden osaajat.

Organisaatioiden hajautuessa ja verkostoituessa enemmistö tulevaisuuden johdettavista todennäköisesti ei ole organisaation työntekijöitä, vaan erilaisia ulkopuolisia asiantuntijoita, alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita. Niiden johtamiseen eivät sovi perinteiset johtoryhmätyöskentelyn mallit, vaan tarvitaan avoimempia ja osallistavampia toimintatapoja.

Panelistit näkevät, että jos organisaatiot osaavat hyödyntää viisaasti ja tehokkaasti erilaisia työsuhdemuotoja ja verkostomaisia toimintatapoja, se tuo organisaatiolle kilpailuedun.

Kuudennen tulevaisuusväittämän kohdalla käsiteltiin tulevaisuuden johtamistarpeiden ennakkointia: ”Tulevaisuuden johtamistarpeiden ennakkointi yli strategiakauden tulee olemaan tärkeää vuonna 2030.”

Tulevaisuusväitteestä oltiin melko yhtä mieltä. Yksi panelisti oli väitteestä eri mieltä. Pitkän aikavälin muutosten tarkastelu, tulevaisuustietoisuus, valmistelu ja eri skenaarioiden testaus nähtiin tärkeänä osana johtoryhmätyöskentelyä. Viimeaikaiset tapahtumat nähdään osoittaneen, että muutoksia ei voi aina ennakoida, vaan suurimmat muutokset voivat yllättää organisaatiot. Signaaleja transformaatiosta on, joten pelkkiin trendeihin ei voi luottaa. Signaalit voidaan nähdä uhkina, mutta ne voidaan nähdä myös uuden liiketoiminnan mahdollisuuksina.

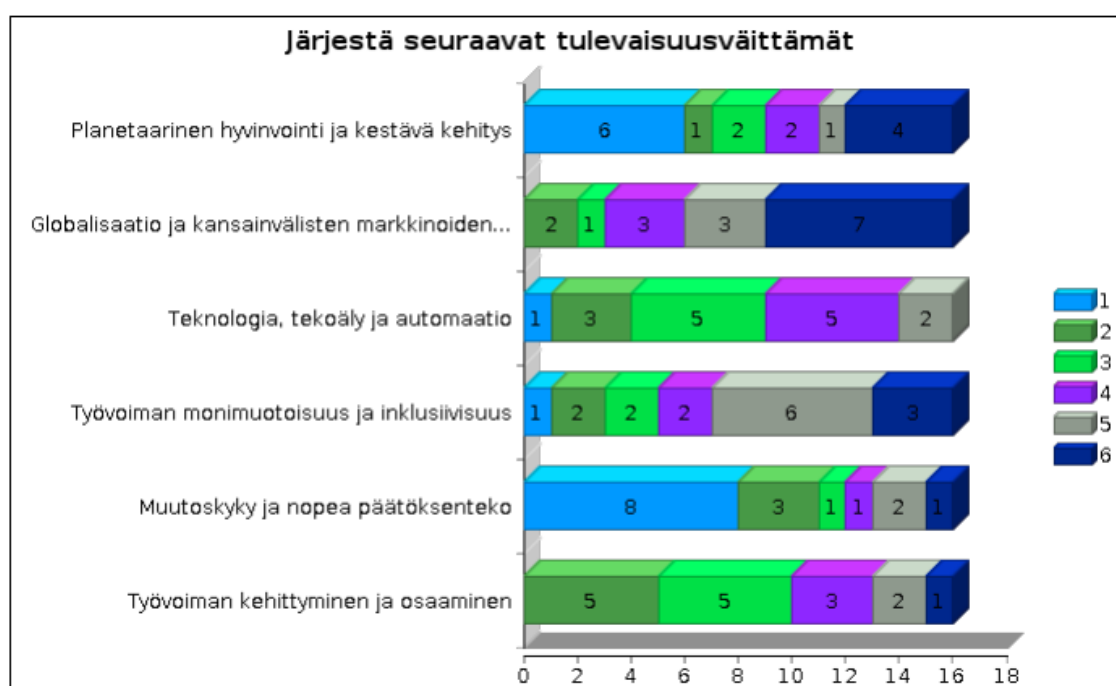
Ei vain yli strategiakauden vaan pitkälle tulevaisuuteen systemaattisena toimintana, joka monitoroi ympäristöä ja seuraa erilaisten ajurien kehittymistä, joiden perusteella muutetaan suuntaa tarvittaessa.

Nopeat suunnanvaihdokset ja ketteryys on avainasemassa, kun panelistit keskustelevat tulevaisuusväittämästä. Strategia nähdään elävänä ja mukautuvana. Kiinteiden strategiakausien voidaan nähdä poistuvan.

Tulevaisuusväittämästä eri mieltä olevan asiantuntijan mielestä skenaariotyöskentelyn ja hallituksen tuki johtoryhmille tulee kasvamaan. Asiantuntija kirjoittaa, että ennustaminen on mahdotonta, siksi valmistuminen ei voi perustua ennakkointiin, vaan rakentamalla valmiudet organisaatioon.

Seitsemännen tulevaisuusväittämän kohdalla oli tehtävänä järjestää kuusi erilaista tulevaisuusväittämää tärkeysjärjestykseen. Väittämät olivat: planetaarinen hyvinvointi ja kestävä kehitys, globalisaatio ja kansainvälisten markkinoiden lisääntyminen, teknologia, tekoäly ja automaatio, työvoiman monimuotoisuus ja inklusiivisuus, muutoskyky ja nopea päätöksenteko, työvoiman kehittyminen ja osaaminen. Kuviossa 6 esitetään delfoin

ensimmäisen kierroksen tulevaisuusväittämä 7 ”Tärkeimmät johtamisen tulevaisuuden tarpeet vuonna 2030” tulokset. Kuviossa oikealla on järjestysluvut väreittäin. Vaaleansininen 1 tulkitaan kuviossa niin, että kuusi vastaajaa merkitsi planetaarisen hyvinvoinnin ja kestävä kehityksen tärkeimmäksi. Yksi vastaaja merkitsi teknologian, tekoälyn ja automaation tärkeimmäksi. Yksi vastaaja merkitsi työvoiman monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden tärkeimmäksi. Kahdeksin vastaajaa merkitsi muutoskyvyn ja nopean päätöksenteon tärkeimmäksi. Kuviossa tummansininen on kuudenneksi tärkein tulevaisuusväittämä.



Kuvio 6. Tulevaisuusväittämä 7: ”Tärkeimmät johtamisen tulevaisuuden tarpeet vuonna 2030” n=16.

Managerin tarkoituksena oli tämän avulla tuoda esimerkki päätöksenteon vaikeudesta, jos johtoryhmässä ei ole yhteistä kuvaa siitä mikä on tärkeää.

Avainasemassa seitsemännän tulevaisuusväittämän kohdalla oli laadukas keskustelu panelistien näkökulmista. Panelistit toivat esiin, että tärkeysjärjestykseen vaikuttaa organisaation toimiala sekä se toimiiko organisaatio julkisella, yksityisellä vai kolmannella sektorilla. Panelistien

keskustelusta käy esiin, että tulevaisuusväittämät kytkeytyvät toisiinsa ja sitä kautta muutoksen johtamiseen. Tulevaisuusväittämistä nostettiin tekoälyn mullistavuuden merkitys, planeetan kantokyky ja sen vaikuttavuus sekä voimakkuus kaikkeen toimintaamme.

Kahdeksas tulevaisuusväittäjä pohjautui palautteen merkitykseen johtoryhmien toiminnassa. Palautetta kerätään nykyisin asiakkailta ja henkilöstöltä. Palautteissa käsitellään usein mennyttä tarkastelukautta. Voidaanko tulevaisuudessa palautteita hyödyntää johtoryhmien tulevaisuuden johtamistarpeiden ennakkoinnissa? Tulevaisuusväittäjä oli: ”Vuonna 2030 johtoryhmät keräävät palautetta omasta toiminnastaan niin organisaation eri sidosryhmiltä kuin henkilöstöltä toimintansa reflektointiin, ennakkointiin ja kehittämiseen.”

Yksi pitää tulevaisuusväittämää melko ei toivottavana ja ei todennäköisenä. Kolme vastaajista pitää väitettä toivottavana, mutta melko epätodennäköisenä. Muut vastaajat (11 kpl) pitää väitettä todennäköisenä ja toivottavana.

Sidosryhmien palautteella voi olla iso potentiaali organisaation tulevaisuuden kannalta. Riskinä voi olla oman organisaation palautteen vääristyneisyys. Palautteen laatua tulee kehittää. Avokysymyksissä nähdään avaimia tulevaisuuden kannalta.

Useisiin organisaation oppimisen malleihin sisältyy jonkinlainen palautekytkentä. Parhaimmillaan palautekytkentä ei kohdistu ainoastaan feedbackiin toteutuneesta toiminnasta ja sen tuloksista, vaan myös tulevaisuuteen suuntautuvaa palautetta (feedforward). Se mahdollistaa toiminnan perusoletusten ja strategisten linjausten kriittisen arvioinnin suhteessa monenlaisiin mahdollisiin tulevaisuuksiin, jolloin mahdollistuu myös organisaation tulevaisuuskartan piirtäminen. Organisaation oppiminen näkyy ehkä parhaiten johtoryhmyöskentelyssä. Liian moni johtoryhmä on kykenemätön oppimaan ainakaan tietoisella tasolla. Tulevaisuus edellyttää kuitenkin, että organisaatiot ovat henkiin jäädäkseen parempia oppijoita.

Feedforward-palaute sai kannatusta. Palautekulttuurin nähdään olevan nousussa. Fokus ei kuitenkaan saa olla menneessä. Palautekulttuurin on oltava systemaattista, jotta siitä saadaan hyötyä. Muutokseen on sitouduttava ja palautteen antajalle palattava muutoksen jälkeen. Johtoryhmälle kerätystä palautteesta pitäisi tehdä läpinäkyvää ja sen tulisi olla saavutettavaa. Tämä mahdollistaa reflektoinnin (tarkoituksen mukaisuus ja tuloksellisuus) Johtoryhmän tavoitteiden tulisi olla avointa kaikille. Kehittyminen vaatii reflektointia ja sitä tulee tehdä yhdessä.

Johtoryhmillä tulee olla päätöksen teon tueksi käsitys millaisessa toimintaympäristössä päätökset realisoituvat mahdollisesti, todennäköisesti ja toivottavasti. Osumatarkkuus arvioidaan palautteen avulla, jotta johtoryhmän ennakoitukyvykkyys voisi kehittyä jälkiviisauden sijaan. Tulevaisuusväitteestä oltiin myös eri mieltä:

Mittarit kohdistuvat johtoryhmätyöskentelyssä enemmän uusien mahdollisuuksien tunnistamiseen ja niihin tarttumiseen kuin menneen seurantaan ja mittaamiseen. Raportoidaan omistajille, eikä niinkään sidosryhmille. Vastuullisuus ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen toki lisääntyvät ja se tuo uusia vaatimuksen läpinäkyvään toimintaan.

Delfoin toinen kierros

Delfoin toisella kierroksella palattiin keskustelua herättäneisiin aiheisiin neljän tulevaisuusväitteen avulla. Tulevaisuusväitteiden kategoriat olivat:

- organisaatioiden hierarkia,
- johtoryhmien kokoonpano,
- päätöksenteko sekä
- tekoäly ja toimintaympäristön monitorointi.

Organisaatioiden hierarkian osalta keskustelussa käsiteltiin vahvasti johtajuutta ja mitä käsitteellä tarkoitetaan tulevaisuuden osaamistarpeiden osalta.

Ensimmäisen kierroksen vastauksissa korostui, että tarve johtajuudelle kasvaa. Perusteluina tähän oli, että kokonaisuuksien hallinta muuttuu

monimutkaisemmaksi, organisaatioiden verkostomaiset rakenteet kasvavat ja tarve suunnannäyttäjille säilyy.

Maailman muuttuminen nopealla tahdilla tarkoittaa organisaatioissa, että päätöksiä on tehtävä nopeasti, laadukkaasti ja tietoon nojaten. Jotta päätöksiä voidaan tehdä nopeammin ja asiantuntevasti, niin johtajuutta tulisi panelistien mukaan jakaa.

Näen, että tarve johtajuudelle kasvaa, kun maailma ympärillä muuttuu dynaamisemmaksi ja monimutkaisemmaksi. Samalla tarve tehdä nopeasti mahdollisimman hyviä päätöksiä ja muuttaa niitä nopeammin, kun huomataan uusia mahdollisuuksia, kasvaa. Tämä edellyttää johtajuuden jakamista organisaatioissa sille tasolle, jossa on paras toimintaympäristön ja asiakkaan tuntemus sekä mahdollisuus suoraan vaikuttaa toimintaan. Käytännössä tämä tarkoittanee johtajien määrän vähenemistä ja johtajuuden delegoimista alemmaksi organisaatiossa. Tällä tavalla vastataan lisääntyneeseen johtajuuden tarpeeseen pitäen samalla toiminta proaktiivisena ja ketteränä.

Eräs panelisti kuvaa, että johtajuus kuuluu kaikille. Yhdessä ohjautuvuus on osa sitä, että johtajuus kuuluu kaikille. Muutos vaatii kuitenkin uuden oppimista ja ennen kaikkea aikaa. Tarve johtajuudelle säilyy, mutta johtajuuden muodot ja keinot muuttuvat, kun johtajuutta siirretään organisaation sen eri tasoille.

Hyvä johtajuus ei synny itsestään eikä kiireessä. Hyvään johtajuuteen nähdään panelistien keskustelun pohjalta sisältyvän vahvasti vastuunkantaminen, ristiriitaisien asioiden yhteensovittaminen, suunnan näyttäminen, vahvuuksien tunnistaminen ja näiden vahvuuksien valjastaminen yhteiseksi hyväksi.

Työntekemisen muodot tulevaisuudessa nähdään vaikuttavan johtajuuden tarpeisiin. Näihin tarpeisiin on kiinnitettävä huomiota jo nyt, sillä työtä tehdään projektimaisesti, verkostoissa ja organisaatioissa tullaan näkemään yhä enemmän erilaisia työsuhteita.

Johtajuutta tarvitaan entistä enemmän myös varsinaisen johtamisroolin ulkopuolella, kirjoittaa eräs panelisti. Kun otamme tämän lisäksi huomioon

systemiset verkostot ja toimintaympäristöt on hyvä myös pohtia, kenellä on omistajuus ja tätä kautta mahdollinen peruste johtajuudelle.

Eräs panelisti toteaa, että johtajuus perinteisessä merkityksessä on kadonnut. Tästä syystä organisaatioissa on tärkeää pohtia tulevaisuuden johtamisen tarpeita entistä syvemmin.

Delfoin toisessa osassa pohdimme panelistien kanssa johtoryhmän kokoonpanon merkitystä ennakoinnin onnistumisen kannalta.

Johtoryhmällä on merkittävä rooli organisaation strategia- ja kehittämistyössä, jossa erityisesti tarvitaan ennakointia. Siksi johtoryhmän kokoonpanoa mietittäessä on tarpeen saada mukaan tulevaisuuslukutaitoisia ja monesta näkökulmasta tulevaisuuksia katsovia henkilöitä. Johtoryhmän ja organisaation kulttuurin olisi myös tarpeen olla avoin siinä mielessä, että monenlaiset näkemykset hyväksytään ja niiden tuomista mukaan keskusteluun arvostetaan. Samalla tulee kuitenkin olla kykyä tehdä nopeasti päätöksiä ja muuttaa niitä tarvittaessa.

Panelistit olivat yhtä mieltä siitä, että johtoryhmien on toimittava dynaamisesti. Johtoryhmissä tarvitaan ajattelun diversiteettiä yhdistettynä kokemukseen. Panelistien mukaan ei ole yhdentekevää ketkä kuuluvat johtoryhmään, sillä jäsenillä on vaikutusta johtoryhmän toimintakulttuuriin ja työtapoihin.

Pieni osa panelisteista oli edelleen sitä mieltä, että johtoryhmän jäsenet voisivat olla vaihtuvia. Johtoryhmän kokoonpano voisi vaihtua organisaatiolle määritellyn suunnan mukaisesti. Yksi panelisti ehdotti esimerkiksi puolen vuoden sykliä johtoryhmän muodostamisessa, sillä muutoksen vauhti kiihtyy koko ajan. Uutta osaamista tarvitaan ja vakinainen johtoryhmä ei aina välttämättä pysy muutoksessa mukana. Vaikka ajatus voisi nyt kuulostaa erikoiselta, niin ottaen huomioon nykyinen kehityskulku, on hyvä pitää mieli avoimena uudelle.

Johtoryhmien dynamiikkaa on hyvä muuttaa välillä ja tähän panelistit ehdottivat, sisäisten sekä ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntämistä, advisory boardeja ja osallistamista.

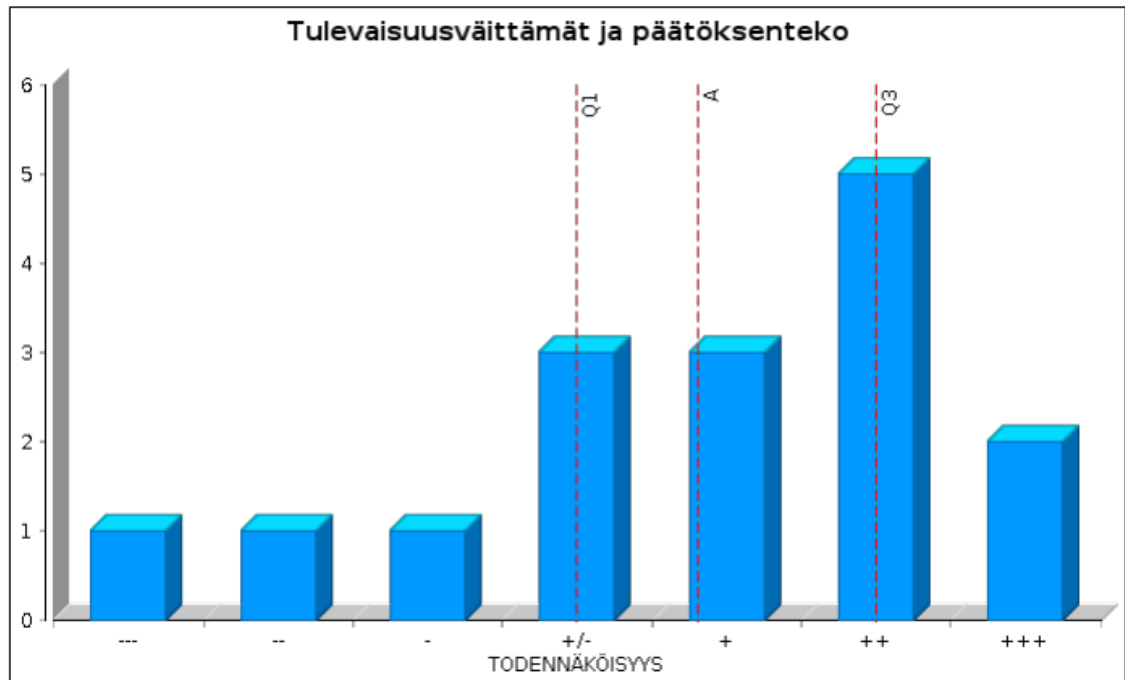
Eräs panelisti toteaaakin, että organisaatioissa päätöksiä tehdään edelleen reaktiivisesti vasta, kun jotain on sattunut toimintaympäristössä. Johtoryhmien toimintaa tulisi elävöittää, herätellä ja sinne kaivataan uusia tuulia, ettei johtoryhmät toimi liian sisäänpäin kääntyneinä.

Delfoin toisella kierroksella palasimme kuuden erilaisen tulevaisuusväittämän järjestämiseen tärkeysjärjestykseen. Tulevaisuusväittämien järjestämisen tarkoitus oli herättää keskustelua näkökulmien erilaisuudesta. Kuten Asiantuntija 4 totesi teemahaastattelussa keväällä 2023, näyttäisi siltä, että meillä suomalaisilla ei ole tällä hetkellä yhtenäistä käsitystä siitä, minkälaisia muutoksia tulemme kohtaamaan ja miten ne tulevat meihin vaikuttamaan. Tällä huomiolla näin ollen saattaa olla vaikutusta organisaatioiden päätöksentekoon. Kolmanneksi tulevaisuusväittämäksi muodostuikin: ”2030 organisaatioiden päätöksenteon lopputulos rakentuu synteesisistä”. Synteesisillä haluttiin tuoda esiin, että päätöksenteko ei olisi tällöin tulos kompromissista tai että päätöksenteossa ei ilmenisi esim. groupthink-ilmiötä.

Vaikutelmani on, ettei synteessin tekemiseen ole valmiuksia laajassa mittakaavassa niin, että voitaisiin sanoa, että johtoryhmyöskentelyn päätökset muodostuvat synteesisistä. Ongelmana on se, ettei organisaatio ole panostanut riittävästi hankkiakseen tarpeellisen määrän erilaista tietoa päätöksenteon pohjaksi. Tavoitella toki olisi, että aikaa ja effortia käytettäisiin enemmän päätösten perinpohjaiseen valmisteluun ja asioiden pohtimiseen eri näkökulmista. Tilanteiden ja toimintaympäristön nopeuden muutokset voivat joskus kuitenkin tehdä synteesipäätökset huonoiksi päätöksiksi. Yllättävä muutos voi vaatia toisenlaista päätöksentekoa, jossa organisaatiota onkin vietävä täysin yllättävään suuntaan.

Seuraavassa kuviossa 7 esitetään delfoin toisen kierroksen tulevaisuusväittämän 3 ”Vuonna 2030 organisaatioissa päätöksenteon lopputulos rakentuu synteesisistä” tulokset. Tulevaisuusväittämän keskihajonta oli 1,67. Tulevaisuusväittämän todennäköisyyttä arvioitiin seuraavin symbolein: --- erittäin epätodennäköistä, -- epätodennäköistä, - melko epätodennäköistä, +/-

en osaa sanoa, + melko todennäköistä, ++ todennäköistä, +++ erittäin todennäköistä.



Kuvio 7. Tulevaisuusväittämä 3: ”Vuonna 2030 organisaatioissa päätöksenteon lopputulos rakentuu synteesisistä” n=16.

Kymmenen vastaajista oli sitä mieltä, että tulevaisuusväite on todennäköinen. Kolme vastaajista ei osannut sanoa. Kolme vastaajista oli sitä mieltä, että tulevaisuusväite on epätodennäköinen. Panelistien keskustelussa tuli esiin synteessissä tapahtuneen päätöksenteon hyvät ja huonot puolet. Synteessin huonot puolet ja riskit piilevät siinä, että tulevaisuutta ei voi ennustaa, jolloin muutosherkkyys ja ymmärrys siitä, että ennakoimattomien ja yllättävien muutosten ilmaantuessa on oltava olemassa myös vaihtoehtoinen tulevaisuuspolku ja että näihin vaihtoehtoisiin tulevaisuuksiin on oltava varasuunnitelmat. Organisaatioiden on säilytettävä kyky tehdä nopeita päätöksiä ja herkkyys suunnanmuutoksiin.

Synteessin hyvinä puolina nähtiin, että yhdessä ajattelun voima korostuu tulevaisuudessa, jolloin dialogisuus on keskiössä. Synteessin edellytyksenä nähtiin johtoryhmien monimuotoisuus ja esimerkiksi kansainvälisyys. Yllättävät

muutokset vaativat toisenlaista päätöksentekoa. Organisaatioissa on osattava hyödyntää päätöksenteossa sellaisia toimintatapoja ja -kulttuuria, jonka avulla voidaan päästä uudenlaisiin ja parempiin tuloksiin.

Neljäs tulevaisuusväittämä keskittyi aiemman keskustelun pohjalta tekoälyn hyödyntämiseen toimintaympäristön monitoroinnissa. Asiantuntija 2 toi keväällä 2023 teemahaastattelussa esiin, että organisaatiot kaipaavat enemmän kohtaamisia vertaisorganisaatioiden kanssa, jossa voidaan jakaa tulevaisuuskuvia, sillä toimintaympäristön monitorointi on kaikille yhteinen haaste. Panelistit pohtivat kuinka todennäköisesti ja toivottavasti tekoälyä hyödynnetään vuonna 2030 toimintaympäristön lukemisen haasteiden poistamiseksi.

Tekoälyä hyödynnetään yllättävän vähän. Etenkin suurten datamassojen analysoinnissa ja ennakkoinnissa se on yliverainen. Tähän tosin pitää suhtautua työtä tukevana elementtinä eikä sitä korvaavana tai siihen sokeasti nojaten.

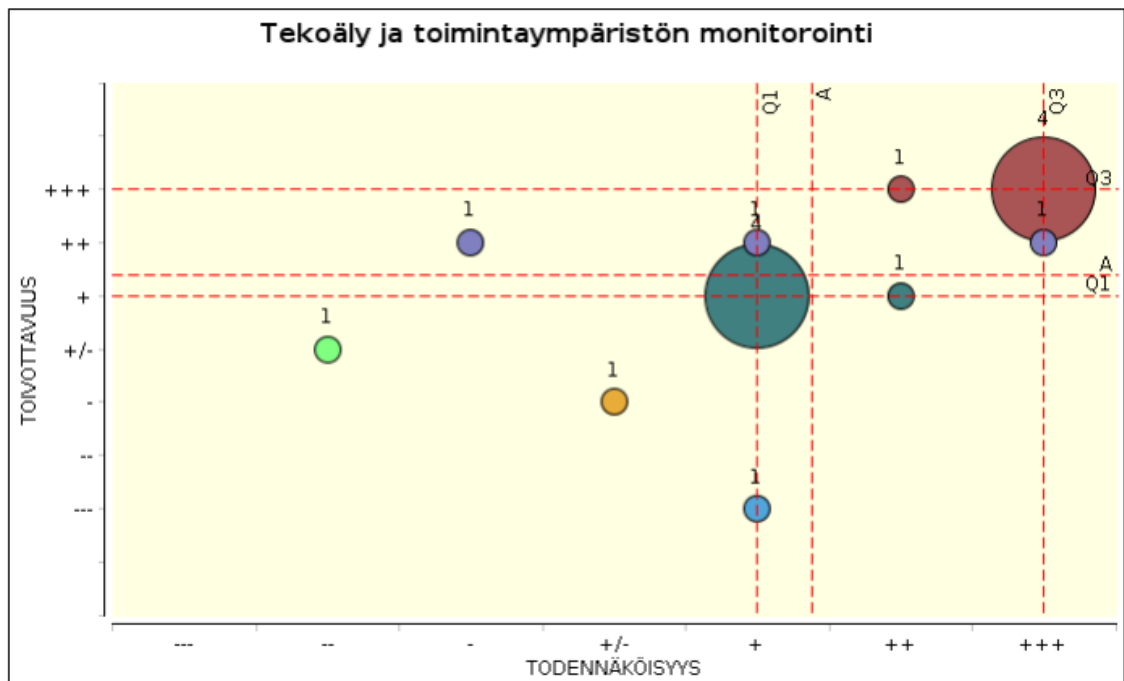
Keskustelussa käy hyvin ilmi, että asiantuntijat toivovat, ettei tekoälyn tuomaan tietoon luotettaisi sokeasti vaan, että sitä hyödynnettäisiin viisaasti päätöksenteon tueksi. Päätöksentekoa edellyttää harkintaa ja erilaisten näkökulmien huomioimista. Toistaiseksi nähdään, että vaikka tekoälyn osalta on paljon hyödyntämätöntä potentiaalia, niin se ei kuitenkaan ole vielä tarpeeksi kehittynyttä ennakkoinnin tarpeisiin.

Elämme tekoälyn ja data-analytiikan hype-vaihetta. Tekoäly on täydentävä tietolähde samoin, kuin asiantuntijalausunnat, tutkimusraportit ja muu organisaation seuranta- ja ennakkointitieto. Tekoäly ei ole ns. oikeushenkilö, joka voisi tehdä resursseihin liittyviä ratkaisuja tai kantaa juridista vastuuta. Ns. ihmisoleteetut tietävät, että ovat loppupelissä eri lähteistä kootun tiedon ja tulkintojen osalta myös vastuussa päätöksistään. Päätösten taustalle kootun tiedon osalta on ymmärrettävä mihin data ja tieto perustuvat vrt. argumenttien premissit. Mitä läpinäkyvämpää tieto on sitä pienemmät ovat riskit.

Seuraavassa kuviossa 8 esitetään delfoin toisen kierroksen tulevaisuusväittämän 4: ”Vuonna 2030 johtoryhmät hyödyntävät tekoälyä systemaattisesti muuttuvan toimintaympäristön monitorointiin ja sen ennakointiin” tulokset. Arvioinnissa tuli pohtia tulevaisuusväittämän todennäköisyyttä ja toivottavuutta. Arviointi tapahtui seuraavin symbolein:

--- erittäin epätodennäköistä, -- epätodennäköistä, - melko epätodennäköistä, +/- en osaa sanoa, + melko todennäköistä, ++ todennäköistä, +++ erittäin todennäköistä sekä

--- erittäin epätoivottavaa, -- epätoivottavaa, - melko epätoivottavaa, +/- en osaa sanoa, + melko toivottavaa, ++ toivottavaa, +++ erittäin toivottavaa



Kuvio 8. Tulevaisuusväittämä 4: Tekoäly ja toimintaympäristön monitorointi n=14.

Kuviosta käy ilmi, että tulevaisuudessa tekoäly voisi olla tulevaisuudessa yksi johtoryhmän jäsen, jonka tehtävänä olisi haastaa ja sparrata johtoryhmiä kohti parempaa ja nopeampaa päätöksentekoa. Tekoäly analysoi nopeasti suuria aineistomääriä (dataa) ja pystyy suodattamaan niistä organisaation kannalta

olennaisen tiedon. Tekoälyn nähdään tarjoavan kilpailuetua organisaatioille. Pohdittavaksi jää kuinka tekoälyn tulee kehittyä vuoteen 2030 mennessä ja miten tekoälyä voidaan hyödyntää viisaasti eri organisaatioissa.

4.3 Tulevaisuuskartan tulokset

Tulevaisuuskarttamenetelmän lähtökohtana oli skenaariopohja, jonka tulokset esitetään taulukossa 4. Tulevaisuuden ennakkointia skenaariomenetelmällä on pohjistanut tutkimuksen delfoin tulokset. Teemaksi valikoitui delfoissa keskustelua herättänyt aihe: johtoryhmien rakenne ja muutokset vuoteen 2030 mennessä. Teema nimettiin tutkimuksen otsikon mukaan ”Tulevaisuudenkestävä johtoryhmä”. Yhtäältä skenaarioiden teema olisi voinut olla ”Johtamisen tarpeet 2030”.

Taulukko 4. Skenaariopohja tuloksilla

MUUTTUJAT	Vaihtoehto A	Vaihtoehto B	Vaihtoehto C	Vaihtoehto D
Johtajien määrä	SÄILYY	KASVAA	VÄHENE	JOHTAJUUS JAKAANTUU
Johtoryhmän rakenne	STAATTINEN	MONINAINEN	VERKOSTOMAINEN	MUUTTUVA
Johtoryhmän luonne	REAKTIIVINEN	TRANSFORMA-TIIVINEN	SYSTEMAATTINEN	DISRUPTIIVINEN
Johtoryhmän merkitys	ENTISELLÄÄN	LAAJENTUU	SUPISTUU	KASVAA

Tulevaisuuskartan tulokset on siirretty Tulevaisuustutka-työkaluun alalukuun

4.4. Skenaariopohjaan on lisätty delfoin tuloksista tutkijan löytämät muuttajat:

- johtajien määrä
- johtoryhmän rakenne
- johtoryhmän luonne
- johtoryhmän merkitys

Muuttajien jälkeen delfoin tuloksista on pyritty löytämään neljä erilaista vaihtoehtoista tulevaisuutta, eli skenaariota. Näistä skenaarioista ensimmäinen on vaihtoehto A, jonka mukaan kaikki jatkuisi hyvin ennallaan ja vaihtoehdot B-D tuovat muutoksia.

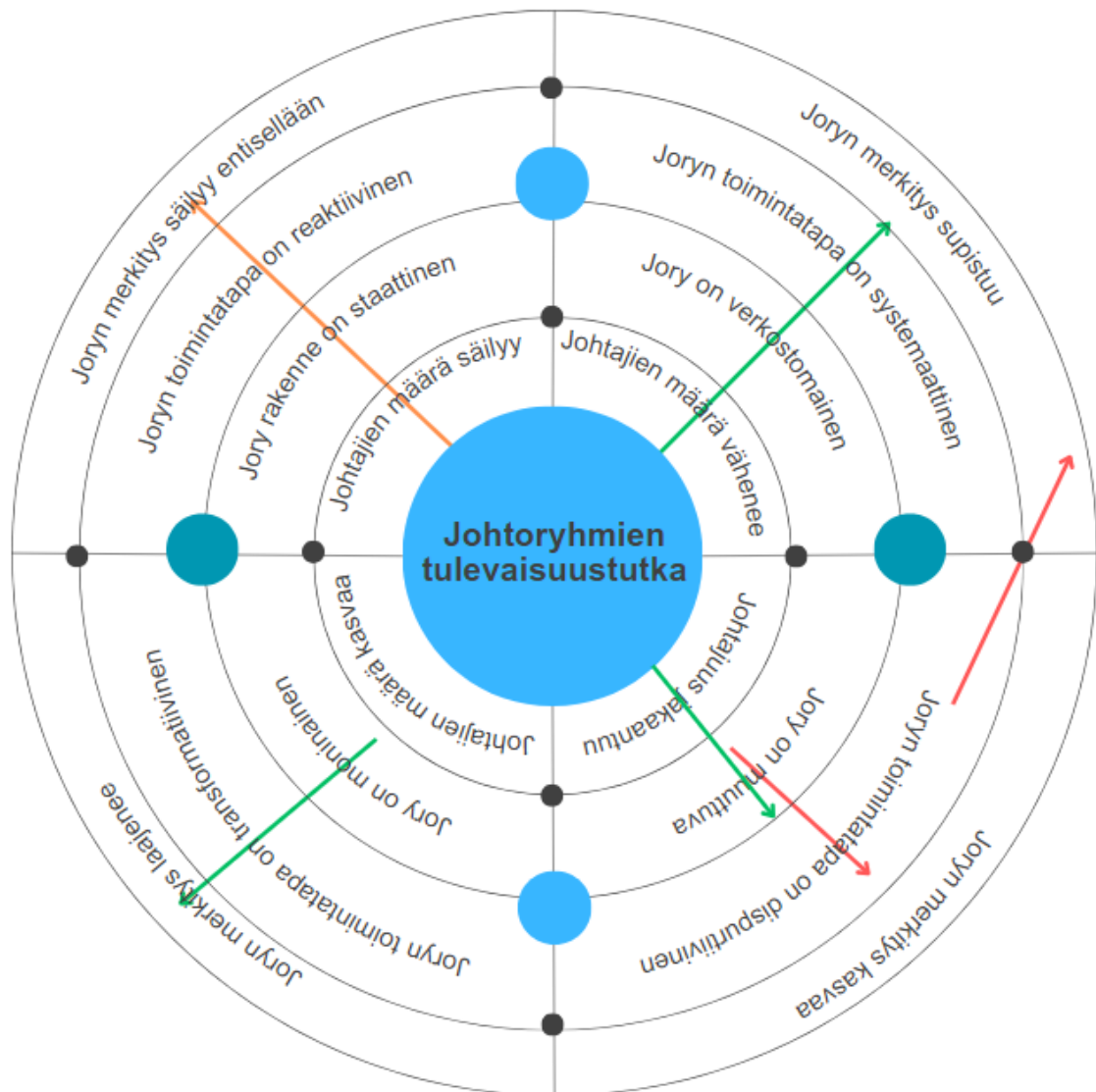
4.4 Johtoryhmän tulevaisuustutkan tulokset

Tutkimuksen varsinainen tavoite alussa ei ollut luoda uutta työkalua.

Tutkimusprosessin aikana tutkijan suunnittelema Tulevaisuustutka syntyi tulevaisuuskarttamenetelmää hyödyntäen tuoden konkreettisen ja helposti lähestyttävän työkalun organisaatioiden johtoryhmien hyödynnettäväksi.

Tulevaisuustutka on työkalu, jota voidaan hyödyntää organisaatioiden ennakkoinnissa ja strategiaprosessin tukena. Tulevaisuustutka on nimetty tässä tutkimuksen osassa Johtoryhmän tulevaisuustutkaksi. Tulevaisuustutkaan on lisätty skenaariopohjan tulokset sekä tiekartat: oranssilla ”business as usual”, vihreällä toivottu tulevaisuus sekä punaisella ei toivottu tulevaisuus.

Seuraavassa kuviossa 9 esitellään Tulevaisuustutka tuloksilla.



Kuvio 9. Tulevaisuustutka tuloksilla

Johtoryhmien tulevaisuustutka lähtee liikkeelle johtajien määrästä ja laajenee johtoryhmien rakenteeseen. Näillä sisemmillä kehillä katsotaan olevan vaikutusta johtoryhmien luonteeseen sekä johtoryhmien merkitykselle tulevaisuudessa. Kuitenkin Tulevaisuustutkassa on huomioitava, että tutkan kehät voivat milloin tahansa pyörähtää ja tilanne muuttua.

Johtoryhmien tulevaisuustutkalle on merkitty tiekartat. Oranssin värinen tie kuvaa business as usual -tilannetta, eli tilanne säilyisi hyvin samanlaisena kuin se on totuttu näkemään: johtajien määrä säilyy, johtoryhmän rakenne on

staattinen, toimintatapa enemmän reaktiivinen kuin pitkälle tulevaisuuteen ennakoiva ja johtoryhmän merkitys säilyisi ennallaan. Punaisella on merkitty ei toivottu tulevaisuus. Kuten punaisen värisistä teistä huomaa, teitä ei tarvitse merkitä tutkaan lineaarisesti vaan ne voivat poiketa eri tutkan kehille.

Lähtökohtaisesti delfoissa nähtiin, että kovin muuttuva johtoryhmä voi olla sekä positiivinen, että negatiivinen asia. Disruptiivinen toimintatapa nähtiin mahdollisena vaarana. Johtoryhmien merkityksen supistumista ei erityisesti toivottu vaan toivottiin kippareita. Vihreitä teitä on merkitty tutkaan kolme. Vihreä tie kuvaa toivottua tulevaisuutta. Delfoissa oltiin hyvin avoimia muutoksille johtoryhmien toiminnan osalta. Kun tulevaisuustutkaan tulee useampi toivottu tulevaisuus, on johtoryhmän tehtävä valita näistä yksi.

Tutkan tarkasteluväleistä vastaa organisaation ylin johto, käsittäen toimitusjohtajan, johtoryhmän ja hallituksen. Tarkasteluvälit voivat olla sekä jatkuvia, että tarkoin valituin pulssein, eli ajanjaksojen välein. Johtoryhmän tulee jakaa tilannekuvaa koko organisaatiolle sekä avainsidosryhmille. Tulevaisuustutkan on tarkoitus skannata valittua kohdetta ja auttaa organisaatiota navigoimaan kohti toivottua tulevaisuutta.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa on ollut isossa roolissa läpi tutkimuksen. Avun pyytäminen tutkimukseen liittyen on ollut luonnollinen osa prosessia. Näiden avulla on pyritty takaamaan tutkimuksen uskottavuus sekä tutkimuksen johtopäätösten validius.

Tuloksia analysoitaessa on pysähdetty pohtimaan analyysin seurauksia ja hyötyjä tutkimuksen kohderyhmälle. Työn pohdinnassa on otettu huomioon eettinen ulottuvuus, eli se kuinka se tulee vaikuttamaan lukijaan ja minkälaisia muita vaikutuksia sillä on. Ilmiötä ja tuloksia on pyritty tarkastelemaan hyvin laajasta näkökulmasta. (Vilkkä 2020, 62.)

Aiheen suhdetta pohdittiin suhteessa menneeseen ja tulevaan, vaikka työssä painotetaan tulevaisuuden ennakkoinnin hyötyjä. Menneisyyden näkökulmien ymmärtäminen luo edellytykset nykyhetken ymmärtämiselle. Yhtäältä nykyisyyden ymmärtäminen luo edellytyksiä tulevan ymmärtämiselle. (Vilka 2020, 62.)

Tutkimuksen luotettavuuteen eli reliabiliteettiin on panostettu jo suunnitteluvaiheessa. Tutkimusmenetelmät on valittu huolella ja konsultoiden tutkimusmenetelmien- sekä tieteellisen tutkimuksen asiantuntijoita. Luotettavuutta tukee tarkoin valitut menetelmät yhdessä. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty tarkastelemaan tasaisin väliajoin tutkimuksen edetessä. Tutkimus on edennyt syklisenä prosessina, jossa aineiston keruu ja analyysi ovat vuorotelleet.

Tutkimuksen triangulaatiolla on pyritty lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Triangulaatiolla tarkoitetaan eri menetelmien, tutkijoiden, tietolähteiden ja teorioiden yhdistämistä, eli yhdistetään useita menetelmiä ja lähestymistapoja. Tutkimuksessa yhdistyvät aineisto- ja menetelmätriangulaatiot. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkija on pyrkinyt noudattamaan eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan. Teemahaastattelujen osalta haastattelijoiden nimien käyttöön sekä etähaastatteluiden tallennukselle on pyydetty lupa. Tutkimuksen delfoi-osa on pystytty toteuttamaan täysin anonymisti ja tietoturvallisesti eDelphi-ohjelmiston avulla. eDelphi-tietosuojakäytäntö on GDPR (General Data Protection Regulation: EU Regulation 2016/679) -yhteensopiva. Tutkimuksen tavoitteena on ollut tuottaa tärkeää tietoa niin tutkimukseen osallistuville kuin tutkimuksen lukijoille.

Tutkimuksen delfoi-vaiheessa olisi voinut tuoda ilmi etukäteen tekoälyn luomien asiantuntijoiden osallistumisen paneelikeskustelun asiantuntijoille. Se olisi tuonut enemmän läpinäkyvyyttä, vaikkakin keskustelu oli täysin anonymi. Delfoin asiantuntijamatriisista puuttuu pörssiyritysten asiantuntijaryhmä. Tämä olisi tuonut tutkimukseen laajempaa perspektiiviä.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa on haluttu noudattaa hyvää tutkimuskäytäntöä, johon sisältyy arvioiva tarkastelu tutkimuksen valintojen osalta, tutkimusta ohjaavien sääntöjen tietämys sekä luotettavuuskriteerien tunteminen (Puusa, Juuti & Aaltio 2020).

5 Pohdinta ja johtopäätökset

5.1 Johtopäätökset

Keskiajasta nykyiseen hetkeen muutoksen voimat ovat vain kasvaneet. Tutkiessani tulevaisuuden ennakointia varmistuin, että ennakointi olisi syytä sitoa jokaisen organisaation strategiseen toimintaan.

Ennakointi tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden hakea varmuutta päätöksentekoon eri näkökulmista ja auttaa varautumaan mahdollisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Ennakointi on varautumista ja vaikuttamista tulevaisuuteen tieteellisesti tutkituin menetelmin.

Tutkimuksen tarkoitus on herättää uusia ajatuksia ja keskustelua tutkimuskysymyksen kautta. Teoreettinen viitekehys ja tutkimustulokset muodostivat yhdessä kokonaiskuvan tulevaisuudenkestävistä johtoryhmistä sekä siitä, kuinka johtoryhmät voivat ennakoida tulevaisuuden johtamisen tarpeita.

Johtoryhmillä on suuri vastuu valmistella organisaatioita kohti tulevaa ja tästä syystä johtoryhmien tulee lunastaa paikkansa organisaatiossa joka päivä, myös tulevaisuudessa. Lainatakseni Koskelon (2022) sanoja: ”Rakenteet ohjaavat toimijuutta”. Johtoryhmän tehtävä on ohjata organisaation toimintaa nyt ja tulevaisuudessa.

5.1.1 Tulevaisuuden ennakkoinnin ja toimijuuden tuomat mahdollisuudet organisaatioiden johtamiseen

Ennakkoinnin tärkein tehtävä on rakentaa valmiuksia organisaatioille, jotta ne voivat selviytyä yllättävistä ja jopa arvaamattomista tapahtumista. Ennakointi auttaa varautumaan ja vaikuttamaan tuleviin muutoksiin. Organisaatioilla on mahdollisuus ennakkoinnin avulla vaikuttaa omaan sekä koko toimialan tuleviin tapahtumiin, unohtamatta yhteiskunnallista tasoa.

Tarvitsemme uudenlaisia lähestymistapoja helpottaaksemme johtoryhmän osallistumista organisaatioiden toiminnan suuntaamiseen, sillä johtoryhmillä on hyvin rajoitettu aikataulu. Haasteeksi muodostuu muutostahti ja organisaatioiden kokonaisjohtaminen. Päätöksenteon on kytkeydyttävä strategiaan ja muihin päätöksiin.

Kokonaisuuksien hallinta muuttuu monimutkaisemmaksi, organisaatioiden verkostomaiset rakenteet kasvavat, joten tarve suunnannäyttäjille säilyy. Asiantuntijat korostivat keskusteluissa, että tarve johtajuudelle kasvaa. Johtajuutta nähdään tarvittavan myös varsinaisen johtamisroolin ulkopuolella. Johtajuus perinteisessä merkityksessä on katoamassa ja tästä syystä organisaatioissa on tärkeää pohtia tulevaisuuden johtamisen tarpeita entistä paremmin. Johtoryhmän olemassaolo perustuu ihmisten osaamiseen ja vahvuuksiin – ihmisyyteen ja sitä kautta johtajuuteen. Tekoälyllä tätä ei voida korvata.

Delfoi-paneelissa tuotiin esiin, että muutosvauhti on ennenkokematonta. On hyvä pysähtyä pohtimaan pysyvätkö johtoryhmät tässä muutosvauhdissa mukana. Uudenlainen tapa johtaa vaatii uusia taitoja ja tästä syystä johtoryhmien on hyödynnettävä ennakoivia systemaattisesti sekä transformatiivisesti. Asiantuntijat osoittivat, että suurin osa organisaatioiden johtamisen aineistosta tulee menneisyydestä. Tämä menneisyyden paino nähtiin konservatiivisuuden vaarana. Johtoryhmillä on mahdollisuus uudistua ja keksiä itsensä uudelleen. Kriittiselle tarkastelulle on sijaa. Onkin todettava, että vaikka yhteiskunta muuttuu ympärillämme, niin tarve johtajuudelle on inhimillinen.

Toimintaympäristön lukemisen haaste on kaikille organisaatioille yhteinen. Asiantuntijat kannustavatkin lähestymään tätä haastetta rohkeasti ja kohtaamaan vertaisorganisaatioita sekä hyödyntämään advisory boardia.

Vaikeutena organisaatioissa on tunnistaa kognitiiviset harhat ja erityisesti ylimmän johdon päätöksentekoprosessissa. Kognitiivisten harhojen lisäksi

toimintaympäristön lukemisen haasteet sekä maailman ennakoimattomuus asettavat erityisesti johtoryhmät jatkuvan tulikokeen alle.

Johtoryhmien tulee tunnistaa johtajuutensa nykytila sekä historialliset ajurit, muutosvoimat sekä näiden havaittujen muutosvoimien vaikutus tulevaisuuteen. Siten johtoryhmät löytävät yhteenvetona millaisia mahdollisia ja toivottuja tulevaisuuksia on odotettavissa.

5.1.2 Johtoryhmän käytännön työkalut johtamistarpeiden ennakointiin

Asiantuntijat näkevät, että skenaariopohjainen strategisointi on tehokas lähestymistapa päätöksenteon perustaksi. Asiantuntijat nostavat esiin, että skenaariopohjaisen strategisoinnin on sovellettava ennakointiin ja yhteistoimintaan. Skenaariopohjaiseen strategisointiin voi yhdistää mm. PESTE-menetelmän ja sen eri muodot.

Organisaatioiden ennakoinnissa auttaa ns. tilannehuone, jossa voidaan tarkastella jatkuvasti organisaation kannalta tärkeitä asioita. Liiketoiminnan syklit ovat nopeutuneet ja onkin tärkeää, että organisaatioissa osataan ennakoida seuraava sykli ennen sen syntyä.

Organisaatiot tarvitsevat tulevaisuuteen suuntautuvaa palautetta, eli feedforwardia. Feedforward mahdollistaa toiminnan kriittisen arvioinnin strategisiin linjauksiin ja perusoletuksiin suhteessa mahdollisiin tulevaisuuksiin. Siten mahdollistuu organisaation tulevaisuuskartan piirtäminen, kun fokus ei ole menneessä. Päätöksenteon tueksi johtoryhmillä tulee olla käsitys siitä, millaisessa toimintaympäristössä tehdyt päätökset realisoituvat: mahdollisesti, todennäköisesti ja toivottavasti. Palautteen avulla arvioidaan osumatarkkuutta, jotta ennakointikyvykkyys voi kehittyä jälkiviisauden sijaan.

Johtoryhmien tulevaisuustutka tarjoaa laaja-alaisen sekä visuaalisen kehikon keskusteluun johtoryhmien tulevaisuuskestävyydestä. Tulevaisuustutka työkaluna yhdistää kaikki asiantuntijoiden suosittamat menetelmät yhteen työkaluun. Se laajentaa tulevaisuusajattelua sekä tukee päätöksentekoa.

Tulevaisuustutkaa työkaluna voivat hyödyntää niin julkinen, yksityinen kuin kolmaskin sektori. Tulevaisuustutka ei ole myöskään sidottu organisaation kokoon.

Tulevaisuustutka itsessään on hyödyllinen työkalu yritysennakointiin ja sitä voi hyödyntää monipuolisesti tulevaisuuden transformatiiviseen ennakointiin. Tulevaisuustutka auttaa organisaatioita navigoimaan kohti toivottua tulevaisuutta.

5.1.3 Ennakoinnin työkalujen konkreettiset hyödyt

Organisaatiot voivat joko mukautua muutoksiin tai vaikuttaa tulevaisuuteensa. Lähtökohtana on, ettei ole viisasta tarkastella vain yhtä tulevaisuuden vaihtoehtoa. Tulevaisuuksia tulee tarkastella erilaisin näkökulmin, jotta varmasti tunnistetaan organisaatioiden monet eri mahdollisuudet. Organisaatiot elävät jatkuvasti emergentillä, uudelleen syntymisen vyöhykkeellä ja silloin on järkevää hyödyntää erityisesti ennakointia ja skenaariopohjaisia menetelmiä.

Tulevaisuudenkestävän johtoryhmän tulee ymmärtää millaisia kyvykkyyksiä ja osaamista organisaatiolla tulee olla. Organisaation kehittyminen vaatii, että yksilöiden kehittyminen mahdollistetaan. Kehittymisen tulee olla organisaation strategian mukaista. Tämä vaatii yhteistoiminta, vuorovaikutusta sekä palautetta. Ennakoinnin työkalut auttavat siihen, että kehittyminen on organisaation strategian mukaisia, sillä ne ovat helppoja käyttää yhteistoiminnassa, dialogisesti ja niihin sisältyy reflektiivisuus.

Asiantuntijoiden mukaan organisaatioissa tarvitaan monialaista osaamista ja ymmärrystä. Voidaan puhua jopa uudesta kyvykkyydestä, joka ei sisällä vain erityisosaamista vaan hyvin laaja-alaista osaamista sisältäen erityisesti toimintaympäristön ymmärryksen. Organisaatioiden tulevaisuuskestävyys on optimaalisella tasolla silloin, kun ennakoinnin tarpeet ja ennakoinnin kyvykkyydet kohtaavat. Kun tätä työtä tehdään organisaatioissa joukkoistaen, on koko organisaatio sitoutunut ja mukana kehityksessä, kun konkreettiset toimenpiteet alkavat.

Skenaariopohjainen työskentely ei voi olla vain kerran vuodessa ulkopuolisen konsultin fasilitoima päivä, vaan sen on oltava systemaattista ja osallistavaa. Tästä syystä Tulevaisuustutka palvelee tulevaisuudenkestäviä organisaatioita.

Ennakointiin pohjautuvassa skenaariotyöskentelyssä tarvitaan kaikkia, myös toisinajattelijoita. Liika yksimielisyys johtaa usein siihen, että törmätään esimerkiksi Harmaisiin sarvikuonoihin ja sokeudutaan tulevaisuudesta. Huomattavaa on, että tulevaisuuden ennakointia ja skenaarioita ei tehdä sormia napsauttamalla. Prosessiin sisältyy tästä syystä takuuvarmasti myös kipuilua.

Asiantuntijat näkevät strategian elävänä ja mukautuvana. Kiinteiden strategiakausien nähdään poistuvan. Avainasemaan nousee nopeat suunnanvaihdokset ja ketteryys. Ennakoinnin työkalut tuovat tähän konkreettisen hyödyn.

5.2 Yhteenveto

Tutkimus luo uutta tietoa organisaatioiden johtoryhmien tulevaisuuskestävyyteen ennakkoinnin menetelmiä hyödyntäen ja on merkityksellinen sen dialogisuutensa vuoksi. Tutkijan kehittämä uusi Tulevaisuustutka tuo organisaatioille keskeisen työkalun ennakointiin. Tulevaisuuskyvykkyys, kuten muutkin organisaation metataidot vaativat jokapäiväistä kehittymistä. Vaikka ajatus saattaa kuulostaa erikoiselta juuri nyt, on tärkeää olla avoin uudelle ottaen huomioon kiihtyvä kehityskulku.

On hyvä huomioida, että yrityksiä välisillä eroilla on vaikutusta johtoryhmien toimintaan. Yritysten välisistä eroista huolimatta voidaan kuitenkin löytää yhdistäviä tekijöitä, jotka ovat avainasemassa toimivien johtoryhmien edellytyksiksi. Organisaatioissa on pohdittava sopivatko perinteiset johtoryhmätyöskentelyn mallit niiden missiota toteuttaville tulevaisuuden johdettaville. Huomioitavaa on, että johtoryhmien olemassaolo muodostuu muilla kuin lainsäädännöllisillä perusteilla ja se on jokaisen organisaation itse määriteltävissä. Siksi perinteistä johtoryhmäkäsitetä voidaan kehittää palvelemaan organisaatioiden muuttuvia tarpeita. Johtoryhmien tarkoitus on

ohjata organisaatioita kohti tulevaisuutta. Johtoryhmät ovat ennen kaikkea toimijoita, ei ajalehtijoita.

Jatkotutkimus- ja kehittämisasiheet

Tutkimus tuo vahvaa tietoa johtoryhmien tulevaisuudenkestävyyden edellytyksistä. Delfoi-tutkimuksen osalta tämä tutkimus näyttää tietä ja antaa uutta tietoa tekoälyn hyödyntämiseen delfoissa. Tutkimuksessa on myös hyödynnetty esimerkkiä osoittaen asiantuntijoiden rekrytointia LinkedInistä. Tällä tutkimuksella ei kuitenkaan vastattu, mihin tulevaisuuden johtajuus perustuu. Tutkimuksen katveeseen jää mikä määrittää johtajuuden organisaatioissa tulevaisuudessa sekä mitä eroja tulevaisuuden johtoryhmien osaamistarpeissa on eri organisaatioissa. Tarvitaan lisää tietoa, jotta voidaan rakentaa kokonaiskuvaa organisaatioiden johtoryhmistä ja niiden tulevaisuustaidoista sekä menestyksen edellytyksistä. Tulevaisuuden jatkotutkimusaiheeksi ehdotetaan:

1. Mihin tulevaisuuden johtajuus perustuu
2. Mitä eroja tulevaisuuden johtoryhmien osaamistarpeissa on eri organisaatioissa
3. Kuinka tekoälyä voidaan hyödyntää delfoi-tutkimuksissa
4. Transformatiivisen ennakkoinnin hyödynnettävyys johtoryhmätyöskentelyssä.

Lähteet

Aalto, H-K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. (toim.) (2022). Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisu 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto, 481 s, <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>

Airaksinen, T., Halinen, I., & Linturi, H. (2017). Futuribles of learning 2030 - Delphi supports the reform of the core curricula in Finland. European journal of futures research, 5(1), 1–14. <https://doi.org/10.1007/s40309-016-0096-y>

Amara, R. (1981). The futures field: Searching for definitions and boundaries. The Futurist, 15(1), 25–29.

Arvopaperimarkkinayhdistys Ry, Keskuskauppakamari. (2020). Hallinnointikoodi: Corpo-rate Governance 2020. <https://cgfinland2017.kauppakamari.fi/wp-content/uploads/sites/39/2019/11/hallinnointikoodi-2020.pdf> Viitattu 17.2.2023.

Character.AI-beta. (2023). [Large language model]. <https://beta.character.ai/>

Díaz-Fernández, M. C., González- Rodríguez, M. R., & Simonetti, B. (2020). Top management team diversity and high performance: An integrative approach based on upper echelons and complexity theory. European management journal, 38(1), 157–168. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.006>

Gartner (2023). Gartner Says Only 14 % of Procurement Leaders Have Adequate Talent to Meet Future Needs of their Function. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-11-29-gartner-says-only-14-percent-of-procurement-leaders-have-adequate-talent-to-meet-future-needs-of-their-function> Viitattu 3.12.2023.

Gordon, A. V., Ramic, M., Rohrbeck, R., & Spaniol, M. J. (2020). 50 Years of corporate and organizational foresight: Looking back and going forward. Technological forecasting & social change, 154, 119966. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119966>

Groves, K. S., & Feyerherm, A. E. (2022). Developing a leadership potential model for the new era of work and organizations. Leadership & organization

development journal, 43(6), 978–998. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2021-0258>

Hiltunen, E. (2012). Matkaopas tulevaisuuteen. Talentum.

Iivonen, T., & Martikainen, S. (2022). Itseään isommaksi: Advisory board strategisen johtamisen tukena (1. painos.). Kauppakamari.

Inayatullah, S. (2008). Six pillars: Futures thinking for transforming. Foresight (Cambridge), 10(1), 4–21. <https://doi.org/10.1108/14636680810855991>

Inayatullah, S., & Sweeney, J. A. (2021). From Strategic to Transformative Foresight: Using Space to Transform Time. World futures review, 13(1), 27-33. <https://doi.org/10.1177/1946756720971743>

Jokela, K. (2023). Tulevaisuudenkestävä johtoryhmä – tulevaisuuden ennakointi vaatii johtoryhmiä uudistautumaan. Unkari-Virtanen, L., Kuusisto-Ek, H., & Brandt, T. Tulevaisuudenkestävä bisnes—ratkaisuja kompleksisuuden haasteisiin. Konferenssi 27.4. 2023. Theseus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-396-1> Viitattu 7.1.2024.

Kaivo-oja, J. & Santonen, T. (2022). Päätöksentekotilanteet ja sosiaalinen systeemiteoria ennakoititoiminnassa ja tulevaisuuden tutkimuksessa. Teoksessa Aalto, Hanna-Kaisa – Heikkilä, Katariina – Keski-Pukkila, Pasi – Mäki, Maija & Pöllänen, Markus (toim.) (2022) Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto, 481, 89–104. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>

Kantola, M., Friman, M., Rauhala, P., Kotila, H. & Huttula, T-K. (2023). Ammatillisen korkeakoulutuksen mahdollisia tulevaisuuskuvia vuoteen 2030. Futura 3, 51–62.

Ketonen-Oksi, S. (2021). Katse tulevaisuuteen: Strateginen ennakointi yritysten kilpailukyvyn edellytyksenä. Futura 2, 38–47.

Kevätsalo, J. (2023). Strategiatyö ja digiherätys: Strategisen muutoksen diskursiivinen rakentuminen. Aalto-yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-1536-9>

Kilpinen, P. (2022). Inhimillinen strategia. Alma Talent.

Koskelo, M. (2022). Työelämän trendit 2022. Webinaari. Workday Designers. <https://www.youtube.com/watch?v=vUhM-XIRxJA> Viitattu 6.3.2023.

Kuusi, O. & Kamppinen, M. (2002). Tulevaisuuden tekeminen. Kamppinen, M., Kuusi, O., Söderlund, S., & Boström, S. Tulevaisuudentutkimus: Perusteet ja sovelluksia. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Kuusi, O. (2014). Osmo Kuusi: Delfoi-metodi. Metodix-verkkosivusto. <https://metodix.fi/2014/05/19/kuusi-delfoi-metodi/> Viitattu 21.3.2023.

Kuusi, O., & Villman, T. (2022). Tulevaisuuskartta tulevaisuuskentän tutkimuksen kokoavana viitekehyksenä. Aalto, H., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M., & Pöllänen, M. Tulevaisuudentutkimus tutuksi: Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. 113–124. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022081153702> Viitattu 30.12.2023.

Lehr, T., Lorenz, U., Willert, M., & Rohrbeck, R. (2017). Scenario-based strategizing: Advancing the applicability in strategists' teams. *Technological forecasting & social change*, 124, 214-224. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.06.026>

Linturi, H., Linturi, M. & Jauhiainen, O-P. (2020). Uudistuva Delfoi-metodi ja eDelphi 2020. Metodix-verkkosivusto. Julkaistu 1.6.2020. <https://metodix.fi/2020/01/06/uudistuva-delfoi-metodi/> Viitattu 27.1.2024.

Linturi, H. (2020). Delfoin monet tarkoitukset. Metodix-verkkosivusto. Julkaistu 13.3.2020. <https://metodix.fi/2020/03/08/delfoin-tarkoitukset/> Viitattu 30.12.2023.

Linturi, H. & Kuusi, O. (2022). Tulevaisuuksia ennakoiva delfoi-menetelmä. Teoksessa Aalto, Hanna-Kaisa – Heikkilä, Katariina – Keski-Pukkila, Pasi – Mäki, Maija & Pöllänen, Markus (toim.) (2022) Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto, 481 s, <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1> Julkaistu myös verkossa: <https://tututopi.files.wordpress.com/2022/03/tva-1-2022-linturi-kuusi.pdf>

Luoma, M. (2021). Johtoryhmän käsikirja: Organisaation tärkeimmän joukkueen toiminta, johtaminen ja kehittäminen. Alma Talent.

Luoma, M. (2023). HR johtoryhmässä–uudistaja, kriitikko vai jotain muuta?. Työn tuuli1| 2023. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012023.pdf

Martela, F. (2018). Hyvä johtoryhmätyöskentely edellyttää kolmea asiaa. Filosofian Akatemian verkkosivusto. <https://filosofianakatemia.fi/blogi/ketterasti-toimivan-johtoryhman-luominen-vaatii-onnistumista-kolmella-ryhmadynamiikan-dimensiolla/> Viitattu 31.12.2023.

Methodix. (2023). Delfoin seitsemän ideaa. Methodix-verkkosivusto. Julkaistu 9.10.2023. <https://methodix.fi/2023/10/09/delfoin-seitseman-idea/> Viitattu 4.1.2024.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Palmunen, L-M. (2019). Heuristics and biases in organizing: conceptual tools for examinations of cognitive biases in organizational routines. University of Turku. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-7567-9>

Pouru, L., Dufva, M., & Niinisalo, T. (2019). Creating organisational futures knowledge in Finnish companies. Technological forecasting & social change, 140, 84–91. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.06.048>

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Rohrbeck, R., & Kum, M. E. (2018). Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. Technological forecasting & social change, 129, 105–116. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013>

Rubin, A. N.d. Skenaarion käsitteestä. TOPI – TULEVAISUUDENTUTKIMUKSEN OPPIMATERIAALI-verkkosivusto. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. <https://tulevaisuus.fi/metodit/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaarion-kasitteesta/> Viitattu 14.1.2024.

Rubin, A. (2012). Anita Rubin: Skenaariotyöskentely Tulevaisuusentutkimuksessa. Methodix-verkkosivusto. Julkaistu 2012 (päivitetty 7.9.2014). <https://methodix.fi/2015/01/31/skenaariotyoskentely-tulevaisuusentutkimuksessa/> Viitattu 30.12.2023.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). Triangulaatio. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html
Viitattu 4.2.2024.

Saramies, J., & Törnroos, M. (2021). Henkilöstöanalytiikka: Mittaa, ymmärrä, menesty. Alma Talent Oy.

Schoemaker, P. J. H., & Day, G. (2021). Preparing Organizations for Greater Turbulence. *California management review*, 63(4), 66–88.
<https://doi.org/10.1177/00081256211022039>

Silen, M. (2020). Advisory Boardin jäsenen vastuusta. Helsingin seudun kauppakamari. <https://helsinki.chamber.fi/advisory-boardin-jasenen-vastuusta/>
Viitattu 14.1.2024.

Sitra. (2018). Tutkain – Heikkojen signaalien työpohja. Sitran verkkosivusto. <https://www.sitra.fi/julkaisut/tutkain-heikkojen-signaalien-tyopohja/> Viitattu 14.1.2024.

Sitra. (2023). Tulevaisuuskolmio. Sitran verkkosivusto. <https://www.sitra.fi/caset/tulevaisuuskolmio/> Viitattu 27.1.2024.

Sumkin, T., & Tuomi, L. (2012). Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia (1. p.). Talentum Media.

Tieteen termipankki (2016). Emergenssi. Julkaistu 30.9.2016.
<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:emergenssi> Viitattu 30.12.2023.

Tvede, L. (2020). Supertrends: 50 Things You Need to Know About the Future. Ascent Audio.

Törrönen, V. (2021). Osallistava strategiaprosessi tuottaa tuloksia. KREPAL verkkosivusto. <https://www.kreapal.fi/blogi/osallistava-strategiaprosessi/> Viitattu 26.1.2024.

Valli, R., & Aarnos, E. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (5., uudistettu painos.). PS-kustannus.

Valpola, A. (2021). Toimiva johtoryhmä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

- Varamäki, A. (2019). Future proof: Tulevaisuuden työkirja. Docendo.
- Vilka, H. (2020). Akateemisen lukemisen ja kirjoittamisen opas. PS-kustannus.
- Voutilainen, J. & Ahvenainen, M. (2021). Avainhenkilöriskit oppivassa ja mukautuvassa kaupunkiorganisaatiossa. Futura 4, 52–61.
- Wucker, M. (2019). Why we ignore obvious problems – and how to act on them. TED Salon: U.S. Air Force.
https://www.ted.com/talks/michele_wucker_why_we_ignore_obvious_problems_and_how_to_act_on_them/transcript Viitattu 30.12.2023.
- Wucker, M. (2020). No, the coronavirus pandemic wasn't an 'unforeseen problem'. Julkaistu 17.3.2020.
<https://www.washingtonpost.com/outlook/2020/03/17/no-coronavirus-pandemic-wasnt-an-unforseen-problem/> Viitattu 30.12.2023.