



Henkilöstölähtöinen tulevaisuustyö - toimintamalli
LiveCoFutures ja mallipohja Co-Sight

Aino Piispanen

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkilöstölähtöinen tulevaisuustyö - toimintamalli
LiveCoFutures ja mallipohja Co-Sight

Aino Piispanen
Tulevaisuuden johtaminen
ja asiakaslähtöinen
palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2024

Aino Piispanen

Henkilöstölähtöinen tulevaisuustyö - toimintamalli LiveCoFutures ja mallipohja Co-SightVuosi 2024 Sivumäärä 146

Opinnäytetyön tarkoitus on tunnistaa organisaation henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön lähtökohdat, sekä selvittää miten henkilöstön osallisuutta tulevaisuustyössä voidaan kehittää ja mitä henkilöstön osallisuudella voidaan saavuttaa. Kohdeorganisaatioon liittyvänä tavoitteena on kasvattaa Live-säätiön tulevaisuusvalmiutta ja tulevaisuuskestävyyttä. Tähän pyritään vahvistamalla henkilöstön tulevaisuustietoisuutta osana strategisen ennakkoinnin ja tulevaisuuslähtöisen muotoilun kokonaisuutta. Laajemmin työelämää kehittävänä tavoitteena on tukea erilaisia organisaatioita kehittämään henkilöstön osallisuutta tulevaisuustyössä ja näin kasvatamaan omaa tulevaisuusvalmiuttaan ja tulevaisuuskestävyyttään.

Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön tietoperusta koostuu kolmesta ulottuvuudesta. Ennakoinnin ja muotoilun yhdistäminen nähdään oleellisena tulevaisuuden aktiivisen muotoilun mahdollistajana. Osallisuus ja sen tukeminen on työn merkityksellinen ja läpileikkaava teema. Organisaation tulevaisuusvalmiutta ja tulevaisuuskestävyyttä rakentamaan tarvitaan kyvykkyyksien ja strategisen toiminnan kehittämistä, sekä viitekehyksiä, prosessimalleja ja mittareita toiminnan suunnittelulle, kehittämiselle ja arvioimiselle.

Opinnäytetyö on monimenetelmällinen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen ensimmäinen osa tutki ja kehitti Live-säätiön henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön vuoden kestoista pilottia. Opinnäytetyöntekijä oli mukana fasilitoimassa ja muotoilemassa pilottia. Tutkimus- ja kehittämismenetelmiä olivat kaksiosainen puolistrukturoitu haastattelu, kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta yhdistävä kysely, osallistuva havainnointi, muotoilu ja ennakkoinnin menetelmät. Tapaustutkimuksen toinen osa oli benchmarking-tutkimus, joka tutki kahdeksan organisaation henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön parhaita käytäntöjä. Menetelminä oli puolistrukturoitu haastattelu ja benchmarking-analyysi.

Tuloksista nousi systemaattisen osallistavan ennakkoinnin ja muotoilun positiivinen yhteys erityisesti organisaation innovaatiokyvykkyyteen. Tuotettujen tulevaisuuskuvioiden moniäänisyydestä hyötyvät osallistujat ja organisaatio, joka saa systeemistä näkemystä toimintaympäristöstä. Keskeiseksi nousi myös tuotetun tiedon ja kehittyneen osaamisen hyödyntäminen organisaation päätöksenteossa, muotoilussa ja arjen johtamisessa ja kehittämisessä. Tulevaisuustyötä on johdettava strategiasta, sen on oltava aikataulutettua sekä vastuu-alueiden jaettuja.

Kehittämistehtävän tuotokset ovat syntyneet tutkimus- ja kehittämishankkeen johtopäätöksinä. Ensimmäisenä kehittämistehtävänä tuotettiin tulevaisuustyön toimintamalli LiveCoFutures, joka on suositus Live-säätiön henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kehittämisen tueksi. Toisena tuotettiin henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön mallipohja Co-Sight. Se on laajasti työelämän käyttöön suunniteltu mallipohja, joka tukee henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön suunnittelua ja toteuttamista erilaisissa organisaatioissa.

Mallit tukevat toiminnan osien jäsentämistä ja toiminnan ja kyvykkyyksien kehittämistä. Co-Sight mallipohjan saa maksutta käyttöön organisaatiolleen Canva-verkkotyökalusta [tästä](#). Opinnäytetyössä huolehdittiin luotettavuudesta ja eettisyydestä. Jatkotutkimuksen aiheita ovat esimerkiksi sidosryhmien laajemman osallisuuden kehittäminen ja toiminnan kiinnittäminen Co-Sight malliin.

Asiasanat: ennakointi, osallisuus, muotoilu, toimintamalli, benchmarking

Employee-Driven Strategic Foresight and Futures Design - LiveCoFutures Operating Model and Co-Sight Model Canvas

Year

2024

Pages

146

The purpose of this thesis is to identify the basis of employee-driven strategic foresight and futures design and to examine how employee participation can be developed and what can be achieved with it. The first objective of the thesis is to increase futures preparedness and fitness in the case study organization Live Foundation. This is pursued by strengthening employee futures consciousness, a component of strategic foresight and futures design functions. The broader objective of the thesis is to support many different organizations to develop employee participation in strategic foresight and futures design, resulting in increased futures preparedness and fitness.

The theoretical framework of employee-driven strategic foresight and futures design consists of three dimensions. The combination of foresight and design is considered fundamental to the approach of actively designing the futures. Supporting participation is the meaningful and encompassing theme of the thesis. Organizational futures preparedness and fitness builds on developing capabilities and strategic action, and having suitable frameworks, processes and measuring tools for planning, developing and assessing the whole.

The thesis is a case study with various methods. In the first part of the case study, Live Foundation's pilot project on employee-driven strategic foresight and futures design was researched and developed. The writer of this thesis took part in facilitating and designing the pilot project. The research and development methods were a two-part half-structured interview, a survey combining quantitative and qualitative research, participant observation, design, and foresight methods. The second part of the case study was benchmarking the best practice of employee-driven strategic foresight and futures design of eight organizations. The methods used were half-structured interview and benchmarking analysis.

The study showed that systematic participatory foresight and design is positively connected especially to organizational innovation capacity. Diverse futures images benefit both participants and the organization that gains systemic understanding of the operating environment. Applying the produced knowledge and gained understanding in organizational decision making, design and daily management and development was also found crucial. Strategic foresight and futures design should be managed from strategy, the action should be scheduled, and responsibilities assigned.

Two developing tools were designed based on the findings and the conclusions of the study. The first tool is the operating model LiveCoFutures, a recommendation supporting the developing of employee-driven strategic foresight and futures design in Live Foundation. The second tool is the Co-Sight model canvas, that supports development and execution of employee-driven strategic foresight and futures design in various organizations.

The two models support identifying the areas of operation and help to develop the functions and capabilities needed. The Co-Sight model canvas can be brought into use free of charge in Canva-creation tool [here](#). Further research could for example be conducted in developing broader stakeholder participation and attaching the activity to the Co-Sight model.

Keywords: foresight, participation, design, operating model, benchmarking

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön visio, tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Opinnäytetyön kehittämiskysymykset ja kehittämistehtävä	8
1.3	Opinnäytetyöraportin rakenne	9
2	Henkilöstölähtöinen tulevaisuustyö.....	11
2.1	Tulevaisuuden muotoilu	13
2.1.1	Tulevaisuussajattelu ja ennakointi	13
2.1.2	Muotoiluajattelu ja muotoilu	14
2.1.3	Ennakoinnin ja muotoilun liitto	15
2.2	Osallisuus tulevaisuustyössä	17
2.2.1	Osallisuus	17
2.2.2	Osallistava ennakointi	17
2.2.3	Osallistava prosessi ja menetelmät.....	19
2.3	Tulevaisuusvalmiutta ja tulevaisuuskestävyyttä kyvykkyyksillä ja käytännöllä... 20	
2.3.1	Tulevaisuustietoisuus ja tulevaisuuslukutaito.....	21
2.3.2	Strateginen ennakointi ja ennakointikyvykkyys.....	22
2.3.3	Ennakoinnin viitekehukset.....	24
2.3.4	Ennakoinnin ja muotoilun prosessit.....	27
2.4	Tietoperustan yhteenveto	30
3	Tutkimus- ja kehittämishankkeen kehys	32
3.1	Tutkimus- ja kehittämishankkeen eteneminen	34
3.2	Kehittämiskohde Live-säätiön esittely	37
3.3	Lähestymistapana tapaustutkimus.....	39
3.4	Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät	44
3.4.1	Puolistrukturoitu haastattelututkimus	44
3.4.2	Kyselytutkimus	46
3.4.3	Pilotointi ja osallistuva havainnointi	46
3.4.4	Tulevaisuusajattelu ja ennakoinnin menetelmät.....	47
3.4.5	Muotoiluajattelu ja muotoilun menetelmät	47
3.4.6	Benchmarking	48
4	Tutkimus- ja kehittämishankkeen tapaustutkimuksen toteutus.....	49
4.1	Osa 1: Live-säätiön henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön pilotti	49
4.2	Osa 2: Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön benchmarking	73
5	Tutkimus- ja kehittämishankkeen tapaustutkimuksen tulokset	77
5.1	Henkilöstölähtöinen tulevaisuustyö - Live-säätiön näkemys.....	77
5.1.1	Live-säätiön haastattelututkimus: näkemykset ennen pilottia	77

5.1.2	Live-säätiön haastattelututkimus: näkemykset pilotin jälkeen	82
5.1.3	Live-säätiön kyselytutkimus.....	87
5.2	Henkilöstölähtöinen tulevaisuustyö - Organisaatioiden parhaat käytännöt	90
6	Johtopäätökset	103
6.1	Innovaatiokyvykkyyttä systemaattisella yhdessä ennakkoinnilla ja muotoilulla ...	103
6.1.1	Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön toimintamalli LiveCoFutures	109
6.1.2	Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön mallipohja Co-Sight.....	113
6.2	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys	118
6.3	Tulosten laaja hyödynnettävyys	120
6.4	Aiheita jatkotutkimukselle ja -kehittämiselle	121
	Lähteet	123
	Kuviot	134
	Liitteet.....	135

1 Johdanto

Elämme postnormaaleja aikoja (Sardar 2010, 435). Epävakaa (volatile), epävarma (uncertain), monimutkainen (complex) ja monimerkityksellinen (ambiguous) VUCA-määritelmä kuvaa nykyistä organisaatioiden toimintaympäristöä (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 27). Sen eri osat kuten talous, teknologia, yhteiskunnalliset järjestelmät, työntekemisen muodot ja arvomaailmat muuttuvat ehkä nopeammin kuin koskaan historiassa (Aalto 2022, 348). Tulevaisuusajattelulle ja ennakkoinnille on nyt laajasti kysyntää (Dufva, Lähdemäki-Pekkinen, Poussa, & Rekola 2024, 5) ja organisaatioiden on kehitettävä strategista ennakointiaan menestyäkseen tulevaisuudessa (Rohrbeck & Kum 2018, 105-106). Jatkuvasti uudistuakseen organisaatioiden on ennakoitava systemaattisesti eri aikahorisonteilla, organisoida ennakointitoiminta olemassa olevien rakenteiden osaksi, lisätä ymmärrystään ennakkoinnin viitekehyksillä, osallistaa yksilöitä ennakointiin älykkään tietovaraston avulla sekä ohjattava tätä toimintaa sopivan koordinaattorin opastuksella (Kause 2023).

Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus, inklusiivisuus ja kuuluminen ovat tunnistettu tärkeiksi tekijöiksi useassa nykyajan organisaatioissa (Selmani 2024) ja niiden lisäämiseen kiinnitetään lisääntyvässä määrin huomiota myös organisaatioiden ennakointityössä. Laadukas ennakointi on osallistavaa, jatkuvaa, monialaista ja avointa toimintaa (Tähkää & Poussa 2024b). Ennakointitoiminnassa tulee huomioida myös tulevaisuusvalta, joka kuvaa valtaa määrittellä sitä, mitä tulevaisuudessa pidetään mahdollisena tai toivottavana. Tulevaisuusvaltaa tulee tarkastella, jotta nykyhetken päätöksien ja toiminnan muodostama tulevaisuus on oikeudenmukaisella ja yhdenvertaisella pohjalla. (Dufva ym. 2024, 5-7.)

Tämä opinnäytetyö pyrkii kehittämään henkilöstön osallisuutta organisaation tulevaisuustyön kokonaisuudessa. Tulevaisuustyöhön sisältyy strategisen ennakkoinnin lisäksi tulevaisuussuuntautunut kehittäminen (Parkkonen & Vataja 2019), kuten muotoilun kiinnittyminen ennakkointiin tulevaisuustiedon hyödyntämisen myötä. Tulevaisuusajattelun, ennakkoinnin ja visionääriin kehittämisen avulla on mahdollista kehittää tulevaisuutta kestäviä ratkaisuja (Aalto 2022, 348). Lähtöajatuksena on, että tulevaisuustyössä ennakointi kiinnittyy muotoilutyöhön vahvistaen olemassa olevien prosessien ja palvelujen uudistamista ja ratkaisevien innovaatioiden syntymistä. Tällöin tulevaisuusajattelu (Inayatullah 2008, 5-6) ja ennakointiprosessi (esim. Rohrbäck & Kum 2018) täydentyy muotoiluajattelulla ja -menetelmillä (esim. Ojasalo ym. 2015, 202). Muotoilun yhdistämisellä ennakkointiin vahvistetaan tulevaisuuteen vaikuttamisen (Buehring & Bishop 2020, 419-428) eli tulevaisuusmuotoilun (Koskelo 2021, 24-28) näkökulmaa.

Opinnäytetyön aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden, merkittävyyden ja kiinnostavuuden perusteella. Opinnäytetyön tekijällä ja sen kohdeorganisaatio Live-säätiöllä on jaettu tahtotila edistää sitä, että tulevaisuudessa mahdollisimman moni kokisi osallisuutta ja maailmasta muotoiltaisiin yhdessä hyvinvointia tukeva paikka kaikille. Live-säätiö rakentaa yhteiskuntaa, jossa jokaista arvostetaan omana itsenään ja jokainen saavuttaa merkityksellisen elämän (Livelähettilään käsikirja 2022, 10). Opinnäytetyöllä pyritään tukemaan tätä rakennusurakkaa kehittämällä henkilöstön osallisuutta tulevaisuustyössä ja näin lisäämään organisaation tulevaisuusvalmiutta ja tulevaisuuteen vaikuttamisen kykyä. Laajentamalla osallisuutta tulevaisuustyössä ja näin lisäämällä moniäänisyyttä tulevaisuuskuviissa, voimme lisätä organisaation kykyjä tarttua tulevaisuuden mahdollisuuksiin, väistää tulevaisuuden haasteita ja vaikuttaa siihen, että tulevaisuus olisi hyvä mahdollisimman monille.

Johdannossa esitellään opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja visio, kehittämiskysymykset sekä kehittämistehtävä. Lisäksi johdannossa kuvataan opinnäytetyön raportin rakenne. Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena on henkilöstön osallisuus organisaation tulevaisuustyössä. Työssä tutkitaan ja kehitetään henkilöstön tulevaisuustietoisuutta ja osallisuutta organisaation tulevaisuustyöhön, sillä niiden nähdään lisäävän organisaation tulevaisuusvalmiutta ja tulevaisuuskestävyyttä. Opinnäytetyö tarjoaa tietoa tulevaisuustyön kehittämiseksi kohdeorganisaatio Live-säätiölle ja muissa organisaatioille.

1.1 Opinnäytetyön visio, tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön visio on, että Live-säätiön ja muiden organisaatioiden lisääntynyt tulevaisuusvalmius ja tulevaisuuskestävyys kasvattaa hyvinvointia yhteiskunnassamme. Työn tarkoitus on tunnistaa organisaation henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön lähtökohdat, sekä selvittää miten henkilöstön osallisuutta tulevaisuustyössä voidaan kehittää ja mitä henkilöstön osallisuudella voidaan saavuttaa. Kohdeorganisaatioon liittyvänä tavoitteena on kasvattaa Live-säätiön tulevaisuusvalmiutta ja tulevaisuuskestävyyttä. Tähän pyritään vahvistamalla henkilöstön tulevaisuustietoisuutta osana strategisen ennakkoinnin ja tulevaisuuslähtöisen muotoilun kokonaisuutta. Laajemmin työelämää kehittävänä tavoitteena on tukea erilaisia organisaatioita kehittämään henkilöstön osallisuutta tulevaisuustyössä ja näin kasvattamaan omaa tulevaisuusvalmiuttaan ja -kestävyyttään.

1.2 Opinnäytetyön kehittämiskysymykset ja kehittämistehtävä

Opinnäytetyön tutkimusongelma on: Minkälaista on organisaation tulevaisuusvalmiutta ja tulevaisuuskestävyyttä tukeva henkilöstölähtöinen tulevaisuustyö? Kohti tutkimusongelman ratkaisua, työn tavoitteita ja visiota kuljetaan kehittämiskysymyksien avulla. Kehittämiskysymyksiä ovat:

- Mitä henkilöstölähtöisellä tulevaisuustyöllä voidaan saavuttaa?

- Miten henkilöstölähtöistä tulevaisuustyötä voidaan kehittää?
- Miten ennakointi ja muotoilu yhdistyvät organisaation tulevaisuustyössä?

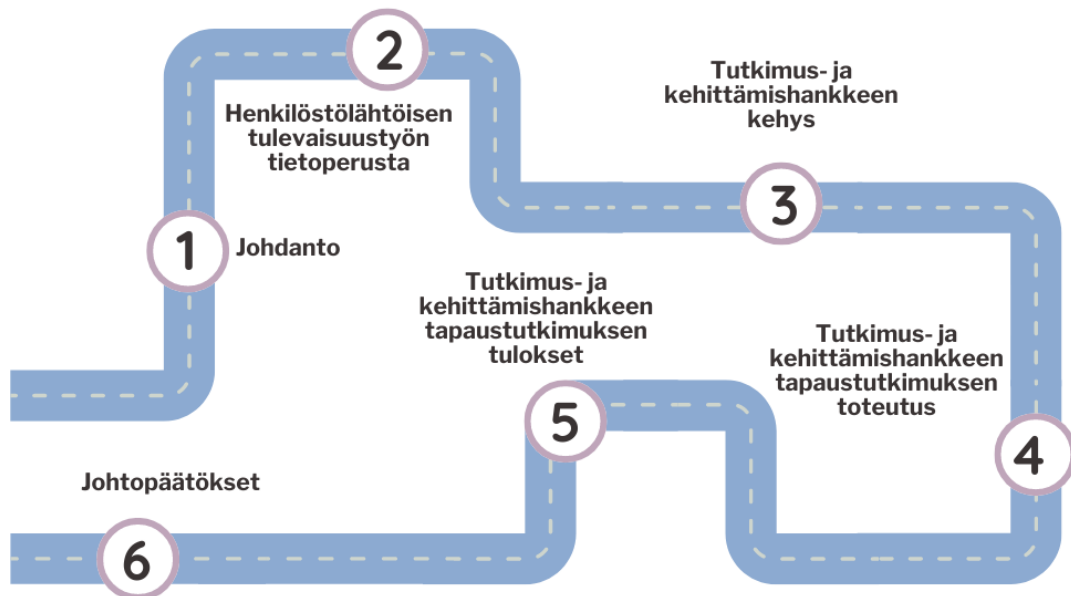
Kehittämiskysymyksiin selvitetään vastauksia kahden eri aineistokokonaisuuden avulla. Ensimmäinen on Live-säätiön henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön pilotti ja kehittäminen, johon sisältyy kaksiosainen puolistrukturoitu haastattelututkimus, kyselytutkimus, sekä pilotin havainnointi, muotoilu ja pilotin sisältämät ennakoinnin menetelmät. Toinen on Benchmarking-tutkimus, jonka aineisto on kerätty puolistrukturoidulla haastatteluilla. Benchmarking-tutkimuksen kohde on Live-säätiö ja vertailuorganisaatioita ovat Suomen Akatemia, Fingo, Kela, Kuntaliitto, Opetushallitus, Tamro, Verohallinto, Vere Design.

Kehittämiskysymysten vastaukset toimivat kehittämistehtävän pohjana. Kehittämistehtävän tuotokset vastaavat tutkimus- ja kehittämishankkeen tavoitteisiin. Ensimmäisenä kehittämistehtävänä tuotetaan henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön malli LiveCoFutures, joka on suositus Live-säätiön henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kehittämisen tueksi. Toisena kehittämistehtävänä tuotetaan henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön mallipohja Co-Sight. Se on laajasti työelämän käyttöön suunniteltu mallipohja tukemaan henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön suunnittelua ja toteuttamista erilaisissa organisaatioissa.

1.3 Opinnäytetyöraportin rakenne

Opinnäytetyön tekeminen alkoi tammikuussa 2023 ja työ tuli päätökseen kesäkuussa 2024. Prosessi oli antoisa, pitkäkestoinen ja monivaiheinen. Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämishankkeen vaiheet kuvataan luvussa 3.1. Opinnäytetyöraportin rakenne mukailee opinnäytetyöprosessin etenemisen vaiheita (kuvi 1).

OPINNÄYTETYÖRAPORTIN RAKENNE



Kuvio 1: Opinnäytetyöraportin rakenne

Johdannossa (luku 1) johdatetaan lukija sisälle opinnäytetyöhön ja sen päämäärään. Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön tietoperusta (luku 2) on opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Se käsittelee tulevaisuuden muotoilun ja osallisuuden merkitystä tulevaisuustyössä sekä kuvaa organisaation tulevaisuuskestävyyden rakentumisen osia. Luvussa 3 sukellaan tutkimus- ja kehittämishankkeen etenemiseen sekä kohdeorganisaatio Live-säätiön, hankkeessa käytettyjen menetelmien ja tapaustutkimus-lähestymistavan esittelyyn. Luku 4 kuvaa kaksiosaisen tapaustutkimuksen toteutusta, eli Live-säätiöllä tehtyä tutkimusta ja kehittämistä, sekä benchmarking-tutkimusta. Tapaustutkimuksen analysoidut tulokset eli Live-säätiön ja benchmarking-organisaatioiden näkemykset henkilöstölähtöisestä tulevaisuustyöstä esitellään luvussa 5. Luku 6 esittelee opinnäytetyön tuloksista ja tietoperustasta muodostetut johtopäätökset ja kehittämistehtävän, eli henkilöstön tulevaisuustyön toimintamallin LiveCoFutures ja laajasti organisaatioiden käyttöön luodun henkilöstön tulevaisuustyön mallipohjan Co-sight. Lisäksi arvioidaan työn luotettavuutta ja eettisyyttä, sen laajempaa hyödynnettävyyttä sekä tarpeita jatkotutkimuksille- ja kehittämiselle.

Tietoperustan (luku 2) kokoamisessa on käytetty Laurea ja Helmet kirjastoilta lainattuja ja opinnäytetyöntekijän omistamia teoksia, sekä artikkeleja, joita on haettu Elsevier Science Direct, Ebsco host ja Google Scholar verkkohakujen ja -tietokantojen kautta. Tietoa on haettu opinnäytetyön tekijän tiedossa olevista aiheelle keskeisistä teoksista, sekä erityisesti hakusanoilla ja niiden yhdistelmillä:

- futures consciousness, tulevaisuustietoisuus
- futures thinking, tulevaisuusajattelu
- futures literacy, tulevaisuuslukutaito
- futures studies, tulevaisuudentutkimus
- foresight/anticipatory capabilities/capacity, ennakointikyvykyys
- (strategic) foresight, (strateginen) ennakointi
- (strategic) design, (strateginen) muotoilu
- design thinking, muotoilu ajattelu
- futures design, tulevaisuuden muotoilu/tulevaisuusmuotoilu
- employee(driven)/staff/workforce, henkilöstö(lähtöinen)/työntekijät
- involvement/engagement/participatory/inclusive/collaboration, osallistava, inklusiivinen, yhteistyö
- Future proof/future preparedness, tulevaisuuskestävyys/tulevaisuusvalmius
- process/(operating) model/framework, prosessi, (toiminta)malli, viitekehys
- benchmarking, best practices, parhaat käytännöt
- organization/corporate, organisaatio/yritys

Opinnäytetyössä kehitetään henkilöstön harjoittamaa tulevaisuustyötä osana strategisen ennakoinnin kokonaisuutta ja organisaation tulevaisuuskestävyyttä. Osallistavan ennakointiin keskittymisen vuoksi työn ulkopuolelle rajautuu yksinään johdon tai ennakoinnin vastuuhenkilöiden harjoittaman ennakointityön tarkastelu. Osallistavan ennakoinnin tulokulmaa täydentää lähtökohta ennakoinnin ja muotoilun yhdistymiselle organisaation toiminnassa. Työssä haetaan yhtymäkohtia ja synergiaa ennakointi- ja muotoilutoiminnan organisoimiselle, mutta ulkopuolelle rajautuu organisaation muotoilu- ja innovaatiotoiminnan tarkempi tarkastelu. Myös tulevaisuudentutkimuksen ja ennakoinnin eri suuntauksien tarkempi käsittely rajautuu pois työstä. Työssä esitellään kohdeorganisaatio Live-säätiön pilotissa käytettyjä osallistavan ennakoinnin menetelmiä, mutta muiden ennakoinnin ja muotoilun menetelmien ja työkalujen tarkastelu rajautuu työn ulkopuolelle.

2 Henkilöstölähtöinen tulevaisuustyö

Tutkimus- ja kehitystyön teoreettinen viitekehys käsittelee henkilöstölähtöistä tulevaisuustyötä. Tässä luvussa tarkastellaan kirjallisuutta tutkimusaiheesta, esitellään keskeiset käsitteet ja luodaan yhteenveto aiheesta.

Tulevaisuustyö tarkoittaa tulevaisuuteen suuntautuvaa toimintaa, joka voi sisältää esimerkiksi jatkuvaa ennakointia, projektitoimintaa ja muuta kehittämistyötä (Parkkonen & Vataja 2019, johdanto). Tulevaisuustyön tieteellisesti jäsentymättömälle käsitteelle ei löydetty

englanninkielellä selkeää vastinetta. Opinnäytetyöntekijä näkee yhdistelmätermin (strategic foresight and futures design) kuvaavan sitä osuvimmin, sillä se kuvaa suunnitelmallista ennakoitua ja siihen kiinnittyvää aktiivista tulevaisuuden muotoilua.

Suomenkielistä tulevaisuustyön käsitettä käytetään käytännössä organisaatioissa eri sektoreilla. Se on etenkin julkisen- ja järjestösektorin käytössä (valtioneuvosto 2024; Diakonissalaitos 2024; Suomen evankelis-luterilainen kirkko, Joensuun seurakunnat 2024), yksityisen sektorien puhuessa usein enemmän organisaation suoritus- ja kilpailukykyä korostavasta strategisesta ennakoinnista. Joskus käsitettä nähdään käytettävän myös käsitteen ennakointi synonyymina, ilman tulevaisuuteen aktiivisesti vaikuttamisen roolin painottamista. Tällöin syynä käsitteen käytölle saattaa olla tulevaisuus-käsitteen helpommin lähestyttävä käyttö organisaation sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä.

Opinnäytetyössä tulevaisuustyön käsitettä käytetään lähestyttävänä sateenvarjokäsitteenä ja se kuvaa Parkkosen ja Vatajan (2019) tavoin organisaation ennakoitotoimintaa, johon kytkeytyy palvelujen ja toimintojen tulevaisuussuuntautunutta kehittämistä. Työssä ennakoinnin ja muotoilun prosessien toisiinsa lomittuminen nähdään merkityksellisenä organisaation toiminnalle, ja tulevaisuustyön käsitteellä halutaan korostaa ennakointiin kiinnittyvää aktiivista toivotun tulevaisuuden muotoilua. Samoin perustein myös opinnäytetyön kohdeorganisaatio Live-säätiö (Live-säätiö, 2024) otti käsitteen käyttöön tutkimus- ja kehittämisprosessin aikana.

Henkilöstölähtöisyys (employee-driven) käsite on myös eri organisaatioissa käytetty käsite kuvaamaan toimintatapaa, jossa organisaation eri tasojen ja toiminta-alueiden työntekijät ovat osallisina esimerkiksi kehittämistoiminnassa. Henkilöstölähtöisessä innovaatiotyössä hyödynnetään laajan henkilöstöjoukon innovaatiokykyä. Organisaatiosta löytyvää tietoa hyödynnetään systemaattisesti ja usein toiminnassa käytetään digitaalisia työkaluja (Amundsen, Aasen, Gressgård & Hansen 2014, 633-636). Osallisina ovat tällöin työntekijät myös organisaation kehittämisyksikön ulkopuolelta. Siten osallisuuden (participation) käsite (luku 2.2) sisältyy henkilöstölähtöisyyteen. Tässä työssä painotetaan henkilöstön osallisuutta, sillä organisaation useista sidosryhmistä kehitystyö käynnistyi henkilöstön osallisuudella. Opinnäytetyössä ajatellaan, että lähtöisyys-käsitteessä toimijuus ja aloitekyky näyttäytyy vielä voimakkaammin kuin osallisuus-käsitteessä. Valinnalla haluttiin vahvistaa ajatusta aktiivisesta henkilöstöstä, jonka toiminnassa tulevaisuuden muotoilu syntyy, elää, kasvaa ja vaikuttaa yhteiseen tulevaisuuteen. Henkilöstölähtöisyys on yksi tulevaisuustyön merkittävänä voimavarana. Työssä tarkastellaan, kuinka tulevaisuuden muotoilun lähestymistapa, sekä osallisuus tulevaisuustyön toimintatapana muodostaa henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kokonaisuuden yhdessä organisaation tulevaisuusvalmiutta ja tulevaisuuskestävyyttä kehittävien kyvykkyyksien ja toimintamallien (luku 2.3) kanssa.

2.1 Tulevaisuuden muotoilu

Ennakoinnin avulla pyritään suunnistamaan muuttuvassa maisemassa. Muotoilun avulla pyritään vaikuttamaan maiseman muotoon ja luomaan uusia muotoja (Buehring & Bishop 2020, 420.) Kun ennakointi ja muotoilu yhdistetään, toimintaa voidaan luonnehtia esimerkiksi tulevaisuuden muotoiluksi (arkikieli ja opinnäyteyöntekijän valinta), tulevaisuusmuotoiluksi Koskelo (2021, 24-28) sekä tulevaisuuslähtöiseksi- ja tulevaisuuskestäväksi muotoiluksi (Hänninen 2024). Koskelo (2021, 24-28) määrittelee tulevaisuusmuotoilun yhdistävän muotoilu-, liiketoiminta- ja tulevaisuusajattelua ja hyödyntävän ihmistieteitä. Hänninen (2024) esittää, että kun muotoiluun yhdistetään tulevaisuuden tutkiminen, tehdään tulevaisuuskestävää muotoilua. Tulevaisuuskestävän muotoilun prosessissa painottuu muotoilu. Prosessin alkuvaiheessa tulevaisuustietoa tutkitaan, jotta muotoilu on aikaa kestävä ja innovaatiokyky kasvaa. Kun puhutaan tulevaisuusmuotoilusta, painotetaan enemmän ennakointia ja muotoilu on vahvemmin prosessin loppupäässä tuomassa tulevaisuuden tutkimisen löydökset konkretiaan.

Opinnäytetyöntekijän valinta on käsitellä toimintaa tulevaisuuden muotoiluna. Tulevaisuuden muotoilua käsitellään opinnäyteyössä visionäärisesti johdettuna tulevaisuuden yhdessä muotoilemisena, jossa hyödynnetään ennakointia ja muotoilua jaetun vision saavuttamiseksi.

2.1.1 Tulevaisuussajattelu ja ennakointi

Tulevaisuudentutkimuksessa (Futures studies, futures research) pyritään löytämään, keksimään, tutkimaan, arvioimaan sekä ehdottamaan toivottavia, mahdollisia tai todennäköisiä tulevaisuuksia (Bell 1997, 73). Sitä voidaan kutsua nykyisyyden tutkimisena erityisesti tulevaisuudesta tietämisen intressistä käsin (Mannermaa 1986a, 121 Mannermaan 1993, 3 mukaan). Tulevaisuudentutkimus on yleisesti määritelty tiedonalaksi tieteenalan sijaan (Rubin 2023) mutta yhteiskunnallisen tietoteorian viitekehyksessä sitä esitetään voivan kutsua tieteksi (Chaparak 2023, 2-3).

Tulevaisuudentutkimuksessa käytetään tulevaisuusajattelua (futures thinking). Tulevaisuuden ajattelu kuuluu ihmisen peruskykyihin. Sitä täytyy kuitenkin erikseen harjoittaa, voidakseen nähdä uutta, havaita poikkeavuuksia, hahmottaa muutoksen nopeutta ja haastaa perususkomuksia, jotka ovat syntyneet historian ja kokemusten kautta (Aalto 2022, 347). Tulevaisuusajattelulla halutaan saada ymmärrystä siitä, mitä tulevaisuudessa tapahtuu ja löytää perusteet nykyhetkessä tehtäville valinnoille. Masini (1993, 2-3) Sillä pyritään ohjaamaan muutosta. (Inayatullah 2008, 5-6.)

Ennakointi (foresight) merkitsee tulevaisuusajattelun kytkeytymistä tavoitteelliseen toimintaan. Pelkkää tulevaisuuden analyttistä tutkimusta ei yleensä ajatella ennakointina, vaan ennakointiin sisältyy toiminta, joka tukee tulevaisuuksien muodostumista. Ennakoinnilla

arvioidaan tulevaa sekä luodaan perusteltuja näkemyksiä tulevaisuudesta ja sen eri kehitysvaihtoehtoista suunnittelun, päätöksenteon ja toiminnan tueksi. (Aalto 2022, 347-349.)

Ennakointi on soveltavaa tulevaisuudentutkimusta, jossa osallistavasti tuotetaan organisaatiolle visio ja valmistetaan organisaatio sen tavoittamiseksi tarvittavaan strategiseen ja lyhyen tähtäimen päätöksentekoon (Malaska 2013, 19). Se on järjestelmällistä ja tietoista tulevaisuuden vaihtoehtojen tarkastelua. Se on myös prosessi, jonka avulla tuotetaan tulevaisuustietoa, hahmotetaan yhteisiä tulevaisuuksia, alustetaan ja tuetaan päätöksetekoa, sekä opitaan (Parkkonen & Vataja 2019). Ennakointityössä pohditaan kriittisesti erilaisia pitkän aikajänteen kehityskulkuja ja pyritään tunnistamaan trendejä ja poikkeamia, jotka vaikuttavat vaihtoehtoihin tulevaisuuksiin (Buehring & Bishop 2020, 420). Ennakointityön tarkoituksena on syventää yksilön tulevaisuustietoisuutta, kehittää tulevaisuuslukutaitoa sekä mahdollistaa oppiminen ja toimijuuden kasvaminen (Parkkonen & Vataja 2019).

Ennakoinnin systemaattinen prosessi perustuu tulevaisuudentutkimuksen menetelmiin ja työkaluihin. Sen avulla tavoitellaan nykyisyyden hallintaa tulevaisuustiedon avulla. Siinä syntyy konkreettisia tuloksia, kuten raportteja, tulevaisuuskuvia, skenaarioita, strategiakuvaus- ja visioita ja tiekarttoja. Ennakointiprosessissa syntyy myös aineettomia tuloksia, kuten tulevaisuusajattelua, jaettua ymmärrystä, osallisuutta, verkostoja ja muutoksia kulttuuriin ja asenteisiin. (Tähkää & Poussa 2024b.)

2.1.2 Muotoiluajattelu ja muotoilu

Muotoiluajattelua käytetään organisaatioissa tulevaisuuden palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen. Muotoiluajattelun ajatellaan usein luovan yhteisen kielen ja alustan innovaatioiden yhteiskehittämiseksi organisaatioiden eri yksiköiden kesken. (Schwarz, Wach & Rohrbeck 2023, 1.) Muotoiluajattelu hyödyntää muotoilijan herkkyyttä ja menetelmiä täyttääkseen ihmisten tarpeet. Tarpeet täytetään teknologisten toteuttamismahdollisuuksien ja elinkelpoisen liiketoimintastrategian asettamien puitteiden sisällä, niin että voidaan luoda sekä asiakasarvoa, että liiketoimintamahdollisuuksia (Brown 2008, 2 Oliveiran, Zanculin & Salernon 2024, 2 mukaan).

Muotoilun avulla ratkotaan iso ongelma analysoimalla laaja ja monimutkainen asiakokonaisuus osiin, ja jakamalla se osiin. Osakokonaisuuksia ratkomalla päästään kokonaisratkaisuun ja saadaan vastaus lähtöongelmaan. (Tuulaniemi 2011, 58.) Muotoilutyössä aloitetaan mahdollisuuksista ja tutkitaan luovasti lukuisia erilaisia vaihtoehtoja ennen ratkaisuun pääsyä (Buehring & Bishop 2020, 420). Muotoiluajattelu lisää luovuutta ja innovaatioita organisaation palvelujen kehittämisessä (Johansson-Sköldberg, Woodilla, & Çetinkaya 2013, 121). Sen avulla on takattu monimutkaisia ongelmia sekä saatu suuntaa innovaatiotyölle monella toimialalla (Oliveira ym. 2024, 1).

Muotoilun avulla voidaan kehittää olemassa olevaa paremmaksi tai luoda jotain täysin uutta. Pol ja Ville (2009, 878) kuvaavat yhteiskunnan alituista tarvetta innovaatioille. Esimerkkejä innovaatiotyypeistä ovat liiketoimintainnovaatiot, sosiaaliset innovaatiot ja taiteelliset innovaatiot.

Palvelumuotoilu viittaa erityisesti palvelujen muotoiluun. Palvelumuotoiluajattelu on käyttäjäkeskeistä, yhteiskehittävää, jaksoittaista, konkreettista ja kokonaisvaltaista (Stickdorn & Schneider 2012, 27). Palvelumuotoilu auttaa innovoimaan uusia ja kehittämään vanhoja palveluja, jotka ovat haluttavampia, käyttökelpoisempia ja hyödyllisempiä asiakkaille ja tehokkaampia ja suorituskykyisempiä organisaatioille (Moritz 2005 Stickdorn & Schneiderin mukaan 2012, 22). Palvelumuotoilu on yhteisesti jaettu ajattelu- ja toimintatapa, mutta myös prosessi ja työkaluvalikoima. (Tuulaniemi 2011,58.)

Kun halutaan muotoilla organisaation liiketoimintaa, puhutaan liiketoimintamuotoilusta. Kuten palvelumuotoilu, se on iteratiivinen prosessi, jossa innovoidaan uusi liiketoimintamalli, tai kehitetään organisaatioon vanhaa liiketoimintamallia. Liiketoimintamuotoilun tueksi on erilaisia menetelmiä ja työkaluja (Bland & Osterwalder 2020, 6-23.)

Muotoilun keskiössä olevalla yhteiskehittämisellä sidosryhmät tulevat osallisiksi muotoiluprosessia. Yhteiskehittämisessä monimuotoinen joukko sidosryhmiä kehittää ja arvioi ideoita työskentelyä helpottavassa ja tukevassa ympäristössä (Stickdorn & Schneider 2012, 27-31.) Onnistunut yhteiskehittäminen vaatii taitavan fasilitaattorin, terveen yhteiskehittämisen ympäristön, monimuotoisen tiimin, selkeät tarpeet ja jaetut haasteet, yhteisen vision ja jaetut arvot, yksikölliset roolit ja tavoitteet, konfliktien ja intressien käsittelyn sekä reflektion ja arvioinnin. (Retegi ym. 2019.)

2.1.3 Ennakoinnin ja muotoilun liitto

Strateginen muotoilu viittaa systemaattiseen muotoilutoimintaan (Buehring & Bishop 2020, 408) ja strateginen ennakointi on organisaation tulevaisuuden markkina-asemaa varmistavaa suunniteltua toimintaa (Rohrbeck & Kum 2018, 105-106). Strategisen ennakkoinnin ja strategisen muotoilun suosio kasvaa vastauksena kohtaamiimme turbulenteihin aikoihin. Muotoilun ja ennakkoinnin yhdistämisen avulla organisaatio on kyvykäs hoitamaan sekä organisaation ulkopuolelta tulevat muutokset (saapuva muutos) että organisaation luomat muutokset, joilla halutaan vaikuttaa maailmaan (lähtevä muutos ja strategia. (Buehring & Bishop 2020, 408.)

Muotoiluajattelua ja strategisen ennakkoinnin menetelmiä yhdistämällä on voitu vaikuttaa merkittävästi muotoiluprojektien onnistumiseen. Tulevaisuussuuntautuneet menetelmät edistävät tavoitteiden saavuttamista, joten strategisen ennakkoinnin menetelmiä on hyödyllistä sisällyttää muotoiluprojektiin. (Schwarz, Wach & Rohrbeck 2023,7.)

Johdon on suositeltavaa resursoida strategisen ennakkoinnin toteuttamista ja vakiinnuttaa toiminta osaksi liiketoimintamallien innovaatiotoimintaa, sillä strateginen ennakkointi tarjoaa strukturoidun prosessin toimintaympäristön tehokkaaseen tarkasteluun ja tulevaisuuden mahdollisuuksien arvioimiseen. Tämä tukee organisaation liiketoimintamallien innovaatiotyötä kehittämällä oppimista ja merkityksellistämistä. Mitä korkeampi organisaation strategisen ennakkoinnin taso on, sitä suurempi on liiketoimintamallien innovaatiokyky. (Moqaddamerad & Ali 2024, 1-14).

Muotoilun ja ennakkoinnin tulisi olla strategisen päätöksenteon kiinteä osa. Jokaisen strategisen ennakkointiprojektin tulisi sisältää muotoilua ja jokaisen strategisen muotoiluprojektin tulisi sisältää ennakkointia. Muotoiluprosessille syötettä antava ennakkointi tarjoaa päätöksentekijöille jaetun ymmärryksen muutoksesta, tulevaisuuden skenaarioista ja niiden eri seurauksista. Tämä parantaa organisaation strategisen päätöksenteon kyvykkyyttä. Muotoilun yhdistämisellä ennakkointiin vahvistetaan myös tulevaisuuteen vaikuttamisen näkökulmaa, ja saadaan tietoa muovattua sopivaksi laajalle yleisölle ja eri toimijoille, kuten organisaation sidosryhmille. (Buehring & Bishop 2020, 419-428.)

Ennakkoinnin ja muotoilun yhdistelmällä voidaan tuoda vaihtoehtoiset tulevaisuudet ja ratkaisut innostavina ja kokemuksellisinä nykyhetken päätöksenteon tueksi. Tämä tukee niitä kohti vievän tiekartan ja toimintasuunnitelman luomisessa. On myös suositeltavaa osallistaa organisaation asiakkaat tulevaisuusmuotoiluun. (Koskelo 2021, 261.) Ennakkointiin kuuluvaa horisontin skannausta voidaan hyödyntää osana palvelumuotoiluprosessia, jolloin saadaan ymmärrystä käyttäjiä ja käyttäjäyhteisöjä ympäröivistä muutosvoimista. Pelkästään palvelun käyttäjältä kysymällä tai häntä havainnoimalla ei saada selville, mitä mahdollisuuksia tulevaisuuden toimintaympäristö luo. Monitoroimalla ympäristöä ja analysoimalla muutosvoimia voidaan esimerkiksi havaita mahdollisia muutoksia, jotka vaikuttavat kuluttajien tarpeisiin, sekä mahdollisuuksia, joilla voidaan täyttää tarpeet uudella tavalla. (Gordon 2019, 33.)

VUCA-maailmassa organisaatioiden tulee huomioida strategisessa päätöksenteossään asioiden ja tapahtumien yhteydet sekä ennakkointia ja muutosta edellyttävä toimintaympäristön haajantumisen ja häiriöt. Tämä edellyttää organisaation johdolta visionääristä johtamista. (Buehring & Bishop 2020, 427-428) Visionäärinen johtaminen perustuu pitkän aikajänteen ennakkointiin. Siinä nykyisyyttä katsotaan tulevaisuudesta päin ja analysoidaan, miten vision mukaiseen tulevaisuuteen päästään. Tämä edellyttää moninaisia näkökulmia tulevaisuuteen ja näkemystä tulevaisuudesta. (Wilenius & Puru 2017, 137-142.) Ennakkoinnin ja muotoilun liitto, vahva visionäärisyys ja yhdessä jaettua visiota kohti kulkeminen mahdollistavat tulevaisuuden aktiivisen muotoilun.

2.2 Osallisuus tulevaisuustyössä

Tulevaisuuden ennakoimista ja toimia toivotun tulevaisuuden tavoittamiseksi on mahdotonta tehdä yksin. Tulevaisuustyöhön tarvitaan osallisuutta ja sitä tukevaa menettelyä. Tässä työssä esitetään, että osallisuutta ennakoinnissa ja laajemmin tulevaisuuden muotoilussa ja tulevaisuustyössä kuvaa hyvin yhteisvoitto - siitä hyötyvät kaikki.

2.2.1 Osallisuus

Osallisuuteen sisältyy liittyminen (involvement), suhteissa oleminen (relatedness), kuuluminen (belongingness) yhteisyys (togetherness), yhteensopivuus (coherence), mukaan ottaminen (inclusion) ja osallistuminen (participation). Osallisuuteen liittyy vaikuttaminen (representation) ja demokratia. Osallisuuden osa-alueita järjestetään ja johdetaan (governance). Osallisuus ei siis ole pelkkää osallistumista, vaan myös toimintaa ja olemista. (Isola ym. 2017, 3.)

On erilaisia osallisuuden alatyyppejä. Osallistumisen motivoivana ja kiinnostusta herättävänä agenttina voi olla joko toimija itse, tai jokin ulkopuolinen taho. Kun tämä jaottelu ristiintaulukoidaan toimijalta edellytetyn aktiivisuuden ja passiivisuus ulottuvuuden kanssa, voidaan tunnistaa neljä osallisuuden alatyyppejä: 1. Toimija itse motivoituu osallistumaan ja toimijalta itseltä edellytetään aktiivisuutta, 2. Toimija itse motivoituu osallistumaan, mutta osallistuminen ei edellytä aktiivisuutta vaan toiminta on passiivista ja mukautuvaa, 3. Muu taho motivoi toimijan osallistumaan aktivoivaan ja voimauttavaan toimintaan sekä 4. Muu taho motivoi toimijan osallistumaan pakolliseen ja passiiviseen toimintaan. Osallisuuden alatyypit esiintyvät lähes aina sekamuotoisina yhdistelminä. (Siisiäinen 2010, 11-14; Siisiäinen 2014, 4-11.)

Osallisuuteen kietoutuu se, keiden kaikkien toivotaan olevan osallisia. Nykypäivänä organisaatioiden sosiaalisesta vastuullisuudesta puhuttaessa käytetään usein lyhennettä DEI tai vielä uudempana DEIB, joka tulee sanoista monimuotoisuus (diversity), yhdenvertaisuus (equity), mukaan ottaminen (inclusion) ja kuuluminen johonkin (belongingness) (Selmani 2024). Mukaan ottaminen eli inkusiivisuus sekä johonkin kuuluminen sisältyvät osallisuuteen. Monimuotoisuus ja yhdenvertaisuus ei suoraan näy osallisuuden määritelmässä, mutta ne kiinnittyvät osallisuuden demokratian ideaan. On tärkeää huolehtia, että osallisuutta kehittäessä varmistetaan myös osallistujien monimuotoinen edustus ja varmistetaan toiminnan yhdenvertaisuudesta.

2.2.2 Osallistava ennakointi

Kaikille avoimet tulevaisuudet tai osallistavat tulevaisuudet (participatory futures) kuvaa erilaisia lähestymistapoja kansalaisten osallistamiselle mahdollisten tulevaisuuksien tutkimiseen ja muovaamiseen. Tavoitteena on demokratisoida pitkän aikajänteen ajattelua siihen

rohkaisemalla, ja tiedottaa yhteisestä toiminnasta nykyisyydessä. (Ramos, Sweeney, Peach & Smith 2019, 15.)

Ennakoinnin harjoittaminen on muuttunut inklusiivisempaan suuntaan ja mukaan halutaan entistä moninaisempi ja laajempi joukko ihmisiä. Osallistavassa ennakoinnissa (participatory foresight) mukaan pääsevät ennakoinnin asiantuntijoiden lisäksi esimerkiksi ennakoitavasta aiheesta kiinnostuneet, aiheen vaikutuspiirissä olevat ja aiheen substanssiosaajat. Tieto- ja viestintäyhteiskuntamme demokratisoiva vaikutus mahdollistaa entistä helpommin osallisuuden ennakoitavuudessa. Osallistavan ennakoinnin avulla voidaan saada muun muassa arvokasta sosiaalista ja kulttuurista tietoa innovaatiotyön tueksi, ja kehittää systeemiajattelua innovaatiotyössä. Entistä monimuotoisemman osallistujajoukon on esitetty olevan elintärkeää ennakoitotoiminnan menestymiselle. (Nikolova 2014, 2-8.)

Osallistavaa ennakoitua tarvitaan, jotta päätöksenteossa otetaan paremmin huomioon tulevaisuuden sukupolvet. Tarvitsemme osallistavaa tulevaisuustyötä myös edistääksemme inklusiivisia tulevaisuuksia ja kaikkien mahdollisuuksia hyödyntää tulevaisuuden teknologioita. Jotta voimme ratkaista pitkän aikajänteen haasteita, tarvitsemme ihmisten luottamuksen uudelleen rakentamista instituutioihin. Ihmiset ja yhteisöt tarvitsevat myös tukea muutosresilienssin kasvattamisessa ja epävarmuuden käsittelemisessä. (Ramos ym. 2019, 18-19.)

Inklusiivisen (inclusive) ja dekolonisaatiota (decolonisation) edistävän ennakoinnin avulla voidaan ymmärtää ja suunnitella tulevaisuutta osallistamalla kaikenlaisista taustoista tulevia, ja erilaisia näkökulmia omaavia ihmisiä (UN Innovation Network 2024). Osallistavan tulevaisuustyön avulla voidaan luoda yhteisiä tulevaisuuskuvia, jotka auttavat organisoitumaan ja suuntautumaan epävarmoina aikoina. Sen myötä syntyvällä tulevaisuus näkökulmien moninaisuudella voidaan välttää joidenkin asioiden täysi huomiotta jättäminen. Sen avulla voidaan kehittää ja levittää erilaisia kokeiluja ja inklusiivisia innovaatioita. (Ramos ym. 2019, 21.)

Tutkimalla tulevaisuutta monimuotoisesti ja kattavasti voidaan lisätä nykyhetken toimien ja toivotun tulevaisuuden kohtaamisen todennäköisyyttä. On myös oleellista, että tunnistetut signaalit ja trendit muutetaan ymmärrettävien tulevaisuuskuvien muotoon, jotta ne saavat merkityksen ja kiinnittyvät toimintaan. (Jalonen ym. 2017,36.)

Kriittisessä tulevaisuudentutkimuksessa on tärkeää tutkia ja aktivoida avoimesti ja oikeudenmukaisesti erilaisia tulevaisuuksia ja saada ihmiset osallistumaan ja aktivoitumaan sosiaaliseen toimintaan. Päämääränä on horjuttaa vakiintuneita oletuksia ja valta-asetelmia, jotta voitaisiin muuttaa sosiaalisia olosuhteita niin, että tulevaisuuden sukupolvien ja kaiken elollisen tarpeet otetaan huomioon päätöksenteossa. (Inayatullah 1990, 115-141; 1996, 192-194 Rubinin 2024a mukaan.) Osallisuuteen kiinnittyvä tulevaisuusvallan vielä vakiintumaton käsite pohjaa kriittiseen tulevaisuudentutkimukseen. Tulevaisuusvallan käyttö edellyttää tulevaisuusajattelua ja kykyä haastaa erilaisia oletuksia tulevaisuudesta. Jotta voimme kuvitella

vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, on meidän ymmärrettävä historian ja nykyisyyden vaikutukset tulevaisuuteen, sekä tunnistaa oletuksia tulevaisuudesta meillä on. (Tähkää & Poussa 2024a.)

Tulevaisuusvalta käyttää keinona erilaisia tulevaisuuskuvia, jotka vaikuttavat tämän päivän päätöksentekoon ja ohjaavat tulevaisuuden rakentumista. Tulevaisuusvalta ei ole kaikkea tulevaisuuteen vaikuttavaa päätöksentekoa, vaan juuri tulevaisuuskuvioiden käyttöä vallan väliin. Tulevaisuusvalta ohjaa huomiota suuntaan, joka palvelee tulevaisuusvallan käyttäjien tavoitteita. (Tähkää & Poussa 2024a.) Tulevaisuusvallan käyttämistä arvioitaessa on syytä pohtia esimerkiksi, ketkä ovat mukana luomassa tulevaisuuskuvia, minkälaiset ihmiset näkyvät esitetyissä tulevaisuuskuvioiden ja pääsevät osallistumaan keskusteluun tulevaisuudesta.

2.2.3 Osallistava prosessi ja menetelmät

Määritellessä ennakointiprosessin osallistujia on syytä ottaa huomioon, kenen kannalta ennakoitava aihe on merkityksellinen ja ketkä helposti unohtetaan ottaa mukaan. Tulee pohtia ketkä osallistujat ovat oleellisia ottaa mukaan kussakin prosessin eri vaiheissa ja millä kriteereillä osallistujavalinnat tehdään, jottei esimerkiksi päädytä toimimaan vain samanmielisten kanssa. Tarkastelemalla prosessia osallistujan näkökulmasta voidaan tiedostaa osallistumismotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, joka mahdollistaa esteiden poistamisen ja motivaation lisäämisen. (Tähkää & Poussa 2024b.)

Osallistavassa ennakointiprosessissa on oleellista luoda todelliset erilaisten yksilöiden osallistumiselle. Tulee tarkastella, voivatko prosessin osallistumisen tavat olla joillekin saavuttamattomissa sekä tarvitseeko osallistujilla olla jotain tiettyä osaamista ja millaista tukea he mahdollisesti tarvitsevat. Turvallista osallistumisen tilaa luodessa tulee huomioida myös osallistujien mahdolliset herkkyydet tai jännitteet. Osallistumismotivaation varmistamiseksi on huomioitava, onko prosessin toteutustavassa mahdollisia esteitä tai rajoitteita, kuten haastava ajankohta tai paikka. (Tähkää & Poussa 2024b.)

Osallistujien motivaatioon on syytä kiinnittää huomiota, sillä sisäisesti motivoitunut yksilö etsiytyy aktiivisesti tekemään asioita, jotka tuntuvat mielekkäiltä ja innostavilta. Sisäinen motivaatio on hyväksi yksilön omalle hyvinvoinnille, ja sisäisesti motivoitunut henkilö on myös toiminnassaan tuottavampi. (Martela & Jarenko 2014, 14-16.) Autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden vahvistaminen saa yksilöt aktivoitumaan ja motivoitumaan sisäisesti. (Martela & Jarenko 2014, 16; Ryan & Deci 2000, 76).

Tulevaisuustyön osallisuutta voi tukea monilla erilaisilla menetelmillä, jotka hyödyntävät muotoilun yhteiskehittämisen ja osallisuutta korostavan fasilitoinnin lähtökohtia ja työkaluja. Kun työskentelyssä halutaan osallistaa päätöksentekoon, tulee huolehtia osallistujien täyden

osallisuuden toteutumisesta, yhteisymmärryksestä, inklusiivisista ratkaisuista ja jaetusta vastuusta (Kaner ym. 2014, 24). Osallistavaan tulevaisuustyöhön erilaisiin käyttötarkoitukseen on kehitetty lukuisia työpajamenetelmiä ja työskentelyn lähestymistapoja, kuten Sitran kehittämä Tulevaisuustaaajuus, Junnkin ja Müllertin Tulevaisuusverstaas, Suomen tulevaisuuden tutkimuksen keskuksen Tulevaisuuskliniikka, Viherän Tulevaisuustalkoot, Unescon Futures Literacy Lab sekä International Woman's development agencyn Imagining Feminist Futures After COVID-19 (Dufva 2021).

2.3 Tulevaisuusvalmiutta ja tulevaisuuskestävyyttä kyvykkyyksillä ja käytännöillä

Tulevaisuusvalmiuden (future preparedness) käsite kuvaa organisaation strategisen ennakkoinnin kypsyystasoa suhteessa sen oman toimintaympäristön tuomiin tarpeisiin, jotka ovat erilaiset eri organisaatiolla. Tulevaisuusvalmiuden korkea taso ennustaa vahvasti organisaation kasvunutta suorituskykyä, suurempaa tuottavuutta ja arvonnousua. Organisaatioiden tulevaisuusvalmiutta arvioivaa 2008 vuoden tietoa verrattiin organisaatioiden suoritukseen 2015 ja tunnistettiin, että valppaat ja tulevaisuusvalmiit yritykset olivat 33 % tuottavampia kuin keskimääräiset yritykset. Tulevaisuusvalmiit yritykset lisäksi kasvoivat 200 % enemmän kuin keskimääräiset yritykset. (Rohrbeck & Kum 2018, 105-114.)

Tulevaisuusvalmiutta voidaan mitata Rohrbeckin (2010) luoman kyvykkyyksmallin pohjalta tehdyn arviointityökalun avulla, joka mittaa organisaation tarpeita ennakkoinnille suhteessa organisaatio kyvykkyyteen vastata näihin tarpeisiin. Kun ennakkoinnin tarpeet ja ennakkoinnin kyvykkyydet kohtaavat, on organisaation tulevaisuusvalmiuden taso ihanteellinen. (Rohrbeck & Kum 2018, 106-108.)

Tulevaisuuskestävyys viittaa tulevaisuutta koskevan tiedollisen sekä menetelmällisen osaamisen monipuoliseen ja aktiiviseen soveltamiseen yksilö- organisaatio tai ekosysteemitasolla (Ketonen-Oksi, 2021, 88). Tulevaisuusvalmiuden ja tulevaisuuskestävyyden voi nähdä myös päällekkäisinä tai toisiaan hyvin lähekkäin olevina käsitteinä (futures fitness, futures proof, futures preparedness). Tulevaisuuskestävyys viittaa myös esimerkiksi metodologiseen lähestymistapaan (futures fit) jossa tavoitteena on tukea toimintaa kohti sosiaalisesti oikeudenmukaisempaa, taloudellisesti osallistavampaa ja ympäristön kannalta ennallistavampaa tulevaisuutta. Tulevaisuuskestävyys voi viitata myös yhteistyöalustoilla tehtävään, ennakkointia ja skenaariomenetelmää yhdistävään tiedonvaihdon tehostamiseen. Ketonen-Oksi (2023.)

Tulevaisuuskestävyyden kehittäminen (future proofing) tähtää siihen, että luotua asiaa ei korvaa tulevaisuuden versio siitä, ja että se helpottaa tulevaisuuden muutosten kohtaamista (Rehman & Ryan 2015, future proof). Tulevaisuusvalmius ja tulevaisuuskestävyys edellyttävät eri skenaarioiden tarkastelemista strategisen suunnan löytämisessä (Mureith 2019). Puhuttaessa yhteiskunnallisesta tulevaisuusvalmiudesta, tulevaisuuden sukupolvien hyvinvointi on tulevaisuustyön lopullinen tavoite (World Economic Forum 2017, 7).

Opinnäytetyössä hahmottuu, kuinka yhteiskunnallista hyvinvointia edistävien organisaatioiden kuten Live-säätiön tavoitteena on tulevaisuusvalmiuden ja tulevaisuuskestävyyden kehittäminen sekä organisaation että koko yhteiskunnan hyväksi. Opinnäytetyössä esitetään, että tavoitteet saavuttaakseen henkilöstölähtöisessä tulevaisuustyössä on hyvä huomioida tietyt osa-alueet. Osat koostuvat raportissa aiemmin kuvattujen tulevaisuuden muotoilun lähestymistavan (luku 2.1) ja osallistavan menettelyn (luku 2.2) lisäksi tulevaisuustietoisuudesta ja tulevaisuuslukutaidosta (2.3.1), strategisesta ennakkoinnista ja ennakointikyvykkyydestä (2.3.2), viitekehysistä kyvykkyyden ja rakenteen organisoitumiseksi, kehittämiseksi ja arvioimiseksi (2.3.3) sekä prosesseista ja menetelmistä, joita toiminnassa hyödynnetään (2.3.4).

2.3.1 Tulevaisuustietoisuus ja tulevaisuuslukutaito

Tulevaisuustietoisuus (Futures Consciousness) kuvaa ennakoivien järjestelmien (Anticipatory Systems) ominaisuuksia. Se on ihmisen ennakoivuutta esittävä kyky, jota voidaan soveltaa sekä yksilöihin että kollektiivisiin järjestelmiin. Tulevaisuustietoisuus on perustavanlaatuinen ominaisuus, joka ilmenee esimerkiksi työssä, koulutuksessa, perheessä ja suhtautumisessa globaaleihin kysymyksiin. Tulevaisuustietoisuuden käsitteen muodostavat aikakäsitys, toimijuus, avoimuus vaihtoehdoille, systeemisyys ja vastuullisuus. (Ahvenharju 2022, 5.)

Aikakäsitys liittyy ihmisen kykyyn olla kärsivällinen ja ymmärtää nykyhetken uhrauksen hyödyt tulevaisuudessa, toimijuus kuvaa luottamusta ja motivaatiota siihen, että omalla toiminnallaan voi vaikuttaa maailmassa, avoimuus vaihtoehdoille ilmentää sitä, kuinka yksilö voi ajatella erilaisia uudenlaisia vaihtoehtoja edessä olevalle tulevaisuudelle, systeemisyys kuvaa monimutkaiset vaikutuksen huomioonottavien ratkaisujen löytämistä ja vastuullisuus liittyy muiden ihmisten tulevaisuuden ajattelun osaksi tulevaisuuden ajattelua. (Ahvenharju 2022, 87.)

Viittä tulevaisuustietoisuuden ulottuvuutta voidaan mitata yksilöltä psykometrisella mittarilla. Mittari hyödyntää yksilön taipumuksia ja persoonallisuuden piirteitä. (Ahvenharju 2022, 5.) Tulevaisuustietoisuuden mittaaminen voi olla hyödyksi kyvykkyyksien ja liiketoiminnan kehittämisessä, koulutuksessa, johtamisessa ja tutkimuksessa. Se voi auttaa selvittämään esimerkiksi minkälaisia oletuksia ja ajattelun vääristymiä ihmisillä on tulevaisuutta ajatellessaan, mikä motivoisi heitä vaikuttamaan tulevaisuuteensa ja millaiset ennakointiprosessit ja koulutukset tulevaisuudesta voisivat vaikuttaa osallistujien tulevaisuuteen. Tulevaisuustietoisuuden viisi ulottuvuutta edistävät päätöksentekoa ja toimintaa, jolla voidaan tukea perustellun, voimauttavan, vastuullisen, monimuotoisen ja eteenpäin katsovan tulevaisuuden toteuttamista. (Ahvenharju 2022, 86-87).

Tulevaisuusajattelu sisältää tulevaisuustietoisuutta ja tulevaisuuslukutaitoa (futures literacy) (Parkkonen & Vataja 2019). Tulevaisuuslukutaito tarkoittaa tulevaisuusajatteluun tarvittavia taitoja ja kykyjä (Vidergor 2023, 3). Tulevaisuuslukutaitoinen henkilö kykenee käyttämään

tietoisesti mielikuvitustaan kuvitellakseen tulevaisuutta nykyisyydessä. Tulevaisuuslukutaidon avulla pystytään tunnistamaan, muotoilemaan, kohdistamaan ja levittämään ennakoivia oletuksia. Kyvyllä on iso vaikutus ihmisen toimintaan, ja kykyä voidaan myös luonnehtia kyvyksi käyttää tulevaisuutta. (Miller 2018, 15-24.)

2.3.2 Strateginen ennakointi ja ennakointikyvykyys

Strategia on tulevaisuuden muovaamista. Strategiassa hyödynnetään saavutettavissa olevia keinoja toivottuun lopputulokseen pääsemiseksi. (Mckeown 2020, 5.) 2020-luvulla usea organisaatio tiedostaa ennakkoinnin hyödyt ja toteuttaa strategisen ennakkoinnin harjoituksia (Aalto 2022, 349). Strategiseen ennakointiin viitataan englanniksi termeillä *strategic foresight* ja *corporate foresight*, merkiten joukkoa käytänteitä, joilla varmistetaan organisaation ensiluokkainen asema tulevaisuuden markkinassa (Rohrbeck & Kum 2018, 105-106).

Strateginen ennakointi on kehittynyt tulevaisuudentutkimuksen tieteenalan myötä. Se on yritystasoinen dynaaminen kyvykyys, jota tarvitaan liiketoimintaympäristön tulevaisuuden skenaarioiden arvioimiseen. Se on tärkeä osa strategiatyön ja johtamisen tietämystä, sillä ennakointityön myötä kasvanut tulevaisuusorientaatio voi täydentää ja rikastaa organisaation muita dynaamisia kyvykyksiä. Strateginen ennakointi on koko organisaatitasoinen ilmiö, joka yhdistyy organisaation valmiussuunnitelmaan, vaikuttaa organisaation oppimiseen, luovuuteen, innovaatioihin sekä suorituskykyyn uudenlaisen kilpailukyvyyn kehittymisen kautta. (Fergani 2022, 820.)

Ennakointi on perustavanlaatuisen tärkeää strategiatyössä, ja voi vaikuttaa muun muassa organisaation innovaatiotulokseen (Moqaddamerad & Ali 2024, 1). Tulevaisuussuuntautuneen tiedon avulla organisaatio pystyy kuvittelemaan tulevaisuuden kehityskulkuja ja sen avulla tunnistamaa uusia mahdollisuuksia, joita kilpailijat eivät vielä ole tunnistaneet. Näin strateginen ennakointi voi parantaa innovaatiokyvykyyttä välillisesti antamalla työkaluja innovaatiojohtamiselle ja tarjoamalla tietoa innovaatioiden synnyn mahdollistamiseksi. (Adegbile, Sarpong & Meissner 2017, 10-14.)

Strateginen ennakointi voi parantaa organisaation innovaatiokapasiteettia kolmesta merkittävästä roolista käsin. Ennakointi voi toimia aloitteentekijän roolissa innovaatioprosessin alussa, strategistin roolissa innovaatioprosessin ulkokehällä tai opponentin roolissa innovaatioprosessin mukana kulkien. Aloitteentekijän roolissa sen avulla tunnistetaan uusia asiakastarpeita, teknologioita, ja kilpailijoiden tuotekonsepteja. Strategistin roolissa se ohjaa innovaatiotoimintoja luomalla vision, antamalla strategista ohjenuoraa ja vahvistamalla näkemyksiä, arvioiden ja uudelleen asettaen innovaatioportfolioita ja tunnistamalla kilpailijoiden uusia liiketoimintamalleja. Opponentin roolissa strateginen ennakointi monitoroi innovaatioita vaarantavia häiriötekijöitä ja haastaa tavanomaisia oletuksia, tukien näin menestyvämpien

innovaatioiden luomisessa ja viimeisimpien tutkimus- ja kehityshankkeiden kehittämisessä. (Rohrbeck & Gemünden 2011, 237.)

Van der Laan (2021, 5) kuvaa, kuinka strategisen ennakkoinnin käsitettä on käytetty ajan saatossa hyvin moninaisesti kuvaamaan toimintaa, prosessia ja yksilöllistä kykyä. Hän ehdottaa strategisen ennakkoinnin käsitteen vakiinnuttamista strategisen ennakkoinnin pioneerin Richard Slaughterin näkemyksiin pohjaten. Hän esittää strategisen ennakkoinnin merkitsevän: ennakkoinnin harjoittamista yksilöllisiä kykyjä, organisaation prosesseja ja aktiviteetteja hyödyntäen niin, että niistä saadaan syötettä strategiseen päätöksentekoon. Syötettä saadaan luomalla ja ylläpitämällä laadukkaita, johdonmukaisia ja käytännöllisiä tulevaisuudennäkymiä, ja syntyneitä näkemyksiä käytetään organisaation hyödyksi.

Fernani (2022, 822-823) esittää, että ennakointia ei tule tarkastella pelkästään toimintana ja menetelminä, mutta ei myöskään pelkästään kykyä. Kun se käsitetään dynaamisena kyvykkyytenä, huomioidaan kyvyn yhteys toimintaan ja tuloksiin. Ennakointikyvykkyyttä voidaan tarkastella sekä yksilön kyvykkyytenä että organisaation kyvykkyytenä (Parkkonen & Vataja 2019, tulevaisuustyön arviointi). Ennakointiin tarvittavaa ennakointikyvykkyyttä tarvitaan kestäväen tulevaisuuden rakentamisessa. Ennakointikyvykkyys on kykyä ymmärtää ja arvioida mahdollisia, todennäköisiä ja toivottavia tulevaisuuksia. Se on kykyä luoda visioita tulevaisuudesta, arvioida toiminnan seurauksia ja kohdata muutoksia ja riskejä. (Del Cerro Velázquez & Lozano Rivas 2020,9). Myös Aalto (2022, 348) kertoo ennakointikyvykkyydellä tarkoitettavan muun muassa kykyä tunnistaa useita erilaisia mahdollisia tulevaisuuksia ja huomioida ne nykyisyyden toimintasuunnitelmissa.

Ketonen-Oksi (2020, 6-12) käyttää termiä tulevaisuuskyvykkyys, ja esittää että sitä tulisi ajatella systemaattisena oppimisen prosessina, jota tapahtuu sekä organisaatiotasolla että yksilötasolla. Ketonen-Oksi & Viherä (2021, 3) esittävät, että pienten ja keskisuurten yritysten tulevaisuuskyvykkyuden vahvistamiseen tarvitaan moniäänistä ja erilaisia näkökulmia esiin tuovaa vuoropuhelua, johon osallistuvat laajasti eri sektorien toimijat.

Koskelo (2020,112-114) kuvaa yhdeksän keskeistä hyötyä, joita organisaation voi ennakointi-toiminnallaan saavuttaa.

1. Ymmärrys toimintaympäristön muutosvoimista mahdollistaa kilpailukyvyn lisääntymisen.
2. Uusia liiketoimintamahdollisuuksia voidaan tunnistaa ajoissa ja luoda kilpailuetua.
3. Organisaation tulevaisuustietoisuuden kasvettua voidaan saada selkeyttä epävarmuuden keskelle.
4. Ennakoinnin avulla organisaatiosta tulee aktiivinen tulevaisuuden rakentaja ja osallistavan ennakkoinnin avulla muutokseen sitoutuvat koko henkilöstö ja organisaation asiakkaat ja muut sidosryhmät.

5. Ennakoinnin avulla voidaan lisätä ymmärrystä mahdollisuuksien ja ratkaisujen määrästä ja saada lisää vaihtoehtoja päätöksentekoon.
6. Ennakointi lisää valmiuksia tehdä tulevaisuuskestäviä hankintoja ja investointeja.
7. Ennakointi mahdollistaa tulevaisuuskeskustelujen käymisen, niiden avaamisen ja sen myötä ajatusjohtajuuden ja vetovoimaisen brändin rakentamisen.
8. Henkilöstöä, asiakkaita ja muita sidosryhmiä laajasti osallistava ennakointiprosessi sitouttaa yhteiseen visioon ja muutokseen, jota tarvitaan.
9. Ennakointi mahdollistaa pitkän aikajänteen tarkastelun organisaatiossa.

2.3.3 Ennakoinnin viitekehykset

Organisaation tulisi luoda malli sille, kuinka ennakointitietoa levitetään monipuolisten viestintäkanavien kautta (Rohrbeck & Gemünden 2011, 240). Moni organisaatio kuitenkin kohtaa ongelmia ennakoinnin kytkemisessä jokapäiväisiin käytäntöihin ja rakenteisiin, ennakoinnin jäädessä irralliseksi toiminnoksi (Aalto 2022, 349).

Ennakointityötä tule arvioida, jotta sen merkitystä voidaan perustella ja ennakoinnin vahvistamaa muutosta voidaan tukea. Kun tunnistetaan onnistumisia ja kehityskohteita, on mahdollista kehittää entistä vaikuttavampaa ennakointityötä. (Halonen, Hyytinen, & Kurki 2022, 12.) Ennakoinnin arvioinnin viitekehys tulee mukauttaa tulevaisuustyön luonteeseen ja tulevaisuustiedon tarpeeseen sopivaksi. Tulevaisuustyön vaikutuksia arvioidessa on olennaista tarkastella toimintaa myös suhteessa laajempaan toimintaympäristöön, jotta vaikutuksia voidaan ymmärtää ja toimintaa kehittää (Parkkonen & Vataja 2019.)

Organisaation tulevaisuustyöllä olisi hyvä olla toimintaa ohjaava ja sen kehittämistä ja arviointia tukeva viitekehys tai toimintamalli, joka liittyy organisaation toiminnan osa-alueet ja rakenteet ennakointityöhön ja sen tulosten hyödyntämiseen. Ennakoinnin suunnittelua, toteuttamista, kehittämistä ja arviointia tukevia viitekehyksiä on kehitetty lukuisasti ja niissä on erilaisia painotuksia.

Tässä työssä esiteltävät kolme mallia tarkastelevat ennakointitoiminnan rakentumista toisiaan täydentävästi. Ensimmäisenä esitetään Rohrbeckin 2010 kehittämä viitekehys, joka tarkastelee ennakointitoiminnan ja ennakointikyvykkyyden kypsyttämistä. Seuraavaksi kuvataan Dufvan ja Ahlqvistin 2015 kehittämä viitekehys, joka hahmottaa ennakointitoiminnan systemaattisena. Kolmantena esitellään Ketonen-Oksin 2020 muotoilema viitekehys. Toisin kuin edelliset mallit, jotka kuvasivat ennakointitoiminnan ulottuvuuksia, se esittää tulevaisuuskestävyyden kehittämisen vaiheita organisaatiossa. Kuvattaessaan kehitystyötä ja sen tuloksia, Ketonen-Oksi kuitenkin sitoo kehittämisen vaiheet toiminnan ulottuvuuksiin (Ketonen-Oksi 2020, 3-9).

Rohrbeckin kehittämä yrityksen tulevaisuussuuntautuneisuuden maturiteettitaso arvioimisen malli koostuu viidestä ulottuvuudesta. Ulottuvuuksia ovat 1. tiedon kerääminen, 2. tiedon

tulkintamenetelmien kehittyneisyys, 3.organisaation tiedon hankintaan ja jakamiseen osallistuneen henkilöstön ja verkostojen ominaisuudet, 4.tiedon koostaminen, tulkinta ja käyttö organisaatiossa ja 5. ennakointia tukeva organisaatiokulttuuri (Rohrbeck 2010,19; Rohrbeck, Kum 2018, 7-8)

Jokaisessa viidessä ulottuvuudessa on osia, jonka mukaan ennakointitoimintaa voidaan arvioida. Jokaisesta osasta voidaan tunnistaa neljä eri kypsyytstasoa, joihin organisaation asettamista tarkastellaan. Ensimmäiseen ulottuvuuteen sisältyy tiedon keruun laajuus, aikajänne, tavoittaminen ja lähteiden käyttö. Toiseen ulottuvuuteen kuuluvat yhteensovittaminen tavoitteeseen ja asiayhteyteen, kyky tiedon integroimiseen ja kyky kommunikoida. Kolmas ulottuvuus pitää sisällään ennakointia tekevien ominaisuudet, sisäisen verkoston ja ulkoisen verkoston. Neljännen ulottuvuuden osat ovat organisaation käytännöt, ennakoinnin integroiminen muiden prosessien kanssa, kaava oivallusten leviämislle, vastuu ja kannustimet toiminnalle. Viides ulottuvuus koostuu yhteistyöhalusta eri toimijoiden kesken, valmiudesta kuunnella asiiantuntijoita ja ulkopuolisia lähteitä, organisaation asenteesta tuntemattomia alueita kohtaan sekä halusta testata ja haastaa tavanomaisia oletuksia. Malli tarjoaa myös kypsyytstason kehittämislle. Kun kypsyytstasoa saadaan kasvatettua, tulevaisuusvalmius kasvaa. (Rohrbeck & Kum 2018, 7-8).

Dufva ja Ahlqvist (2015, 113-123) ovat luoneet viitekehyksen tulevaisuussuuntautuneisuuden rakentamislle systeemislä ennakoinnilla. Mallissa ennakointia tarkastellaan systeemislä, moniulotteislä, jatkuvana ja vuorovaikutuksellislä toimintana. Se nähdään myös innovaatiostyemlän sisältyvänä systeemislä. Dufva ja Ahlqvist (2015, 114-116) esittävät systeemislä ennakointitoiminnan koostuvan kuudesta elementislä. Ensimmäinen elementti on systeemislä viralliset ja epäviralliset toimijat. Seuraava elementti on näiden toimijoiden käsitykset, ajatusmallit ja asenteet muista ennakointistyemlän toimijoista sekä systeemislä muutosmahdollisuuksista. Kolmas elementti on toiminnan strateginen tarkoitus, johon kuuluu aihe, tavoitteet ja toiminnan kehys. Neljäs elementti kuvaa tilapäislä rakennetta toimijoiden työskentelylle, mm. työkaluja ja menetelmiä. Viides elementti on toiminnasta syntyvä konkreettinen tulevaisuustieto eli prosessin tuotokset. Kuudentena on toiminnassa syntynyt jaettu ymmärrys ja osaaminen.

Ketonen-Oksi (2020, 3-9) on kehittänyt organisaation tulevaisuuskestävyyttä organisaatio- ja yksilötasolla ja tehnyt kehittämisestä laadullisen monimenetelmällisen toimintatutkimuksen. Tutkimuksessa ja kehittämisessä sovellettiin professori Sohail Inayatullahin 2008 kehittämää kuuden pilarin transformatiivisen muutoksen viitekehystä, jossa useista ennakointimallista poiketen korostuu tekemällä oppiminen ja kollektiivinen kokemuksellisuus. Ketonen-Oksi loi tulevaisuuskestävyyden kehittämisen viitekehyksen, jonka keskiössä on ajatus tekemällä oppimisen kautta tapahtuvasta jatkuvasta muutosprosessista.

Viitekehyksen ensimmäisissä vaiheissa 1-3 tavoitellaan yksilöiden innostamista, motivoimista ja haastamista. Vaihe 1. on uteliaisuus, jonka aikana kartoitetaan tulevaisuuteen liittyvää tietoa ja osaamista. Vaihe 2 on osallistuminen, tavoitteiden asettaminen ja ajattelun haastaminen. Vaihe 3 on kokeilut, jossa kasvatetaan tulevaisuusymmärrystä ja tietoa. Seuraavissa vaiheissa 4-6 korostuvat strategisen ennakkoinnin lähestymistavat ja menetelmät. Vaihe 4 on yhteiskehittämisen vaihe, jossa luodaan jaettua ymmärrystä tulevaisuudesta tulevaisuussuuntuneilla menetelmillä. Vaihe 5 on kehittäminen, jossa tuotetusta tiedosta ja kokemuksista löydetään parhaat käytännöt ja vaihe 6 on toiminta, jossa käytetään uudenlaisia ajatus- ja toimintamalleja. Ketonen-Oksi (2020, 9-11.)

Ketonen-Oksi (2020, 6-8) kuvaa organisaation tulevaisuuskestävyyden kehittämistyön tärkeimpiä havaintojaan, jaotellen havainnot viitekehyksen kuuden kohdan mukaisesti. Prosessin lähtötilanteessa 1 eli osaamisen ja tiedon kartoittamisen vaiheessa, ennakkointiosaaminen oli rajoittunut muutamille asiantuntijoille, yrityksen vision merkitys käytännössä jäi osalle henkilöstöstä etäiseksi ja eri liiketoiminta-alueiden välinen yhteistyö oli vähäistä. Prosessin vaiheessa 2 eli tavoitteiden asettamisen ja olemassa olevan ajattelun haastamisen vaiheessa huomionarvoista oli, että vähäinen aika tavoitteiden asettamiselle loi ristiriitoja prosessin odotuksille. Organisaation kaikkien tasojen on sitouduttava prosessiin, joka tavoittelee muutosten myötä jatkuvasti päivittyvää toimintaa. On tärkeää, että toimintaan on helppo osallistua ja se tuottaa konkreettisia tuloksia myös lyhyellä aikavälillä.

Vaiheessa 3 eli tulevaisuutta koskevan informaation ja kasvattamisen vaiheessa huomionarvoista oli se, että interventiot pitää suunnitella huomioiden osallistujien erilaiset kyvyt, motiivit ja kiinnostukset. Tärkeäksi nousivat muutoksen kiinnostavuutta herättävät organisaation muutosagentit, sekä sinnikkyys ja usko muutokseen. Kohdassa 4 eli tulevaisuuteen suuntautuneiden lähestymistapojen, metodien ja välineiden hyödyntämisen vaiheessa todettiin, että tulevaisuusvoimallisuuden synnyttämiseksi tehokkainta on kerätä ja prosessoida tietoja dialogisesti tiimeinä. Lähestymistapojen, menetelmien ja työkalujen on oltava käyttäjän tulevaisuusajattelun tason mukaisia. Ajattelun monimuotoisuus on organisaation tulevaisuuskyvykkyden avain, joten organisaatiosiiilojen rajat on poistettava. (Ketonen-Oksi 2020, 6-8.)

Vaiheessa 5 eli tiedon ja kokemusten hyödyntämisen vaiheessa todettiin, että ennakkointijärjestelmän tai systemaattisen ennakkointiprosessin luominen edellyttää sekä tiimityötä että johdon ja hallituksen sitoutumista. Markkinoiden tarpeiden tai myyntitavoitteiden ei tulisi hallita prosessin tuotoksia. Mallin tulisi huomioida jatkuvasti kehittyvät, samanaikaiset ja erivät kypsyystasot organisaatiossa. Kohdassa 6 eli uudenlaisten työskentelytapojen systemaattisessa käytössä nostettiin esiin, että kaikille organisaatioille ei sovi sama prosessi. Prosessin on oltava yksinkertainen ja helppo, jotta se motivoi muutokseen. Tulevaisuuskyvykkyyttä ei saavuteta, vaan prosessi on jatkuvaa, oivalluksia luovaa kehittymistä. (Ketonen-Oksi 2020, 6-8.)

Ketonen-Oksi (2021, 8-9) esittää, että organisaation osaamistausta ja organisaatiokohtaiset tarpeet tulee huomioida tulevaisuuskestävyyttä kehittäessä. Organisaatiot voidaan jakaa kolmeen tasoon osaamisen, valvutuneisuuden ja kiinnostuksen perusteella. Ensimmäinen taso on aloittelevat ennakoijat, jossa suurimmalla osalla työntekijöistä ei ole juurikaan kosketuspintaa strategiseen ennakkointiin ja tulevaisuusajatteluun tai ennakkointia tarkastellaan ennusteiden tekemisenä, eikä aktiivisen toimijan muodossa. Toinen taso on strategiset osajat, jossa suurella osalla työntekijöistä on jonkin verran kokemusta ennakkoinnista ja organisaatiolla on kehittynyt kiinnostus aktiiviseen toimijuuteen ja strategiseen suunnan selkiyttämiseen. Kolmas taso on aktiivisesti tulevaisuutta toimillaan rakentavat uudisraivaajat, jotka kehittävät tulevaisuuskestävyyttään esimerkiksi ennakkointijärjestelmän systemaattisella rakentamisella ja jatkuvan tekemällä oppimisen toimintamalleihin panostamalla. Organisaation tulevaisuudenlukutaito ja strateginen ennakkointi ovat uudisraivaajaorganisaatioiden yleisosaamista, joka yhdistää erilaista asiantuntijuutta.

Ketonen-Oksi (2020, 11-12) tuo esiin kuinka tärkeää on ymmärtää, että organisaation tulevaisuuskestävyys rakentuu yksilöiden ymmärryksen ja ajattelun varaan. Tämä tulee huomioida tulevaisuusajattelua ja ennakkointia edistäessä. Ilman systemaattista ennakkointijärjestelmää tulevaisuustieto ei pääse leviämään laajasti organisaation hyödyksi. Organisaation tulevaisuuskestävyyden kehittäminen on jatkuva ja uudistuva oppimisen prosessi, jossa tulee huomioida erilaiset yksilö- ja organisaatiotasoiset tavoitteet ja rajoitteet.

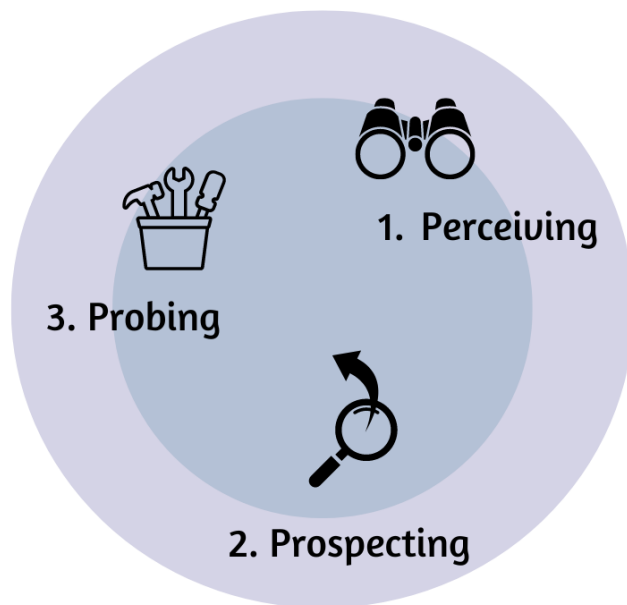
2.3.4 Ennakoinnin ja muotoilun prosessit

Erilaisissa organisaatioissa on erilaisia tapoja ennakoinnille, mutta tietyt prosessin ominaisuudet ovat yhteisiä (Aalto 2022, 347). Yhteistä on muun muassa, että ennakkointiprosessin lopputulokset perustuvat prosessin alussa tehdyn toimintaympäristön monitoroinnin löydöksiin ja niiden analysointiin (Koskelo 2021, 73). Samoin muotoiluprosessille on monenlaisia prosessimalleja. Niitä kaikkia kuitenkin yhdistää prosessin iteratiivinen luonne sekä vaihteellisuus, joka alkaa ongelmasta ja tiedonkeruusta ja päättyy ratkaisuun ja arviointiin. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018, 88.)

Eri ennakkointi- ja muotoilumalleja ja niihin suositeltuja menetelmiä voidaan yhdistellä käytäntöön soveltaessa. Tässä työssä esitetään yhdet tunnetuimmista ja mahdollisesti selkeimmistä malleista: geneerisen ennakkointiprosessin versio 3P ja muotoilumalli Double Diamond eli tuplatimantti, sillä niitä on hyödynnetty tutkimus- ja kehittämishankkeissa. Työssä esitellään lisäksi ennakkointiin ja muotoiluun pohjautuva palveluinnovaatioprosessi, sillä sen nähdään tuovan elementit kiinnostavasti yhteen. Opinnäytetyössä ei keskitytä tarkastelemaan menetelmiä. Kuitenkin ennakkointiin ja muotoiluun pohjautuvan palveluinnovaatioprosessin menetelmät tuodaan esiin, sillä menetelmien symbioosi ja niiden osallistavuus inspiroi kehittämään opinnäytetyössä tulevaisuuden muotoilua.

Rohrbeckin ja Kumin 2018 esittelemässä 3P-ennakointiprosessimallissa (kuvio 2) yhdistyy nimensä mukaisesti 3P:tä, Perceive, Prospect ja Probe. Mallin ensimmäinen vaihe Perceive merkitsee muutosten tunnistamista organisaation toimintaympäristössä, sekä muutosten ymmärtämistä ja tulkitsemista. Toinen vaihe Prospect pitää sisällään muutosilmiöiden ja mahdollisten tulevaisuuksien merkityksen ymmärtämistä. Siihen sisältyy myös mahdollisten tulevaisuuksien kuvittelemista ja kuvaamista. Mallin kolmannessa Probe-vaiheessa löydösten ja niiden analyysin avulla rakennettuja tulevaisuuskuvia hyödynnetään innovaatiotyössä, päätöstententossa ja strategioiden luomisessa (Rohrbeck & Kum 2018, 106-107; Gordon ym. 2019, 35-37.) Gordon ym. (2019, 35-37) kuvaa 3P-mallissa olevan yhteneväisyyksiä Hinesin ja Bishopin 2007 esittelemän ja 2017 päivittämän strategisen ennakointiprosessin kuusivaiheisen mallin kanssa. Yksinkertaistetumpi 3P-malli kiinnittää kuitenkin erityisesti huomiota Probe-vaiheeseen, jossa testataan erilaisia prototyyppejä.

3P-process

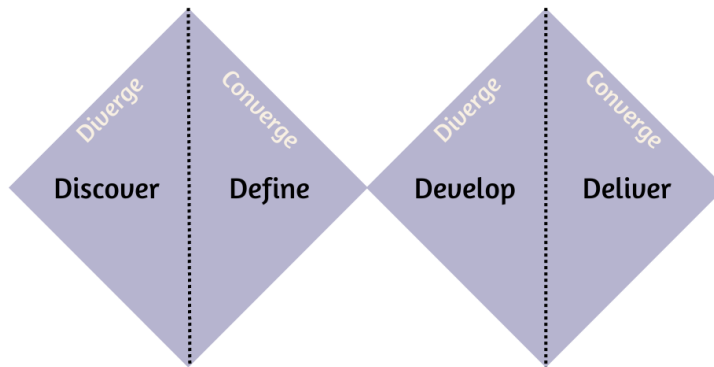


Kuvio 2:3-P prosessin vaiheet (mukaillen Rohrbeck & Kum 2018, 106-107)

Yksi tunnetuimpia muotoiluprosesseja on UK Design Councilin 2004 kehittämä palvelumuotoilumalli Tuplatimantti (Double Diamond). Tuplatimantti esitetään kuviossa 3. Siinä on neljä vaihetta, joista ensimmäisessä laajennetaan ajattelua, etsien tietoa ja näkemystä. Toisessa vaiheessa määritellään ongelma, yhtenäistetään ajattelua ja priorisoidaan. Kolmannessa kohdassa ajatellaan mahdollisimman laajasti erilaisia ideoita ja kehitetään ratkaisu. Neljännessä kohdassa yhtenäistetään taas ajattelua, valitaan paras ratkaisu ja toteutetaan se. Iteratiivisen prosessin eri vaiheisiin on monta erilaista menetelmää ja työkalua. (Stickdorn ym. 2018,

88-89.) Osa muotoilussa käytetyistä menetelmistä ovat yhteisiä muiden alojen kanssa, kuten tutkimusvaiheessa hyödynnettävät haastattelu- ja havainnointimenetelmät.

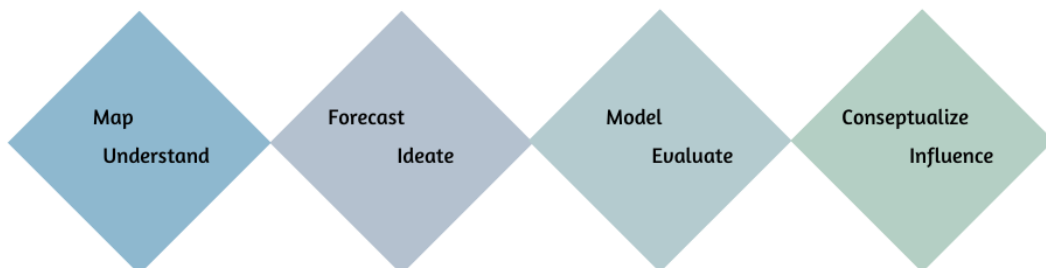
The Double Diamond process



Kuvio 3: Tuplatimantti-malli (Mukailen Stickdorn ym. 2018, 88-89)

Ojasalon, Koskelon & Nousiainen (2015, 202) luoma ennakointiin ja muotoiluun pohjautuva palveluinnovaatioprosessi (service innovation process grounded on foresight and service design) esitetään kuviossa 4. Prosessi on lähestymistavaltaan kokonaisvaltainen, mukautuva ja iteratiivinen. Tulevaisuudentutkimuksen menetelmät tukevat palvelumuotoilua koko prosessin ajan. Prosessi koostuu 1. kartoittamisesta ja ymmärtämisestä, 2. ennusteista ja ideoinnista, 3. mallintamisesta ja arvioinnista, sekä 4. konseptoinnista ja vaikuttamisesta. Jokaisessa kohdassa laajennetaan sekä yhtenäistetään ajattelua.

The service innovation process grounded on foresight and service design



Kuvio 4: Ennakointiin ja muotoiluun pohjautuva palveluinnovaatioprosessi (mukailen Ojasalo, Koskelo & Nousiainen 2015, 202)

Ennakointia ja muotoilua yhdistävä prosessimalli on luotu innovaatioiden syntymisen tuke-
maan lisäämällä prosessiin uusien mahdollisuuksien tunnistamista ja kykyä tarttua

mahdollisuuksiin. Ennakointi tarjoaa keinoja kuvitella ja luoda vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja palvelumuotoilu tuo asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet tulevaisuuden kontekstiin. Palvelumuotoilulla myös ideoidaan ja visualisoidaan uusia ratkaisuja toivottavien tulevaisuuksien luomiseen. (Ojasalo ym. 2015, 196-208.)

Prosessissa voi hyödyntää monenlaisia menetelmiä ja työkaluja. Ensimmäisessä vaiheessa suositellaan käytettävän etnografista tutkimusta ja selvityksiä, tilannehaastatteluja, toimintaympäristön havainnointia, sisällönanalyysiä ja Delfoita. Tässä vaiheessa käytettävät menetelmät ovat luonteeltaan näyttöön perustuvia, empaattisuutta lisääviä ja kontekstuaalisia. Toisessa vaiheessa voidaan käyttää ideointityöpajoja, muotoilupelejä, trendikortteja, persoona-työkalua, tarinankerrontaa ja tulevaisuuspyörää. Menetelmät ovat yhteistyötä vaalivia, mielikuvituksellisia ja avoimia. Kolmanteen vaiheeseen sopivat skenaariot, palveluekologia-kartat, asiakaspolut, prototyypit ja sosiodraama. Menetelmät ovat visualisoivia, mallintavia ja kokeuksellisia. Neljännessä vaiheessa luodaan visioita ja muutospolkuja, monitasoisia palvelukuvauksia, sekä hyödynnetään liiketoimintamallipohjaa ja käsikirjoituksia muutoksen saattamisessa käytäntöön. Nämä menetelmät ovat visualisoivia, yhdistäviä ja uudistavia. Prosessissa hyödynnettävät menetelmät ovat kokonaisuudessaan tulevaisuussuuntautuneita, osallistavia ja luovia. (2015, 202.)

2.4 Tietoperustan yhteenveto

Henkilöstölähtöinen tulevaisuustyö esitetään tässä opinnäyteyössä koostuvan tulevaisuuden muotoilusta toiminnan lähestymistapana, osallisuudesta tulevaisuustyön läpileikkaavana kulmaisena lankana (kannatteleva voima), sekä organisaation tulevaisuusvalmiutta ja tulevaisuuskestävyyttä rakentavista kyvykkyyksistä, toimintamalleista- ja prosesseista (kuvio 5).



Kuvio 5: Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön tietoperustan yhteenveto

Henkilöstölähtöinen tulevaisuustyö (kuvio 5) on henkilöstöä osallistavaa ja henkilöstön toimijuutta vahvistavaa ennakointia, jossa ennakointiprosessissa tuotettua tulevaisuustietoa hyödynnetään kehittämisessä ja innovoimisessa esimerkiksi muotoilun keinoin. Tulevaisuuden muotoilu henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön lähestymistapana yhdistää ennakoinnin ja muotoilun. Ennakointi on tavoitelähtöistä toimintaa, joka perustuu tulevaisuuden tutkimukseen ja tulevaisuusajatteluun. Muotoilu on toimintatapa ja iteratiivinen prosessi, jonka avulla kehitetään tai innovoidaan uusia palveluita tai toimintaa. Muotoilu perustuu muotoilu-ajatteluun. Ennakoinnin ja muotoilun yhdistäminen vahvistaa tulevaisuuteen vaikuttamisen näkökulmaa, parantaa strategisen päätöksenteon kyvykkyyttä sekä yksittäisten projektien menestyksellisyyttä ja kasvattaa innovaatiokapasiteettia.

Osallisuus tulevaisuustyössä (kuvio 5) on henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kultainen lanka, sillä tulevaisuuden ennakoimista ja toimia toivotun tulevaisuuden tavoittamiseksi on mahdotonta tehdä yksin. Osallisuus tulevaisuustyössä on aktiivista toimintaa, jota tuetaan inklusiivisella ja ihmislähtöisellä lähestymistavalla ja osallisuuteen kannustavilla menetelmillä, kuten yhteiskehittämisellä ja työpajatyöskentelyllä. Osallisuus tulevaisuustyössä luo monimuotoisen näkemyksen toivotuista ja mahdollisista tulevaisuuksista, ja näin laajentaa tulevaisuusvaltaa. Kun on osallinen tulevaisuustyöhön, on osallinen aktiiviseen yhteiskunnan tulevaisuuden muovaamiseen. Kuten muotoilun ja ennakoinnin yhdistäminen tulevaisuusmuotoilun lähestymistavassa myös osallisuus tukee innovaatiokykyä, muun muassa systeemijattelun lisääntymisen kautta.

Organisaation tulevaisuusvalmiuden ja -kestävyyden rakentumiseen tarvitaan edellä kuvatun tulevaisuusmuotoilun lähestymistavan ja osallisuuden kultaisen langan lisäksi muita keskeisiä rakennusaineita. Näitä ovat organisaation tulevaisuustyöhön tarvittavat kyvykkyydet ja toimintamallit. Tulevaisuustietoisuutta, tulevaisuuslukutaitoa ja ennakoitukyvykkyyttä tarvitaan jotta muun muassa kyetään katsomaan kauas, yhdistelemään ja ymmärtämään näkemäämme, sekä toimimaan taivoilla jotka tekevät tulevaisuudesta toivomamme kaltaisen. Jotta kyvykkyydet pääsevät käyttöön ja tietoa ja osaamista voidaan jakaa ja syöttää eteenpäin, tarvitsemme organisoitua ja systemaattista toimintaa, eli strategista ennakointia. Se vahvistaa organisaation innovaatiokykyä ja hyvää asemaa markkinoilla. Toiminnan organisoimiseen, kehittämiseen ja arvioimiseen on olemassa viitekehyksiä (mm. Rohrbeck 2010, Dufva & Ahlqvist 2015, Ketonen-Oksi 2020), jotka tukevat tulevaisuustyön eri osa-alueiden hahmottamista. Toiminnan ja kyvykkyyden mittaamiseen on olemassa arvointityökaluja (mm. Ahvenharju 2022 ja Rohrbeck & Kum 2018), jotka helpottavat tilanteen arviointia, seurantaa ja kehittämistä. Erilaisia prosessimalleja (Rohrbeck & Kum 2018, Ojasalo ym. 2015 ja UK Design Council 2004) tarkastelemalla taas voidaan tarkastella ennakoinnin ja muotoilun prosessin eri vaiheita ja mahdollisuuksia yhdistää prosesseja ja niiden sisältämiä menetelmiä.

Katsaus henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön tietoperustaan tuki opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämishankkeen lähestymistavan muodostumisessa (Puusa & Juuti 2020e, 82) ja antoi hyvät eväät tutkimus- ja kehittämishankkeen edistämiseen. Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön avulla ollaan yhdessä valmiina ennakoimaan ja kohtaamaan erilaisia tulevaisuuksia. Sen keinoin ollaan yhdessä kyvykkäinä muotoilemaan ja innovoimaan tulevaisuuden toimintaa. Henkilöstölähtöisellä tulevaisuustyöllä vahvistamme yhdessä osallisuutta nyt, jotta myös tulevaisuudessa ollaan osallisia -yhdessä!

3 Tutkimus- ja kehittämishankkeen kehys

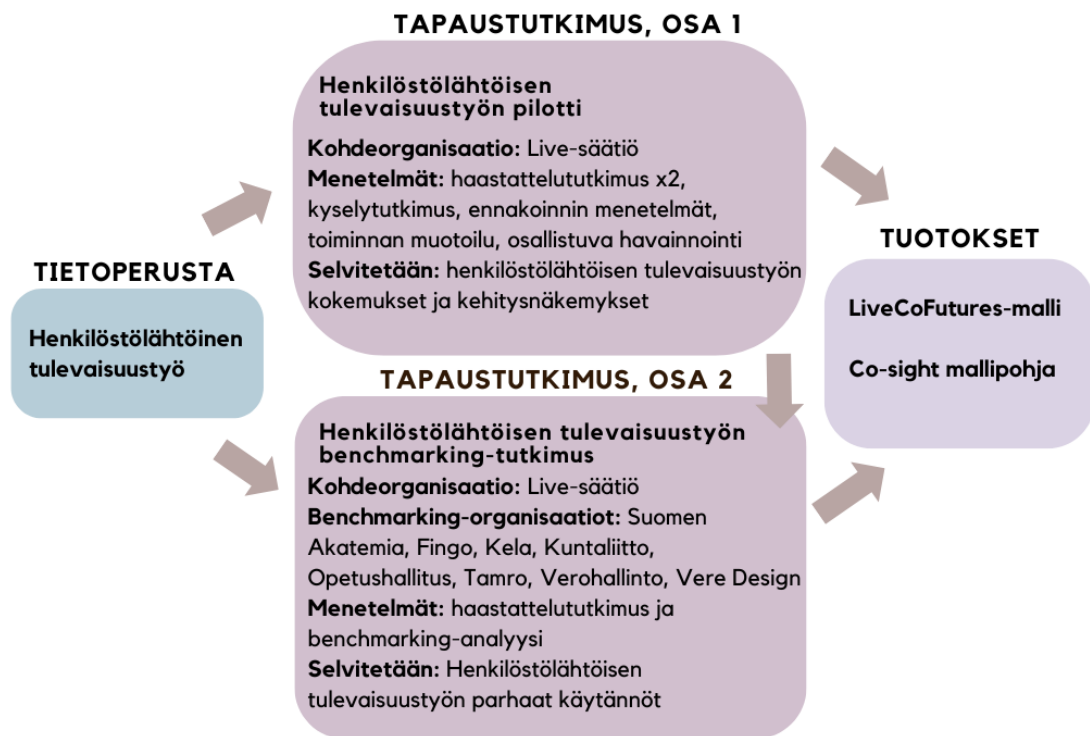
Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ja kehitetään henkilöstölähtöistä tulevaisuustyötä. Tutkimus- ja kehittämishanke toteutetaan tapaustutkimuksena, jonka kehittämiskohde on Live-säätiö. Työn tutkimus- ja kehittämishankkeen tarkoitus on tunnistaa organisaation henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön lähtökohdat, sekä selvittää miten henkilöstön osallisuutta tulevaisuustyössä voidaan kehittää ja mitä henkilöstön osallisuudella voidaan saavuttaa. Kohdeorganisaation liittyvänä tavoitteena on kasvattaa Live-säätiön tulevaisuusvalmiutta ja tulevaisuuskestävyyttä vahvistamalla henkilöstön tulevaisuustietoisuutta osana strategisen ennakoinnin ja tulevaisuuslähtöisen muotoilun kokonaisuutta. Laajemmin työelämää kehittävänä tavoitteena on tukea erilaisia organisaatioita kehittämään henkilöstön osallisuutta tulevaisuustyössä ja näin kasvattamaan omaa tulevaisuusvalmiuttaan ja -kestävyyttään.

Tutkimus- ja kehittämishanke pohjautuu henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön tietoperustaan. Hankkeen tutkimusongelma on: Minkälaista on organisaation tulevaisuuskestävyyttä tukeva henkilöstölähtöinen tulevaisuustyö? Kohti tutkimusongelman ratkaisua ja työn tavoitteita kuljetaan kehittämiskysymyksien avulla, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiä mutta tähtäävät heti tutkimusongelmaa ratkaisevaan ja kehittävään lopputulokseen. Tutkimuskysymykset ovat prosessin arvokkain resurssi, ja ne ohjaavat aineiston keruuta ja analyysin tekemistä, tulosten jalostamista, johtopäätösten muotoilua ja tutkimusraportin kirjoittamista (Eriksson & Koistinen 2014, 23). Tässä työssä kysymykset ohjaavat myös kehittämistehtävän tekoa. Kehittämiskysymyksiä ovat:

- Mitä henkilöstölähtöisellä tulevaisuustyöllä voidaan saavuttaa?
- Miten henkilöstölähtöistä tulevaisuustyötä voidaan kehittää?
- Miten ennakointi ja muotoilu yhdistyvät organisaation tulevaisuustyössä?

Kehittämiskysymyksiä kysytään hankkeen tapaustutkimuksen aineistolta, joka koostuu kahdesta aineistokokonaisuudesta ja on kuvattuna tutkimus- ja kehittämishankkeen kokonaisuutta esittävässä kuviossa 6. Tapaustutkimuksen ensimmäinen osa on Live-säätiön henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön pilotti, jossa hyödynnetään ennakoinnin menetelmiä. Pilottiin sisältyy kaksiosainen puolistrukturoitu haastattelututkimus ja kyselytutkimus, ja pilottia havainnoidaan ja muotoillaan alustavien tulosten ja havaintojen myötä sen kuluessa. Tapaustutkimuksen toinen osa on henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön parhaita käytäntöjä selvittävä Benchmarking-tutkimus, jonka aineisto on kerätty puolistrukturoidulla haastatteluilla. Tapaustutkimuksen ensimmäisen osan alustavat tulokset vaikuttivat Benchmarking-tutkimuksen haastattelun suunnitteluun. Benchmarking-tutkimuksen kohde on Live-säätiö ja vertailuorganisaatiota ovat Suomen Akatemia, Fingo, Kela, Kuntaliitto, Opetushallitus, Tamro, Verohallinto, Vere Design. Tutkimus- ja kehittämishankkeen kokonaisuus on kuvattuna kuviossa 6.

TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKE



Kuvio 6: Tutkimus- ja kehittämishanke

Tutkimus- ja kehittämishankkeeseen kuuluu lisäksi kehittämistehtävä, jonka pohjana kehittämiskysymysten vastaukset toimivat. Kehittämistehtävän tuotokset (kuvio 6) vastaavat tutkimus- ja kehittämishankkeen tavoitteisiin. Ensimmäisenä kehittämistehtävänä tuotetaan henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön malli LiveCoFutures, joka on suositus Live-säätiön henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kehittämisen tueksi. Toisena kehittämistehtävänä tuotetaan henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön mallipohja Co-Sight. Se on laajasti työelämän käyttöön suunniteltu mallipohja tukemaan henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön suunnittelua ja toteuttamista erilaisissa organisaatioissa.

Kappaleessa 3.1 esitellään tutkimus- ja kehittämishankkeen eteneminen. Kappaleessa 3.2 siirytään kuvaamaan kehittämiskohde Live-säätiötä. Kappale 3.3 kuvaa tapaustutkimusta hankkeen toteuttamisen lähestymistapana, ja 3.4 kertoo tapaustutkimuksessa käytetyistä menetelmistä.

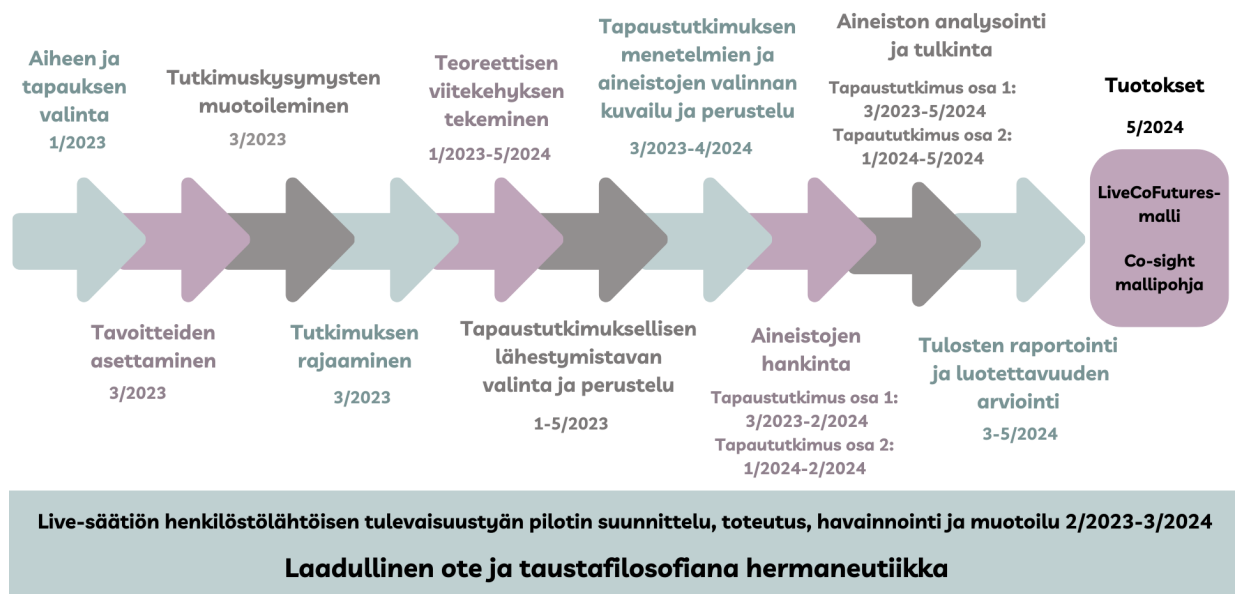
3.1 Tutkimus- ja kehittämishankkeen eteneminen

Opinnäytetyöni tutkimus- ja kehittämishanke kulki eteenpäin (kuvio 7) tapauskeskeisesti (Eriksson & Koistinen 2014, 22) yleisiä tutkimuksenteon vaiheita mukailen. Vaiheisiin kuului aiheen valinta, tutkimuksen tavoitteiden asettaminen, tutkimuskysymysten muotoileminen,

tutkimuksen rajauksien esittely, teoreettisen viitekehyksen tekeminen kirjallisuuden avulla, lähestymistavan valinta ja perustelu, tutkimusmenetelmien sekä aineiston tai näytteen valinta, kuvailu ja perustelu, aineiston hankinta, aineiston analysointi ja tulkinta sekä tulosten kirjoittaminen, raportointi ja luotettavuuden arviointi (Puusa & Juuti 2020a, 12). Lähestymistavan ollessa tapaustutkimus, aiheen valintavaiheeseen sisältyi tapauksen määrittely ja tapaus määritteli myös tutkimus- ja kehittämistyön etenemisen seuraavia vaiheita. Tutkimusaineistojen ja -menetelmien valinnassa, kuvailussa ja perustelussa korostui tapauksen ratkaisemista edistävien päätösten tekeminen. (Eriksson & Koistinen 2014, 22.) Pääosin laadullinen tutkimusote ja hermaneutiikka taustafilosofiana (kappale 3.4.1) näkyvät hankkeen iteratiivisessa luonteessa ja aineistolähtöisen tiedon suhteuttamisessa tutkimuskokonaisuuteen. Kuviossa X laadullisuutta ja hermaneutiikkaa kuvaa takaisinpäin kulkeva katkoviivainen nuoli, joka kuvastaa prosessissa tehtyä uuden tiedon ja etenemisen suhteuttamista suhteessa aikaisempaan tietoon ja toimintaan, ja tehdyn työn jatkuvaa päivittämistä uuden tiedon mukaan.

Hankkeen lopullisena tavoitteena oli toiminnan kehittäminen, joten tutkimustuloksien pohjalta tuotettiin kaksi henkilöstölähtöistä tulevaisuustyötä kehittävää lopputuotosta, LiveCoFutures ja Co-sight. Lisäksi tutkimus- ja kehittämishankkeen tapaustutkimuksen ensimmäiseen osaan, henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön pilottiin kuului tutkimuksen aikainen kehittäminen toimintaa muotoilemalla. Tapauskeskeinen lähestyminen näkyi myös tutkimus- ja kehittämishankkeen LiveFuturesE tuotoksessa, joka oli suunniteltu kohdeorganisaatio Liven käyttöön.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen eteneminen



Kuvio 7: Tutkimus- ja kehittämishankkeen eteneminen

Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämishanke (kuviokuva 7) alkoi 1/2023 aiheen valinnalla (luku 1). 3/2023 asetettiin tavoitteet (kappale 1.1) tutkimus- ja kehittämishankkeelle yhdessä tapaus-tutkimuksen kohdeorganisaatio Liven kanssa ja suunnittelin rajauksen (kappale 1.3) sekä muo-toilin tutkimuskysymykset (kappale 1.2) tavoitteiden perusteella. Koska kyseessä on tapaus-tutkimus, tapauksen keskeisyys tutkimusasetelmassa korostui ja tutkimuskysymykset, tutki-musasetelma perustuvat sille (Eriksson & Koistinen 2014, 1-4). Tavoitteet, rajaus ja tutkimus-kysymykset ovat päivittyneet hankkeen edetessä. Voidaan todeta, että tämä laadullinen tapaus-tutkimus- ja kehittämishanke noudatti tavoitteellisen ja suunnitelmallisen tutkimuksen luovaa ja joustavaa syklistä prosessia (Hirsjärvi ym. 2009, 14,63) Moneen tutkimus- ja kehittä-mishankkeen vaiheeseen palattiin uudestaan prosessin aikana, ja osa vaiheista oli työn alla valtaosan prosessin ajasta. Laadullisen tutkimuksen eri vaiheiden välillä onkin runsaasti pääl-lekkäisyyksiä, ja kun tieto tutkimusaiheesta lisääntyy ja tarkentuu, voidaan aikaisempia vai-heita palata muokkaamaan (Puusa & Juuti 2020a, 12).

Teoreettista viitekehystä, näkökulmaa ja tärkeimpiä käsitteitä (kappale 2) rakennettiin 1/2023 alkaen tieteellisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 157) ja lähestymistapa perusteltiin. Muodostettiin tutkimussuunnitelma tutkimustyötä ohjaamaan. Viitekehysten täydentyminen ja rajautuminen on jatkunut koko tutkimus- ja kehittämispro-cessin loppuun saakka. Tutkimusmenetelmien ja niillä kerätyn aineiston (kappaleet 3.5 ja 3.6) valintaa, kuvailua ja perustelua on tehty 3/2023 alkaen aina 4/2024 asti, sillä tutkimus- ja ke-hittämisprosessin eri vaiheissa on käytetty useita eri menetelmiä triangulaation saavutta-miseksi. Triangulaatiossa ilmiötä tarkastellaan usein eri menettelyin (Huovinen & Rovio 2008, 104).

Aineiston hankinta tehtiin tapaus-tutkimuksen ensimmäisessä osassa ajanjaksolla 3/2023-2/2024 aikana ja toisessa osassa ajanjaksolla 1-2/2024. Pääosin laadullisen aineiston tiedon-hankinta oli kokonaisvaltaista ja se kerättiin käyttäen tarkoituksenmukaista kohdejoukkoa (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Aineiston analysointi ja tulkinta oli pitkä prosessi, joka alkoi aineis-toihin tutustumisesta edeten lopuksi niiden systemaattiseen tulkintaan. Tapaus-tutkimuksen ensimmäisen osan aineiston analysointi ja tulkinta tapahtui 3/2023-5/2024, ja toisen osan analysointi ja tulkinta tapahtui ajanjaksolla 1/2024-5/2024. Aineistoja tarkasteltiin monita-hoisesti ja yksityiskohtaisesti, aineistojen ainutlaatuisuus mielessä pitäen (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

Opinnäytetyöraporttia rakennettiin muistiinpanoin ja kirjauksin aina 1/2023 alkaen, mutta varsinainen lopullisten tulosten raportointi ja luotettavuuden arviointi käynnistyi 3/2024 ja päättyi 5/2024 raportin julkaisemiseen ja tulosten ja tuotosten esittelyyn. Tuotokset (6) ovat henkilöstön tulevaisuustyön malli LiveCoFutures ja henkilöstön tulevaisuustyön mallipohja Co-Sight. Kehittämishankkeen pohjautuvat tutkimus- ja kehittämishankkeen tietoperustaan ja tu-loksiin.

3.2 Kehittämiskohde Live-säätiön esittely

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Live-säätiö. Live-säätiö työskentelee sen hyväksi, että mahdollisimman moni pystyy toimimaan suomalaisen yhteiskunnan täysipainoisena jäsenenä. Organisaatiossa työskentelee noin 800 asiantuntijaa. (Live lyhyesti, Live-säätiö 2023.) Live-säätiö taipuu arjessa henkilöstön ja sidosryhmien puheessa pelkäksi Liveksi.

Live perustettiin 1940 talvisodassa invalidisoituneiden hoitoa, kuntoutusta ja ammatillista koulutusta varten. Tällöin säätiön nimeksi tuli Invalidisäätiö. Vuonna 2021 nimi muutettiin Live-säätiöksi, joka oli seuraus toiminnan laajentumisesta monipuolisemmin yksilöllistä tukea tarvitsevien palvelemiseen. Uusi nimi viittaa elämään ja elämiseen tässä ja nyt. Se kytkeytyy Liven toiminnan tarkoitukseen, joka on auttaa ihmisiä pääsemään kiinni hyvään ja merkitykselliseen elämään. (Livelähettilään käsikirja 2022, 8.)

Live tarjoaa ammatillista erityisopetusta pääkaupunkiseudun suurimmassa erityisoppilaitoksessa Ammattiopisto Livessä, joka toimii myös erityisopetuksen valtakunnallisena osaamisyksikkönä. Lisäksi Live tarjoaa yksilöasiakkailleen kuntoutus-, työllisyys- ja valmennuspalveluita, joiden tavoitteena on edistää työllistymistä, työssä pysymistä ja työssä jaksamista. Live on myös neurologisen kuntoutuksen kärkiosaaja Suomessa. Se tarjoaa erilaisia neurologisen kuntoutuksen palveluita, joilla tuetaan asiakkaiden hyvinvointia, työ- ja toimintakykyä sekä itsenäistä selviytymistä. Live tuottaa myös ostopalveluita pääkaupunkiseudun kotitalouksille ja yrityksille. (Live-säätiö 2023.)

Liven palveluita tuottavat ammattilaiset tekevät kiinteää yhteistyötä suomalaisen elinkeinoelämän, kuntien, kaupunkien, oppilaitosten sekä eri asiantuntija- ja viranomaistahojen kanssa. Live on vahvasti verkostoitunut useiden yhteiskuntavastuullisten toimijoiden kanssa, yhteisenä tavoitteenaan tuottaa yhteiskunnallista hyvää. Yleishyödyllisenä toimijana Live-säätiön toiminta painottuu yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseen ja hyvän elämän edellytyksien rakentamiseen. (Live-säätiö 2023.)

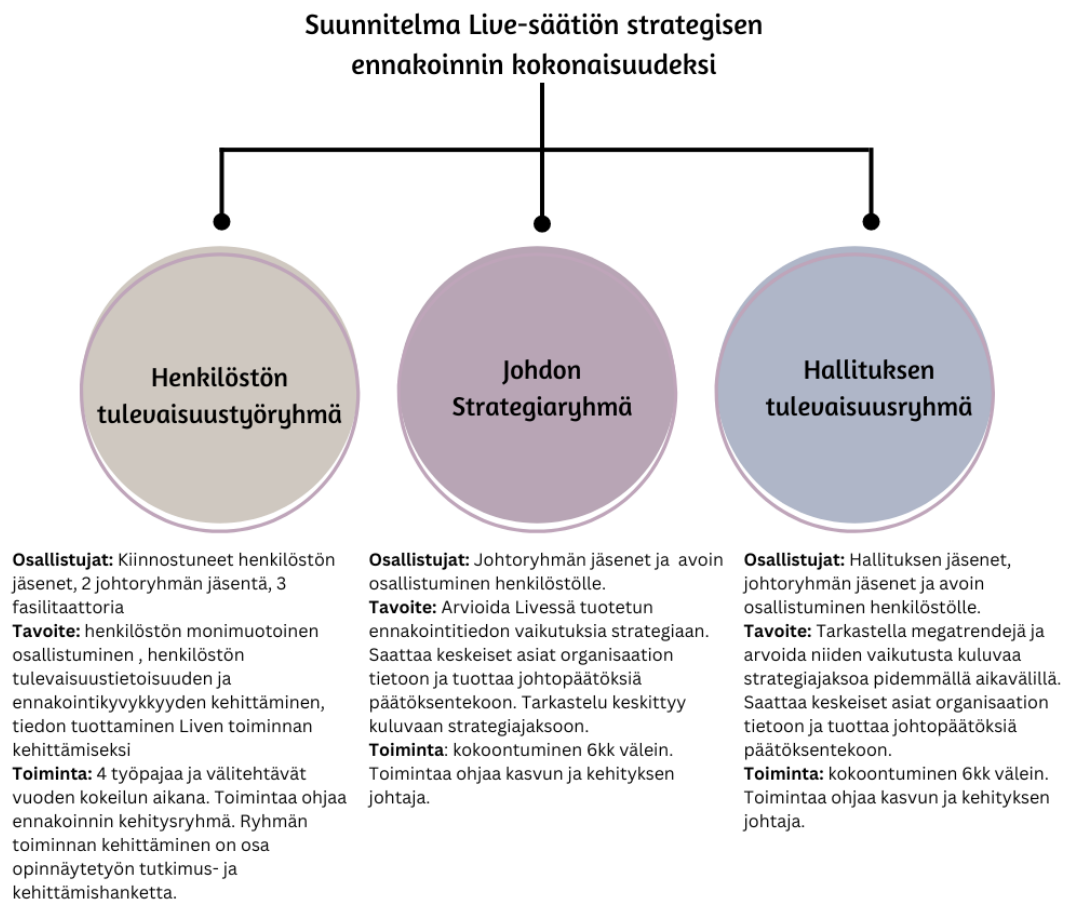
Liven strateginen ennakointi on osa organisaation yhteiskunnallista toimijuutta, sillä se tukee sekä tulevaisuuteen varautumista ja tulevaisuuteen vaikuttamista. Liven ennakointitoiminta kuuluu Liven kasvun ja kehityksen johtajan vastuualueelle. Henkilöstölähtöinen ennakointi on osa Innolive-toimintoa, josta vastaavat kasvun ja kehityksen johtajan lisäksi kehitysjohtaja ja palvelumuotoilija/innovaattori. Innolive tukee Liven kasvua ja kehitystä, ja siihen sisältyy ennakointitoiminnan lisäksi hanke- ja tutkimustoiminta, sekä palvelu- ja liiketoimintamuotoilu, kuten Innoliven ideakiihdyttämö.

Livessä on harjoitettu ennakointia pitkään, mutta kauempana historiassa painotus on ollut strategiatyön yhteydessä tapahtuneella lyhyen aikavälin ennakoinnilla ja toiminta on ollut pienimuotoisempaa. Vuodesta 2019 Liven henkilöstön osallistumismahdollisuuksia kehitettiin

ottamalla henkilöstön kiinnostuneita jäseniä mukaan Lean Futures-metodiin pohjautuvaan ketterään skenaariotyöskentelyyn. Henkilöstöstä koottiin toimintaympäristön havainnointia tekevä ennakointiryhmä, jonka tunnistamat ilmiöt toimivat syötteinä johtoryhmän ja lopuksi hallituksen arvioidessa ilmiöitä suhteessa Liven toimintaan. Lopuksi työstettiin 3 vaihtoehtoista skenaariota. Työkaluina käytettiin PESTLE-analyysia, tulevaisuustaulukkoa ja Futures platform-ennakointityökalua.

Lisäksi vuodesta 2019 eteenpäin koko henkilöstön tulevaisuustietoisuutta on vahvistettu koko Livelle suunnatussa Live-infossa, jossa heräteltiin tulevaisuusajatteluun. Ennakointia Livellä edistävä innovaattori on tehnyt lisäksi vierailuja organisaation eri tiimeissä ja tukenut tulevaisuuskeskusteluja ja harjoituksia kutakin tiimiä koskevan teeman sisällä. Myös Liven intranet on tarjonnut henkilöstölle tietoa tulevaisuusajattelusta ja Livellä tehdystä ennakoinnista.

Ymmärrys ennakkoinnin hyödyllisyydestä organisaation tulevaisuudelle on kasvanut Livessä ja ennakointiprosesseja ja -osaamista halutaan kehittää entisestään. Vuoden 2023 alusta Liven strateginen ennakointi suunniteltiin jäsentymään kolmella eri aikajänteillä, painotuksilla ja kokoonpanoilla toimivaan ryhmään. Ryhmät muodostavat Live-säätiön strategisen ennakkoinnin kokonaisuuden vuodesta 2023 eteenpäin ja ne esitetään kuviossa 8. Ensimmäinen ryhmä on 2023 vuodelle sovittu henkilöstön tulevaisuustyön pilotin tulevaisuustyöryhmä, jonka toimintaa tutkin ja kehitän osana opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämishankkeen tapaustutkimusta. Toinen ryhmä on johtoryhmän jäsenistä ja mahdollisista muista osallistujista koostuva johdon strategiaryhmä. Kolmas ryhmä on hallituksen jäsenistä, johtoryhmän jäsenistä ja mahdollisista muista osallistujista koostuva Hallituksen tulevaisuusryhmä. Strategisen ennakkoinnin kokonaisuudessa henkilöstön tulevaisuustyöryhmä tuottaa tietoa johdon strategiaryhmän ja hallituksen tulevaisuusryhmän käyttöön.



Kuvio 8: Suunnitelma Live-säätiön strategisen ennakoinnin kokonaisuudeksi

3.3 Lähestymistapana tapaustutkimus

Tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen lähestymistapana on tapaustutkimus (case study). Kuten tapaustutkimuksessa tyypillisesti, pyritään tässäkin tutkimuksessa tuottamaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia tavoitteena kuvailla ilmiötä (Hirsjärvi ym. 2009, 135) ja määrittellä, analysoida ja ratkaista tapaus (Eriksson & Koistinen 2014, 4). Tapaus voi olla yksilö, ryhmä, ohjelma tai prosessi tai jokin ilmiö, ja tapauksen määrittely voi tapahtua ennen aineiston keruuta tai sen jälkeen. (Eriksson & Koistinen 2014, tiivistelmä). Tässä hankkeessa tapauksen kohde on Live-säätiö ja tapauksen tutkittava ja kehitettävä ilmiö on henkilöstölähtöinen tulevaisuustyö.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen tapaustutkimuksen 1.osassa eli henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön pilotissa on paljon toimintatutkimuksen (action research) piirteitä. Kuten toimintatutkimuksessa yleensä, siinä tuotetaan tietoa ja käytännön hyötyjä tutkimuskohteen kehittämiseksi. Toimintatutkimus on myös yleensä rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu tutkimus- ja kehittämiskohteen toimintaan ja tarkastelee sitä sisältäpäin. (Heikkinen 2008, 16-

20.) Kananen (2009, 28) jakaa toimintatutkimuksen vaiheet nykytilan kartoitukseen, ongelmatilanteen analyysin ja vaikuttimien tunnistamiseen, synteisiin ja parannusehdotuksiin, kokeiluun, arviointiin ja seurantaan.

Tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen lähestymistavaksi mielletään kuitenkin pääasiassa tapaustutkimus, sillä se kuvaa hankkeen lähestymistapaa hyvin. Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa jää vajaaksi, sillä opinnäytetyöntekijä ei ollut aivan alkuvaiheessa mukana suunnittelemassa tutkittavan ja kehitettävän toiminnan suuntaviivoja. Lisäksi opinnäytetyössä tuotetun tiedon ja kehittämistehtävän hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä rajautuu opinnäytetyöstä ulkopuolelle, joten Kananen (2009,28) kuvaamista vaiheista viimeiset jäävät työn ulkopuolelle. Kuitenkin tutkimuksen alustavia tietoja ja toiminnan havaintoja hyödynnettiin toiminnan muotoilussa, joten yhtenä tutkimusmenetelmänä ja menetelmällisenä lähestymistapana voidaan pitää muotoilua.

Tapaustutkimuksen valinta lähestymistavaksi perustuu tarpeeseen ymmärtää ja kehittää tarkastelun kohteena olevaa henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön ilmiötä erityisesti kohdeorganisaatio Livessä. Tutkimuskysymykset, tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusmenetelmälliset ratkaisut ovat suunniteltu edistämään tätä tarvetta. (Puusa & Juuti 2020b, 38). Monimuotoisuutensa vuoksi tapaustutkimusta luonnehditaan lähestymistavaksi tai tutkimusstrategiaksi metodologian tai metodin sijaan (Eriksson & Koistinen 2014, 1-4). Kuten tapaustutkimukset usein, tämäkin tapaustutkimus koostuu useasta tutkimus- ja kehittämismenetelmästä (luku 3.4), ja niiden rinnakkaisista aineistoista: haastattelututkimus-aineisto, kyselytutkimus-aineisto, sekä benchmarking-haastattelututkimuksen aineisto. Käyttämällä useita aineistoja on mahdollista rikastaa tietämystä tapauksesta, tutkimuksen kuvausta ja saavuttaa tutkimuksen kannalta luotettava lopputulos. (Eriksson & Koistinen 2014, 30-31.)

Tapaustutkimus on usein kontekstuaalista, jolloin tutkittavaa tapausta halutaan ymmärtää osana ympäristöään. On kuitenkin oleellista, että tutkittavan tapauksen pystyy rajaamaan muusta kontekstista sitä tutkiakseen. (Eriksson & Koistinen 2014, 6-7.) Tässä tutkimuskokonaisuudessa oli tärkeää ymmärtää Liven henkilöstölähtöinen tulevaisuustyö osana organisaation toiminnan ja prosessien kokonaisuutta, jotta kehitettävä toiminta saadaan luonnolliseksi osaksi Liven toimintoja, ja muut toiminnot hyötyvät siitä. Kuitenkin oli myös tehtävä tarkkoja rajauksia tutkimuksen tarkemmista tarkastelupisteistä, sillä muuten kokonaisuus ei ole käsiteltävissä eikä tämän tutkimuksen resursseilla toteutettavissa.

Eriksson & Koistinen (2014, 25) esittelevät Jensenin ja Rodgersin (2001, 237-239) jaottelua tapaustutkimusten tutkimusasetelmista. Tämän opinnäytetyön tapaustutkimuksen kokonaisuusasettuu jaottelussa pitkittäisen tapaustutkimuksen ja ennen-jälkeen tutkimuksen väliin. Pitkittäistapaustutkimukset tarkastelevat ilmiön kehittymistä pidemmän ajan kuluessa, kuten kokeilua Live-säätiöllä tarkasteltiin ja muotoiltiin vuoden ajan. Ennen-jälkeen-tutkimuksissa

taas tarkastellaan tutkittavaa ilmiötä kahtena eri ajankohtana, jota erottaa jokin tapaukseen vaikuttava kriittinen tapahtuma. Live-säätiöllä haluttiin myös selvittää vuoden kokeilun ennalähteen näkemyksiä, joten vuoden kokeilun yhteydessä tehty haastattelututkimus taas kuuluu ennen-jälkeen tutkimusasetelmaan.

Intensiivinen tapaustutkimus on yhden tai muutaman tapauksen tulkitseva, ymmärtävä ja tapauksen ainutlaatuisuudesta kiinnostunut tutkimus. Intensiiviselle tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tapausta tarkastellaan myös tutkimukseen osallistuvien näkökulmasta. Intensiivisen tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa kontekstuaalista tietoa tapauksesta, jolloin tapausta tutkitaan sen yhteiskunnallisessa ja fyysisessä ympäristössä. Tarkoituksena on selvittää millä logiikalla tämä ainutlaatuinen tapaus toimii. Tutkimuksen pääasiallisena mielenkiinnon kohteena on itse tapaus, sen sisäinen maailma ja toimijoiden näkökulmat, sekä sisäisen maailman logiikka. Intensiivisen tapaustutkimuksen haasteena on yhdistää teoreettisia käsitteitä ja ideoita empiiriseen analyysiin lukijoita innostavasti. Intensiivisen tapaustutkimuksen etuna on elävän elämän ja ilmiöiden esittäminen helposti luettavassa muodossa. (Eriksson & Koistinen 2014, 18-19.)

Tutkimus- ja kehittämishankkeen tapaustutkimuksen ensimmäinen osa eli henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön pilotti Live-säätiöllä täyttää intensiivisen tapaustutkimuksen kriteerejä. Ensimmäinen tapaustutkimuksen osa on vahvasti omassa ainutlaatuisessa kontekstissaan kiinni ja selvittää kuinka tapauksen toimijat kokevat ja näkevät tapauksen. Kokeilun ja sen tutkimisen ja kehittämisen kuvaaminen tuo lukijan konkreettisesti tapauksen äärelle, mutta käytännön tapauksen yhdistäminen raportissa tietoperustaan vaati opinnäytetyön tekijältä paljon pohdintaa ja selkeyttäviä valintoja.

Ekstensiivinen tapaustutkimus on useaa tapausta vertailevaa ja selityksiä etsivää tutkimusta. Sille on tyypillistä muihin tapauksiin yleistettävien teoreettisten ideoiden, käsitteiden ja selitysmallien kehittäminen tai testaus ja tapausten käyttäminen välineinä tällaisessa työssä. Ekstensiivisen tapaustutkimuksen tavoitteena on selittää ilmiöitä tai kehittää uutta teoriaa käyttämällä empiirisenä materiaalina useiden tapauksien vertailua. Tämä tapahtuu joko aiempia teoreettisia käsitteitä testaamalla ja täydentämällä uudessa ympäristössä, uusia teoreettisia ideoita tai käsitteitä kehittämällä ja kokeilemalla tai uusi teoreettinen selitysmallin luomalla. Ekstensiivistä tapaustutkimusta voidaan kritisoida yksinkertaistavasta analyysistä ja kontekstin puutteesta, sillä tapauksia ollessa useita, niiden selvittämisen syvyys vähenee. (Eriksson & Koistinen 2014, 18-20.)

Tapaustutkimuksen toisessa osassa kohdeorganisaationa on ensimmäisen osan lailla Live-säätiö. Kuitenkin henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön Benchmarking-tutkimuksessa voidaan nähdä ekstensiivisen tapaustutkimuksen piirteitä. Siinä eri tapauksia esittelevistä vertailukohteista kerättäviä tietoja vertaillaan toisiinsa, kohdeorganisaatio Live-säätiöön ja tapaustutkimuksen

perustana vaikuttaviin teoreettisiin viitekehyksiin. Ekstensiiviseen tapaustutkimuksen mahdolliset haasteet näkyvät myös tässä benchmarking-tapauksessa. Resurssien rajallisuuden ja vertailukohteiden tietoisesti valitun lukumäärän takia kertomukset toiminnan toteuttamisesta eivät ole tarkkuustasoltaan niin korkealla, kun pienempään määrään keskittyvässä tutkimuksessa voisi olla. Kuitenkin tässä tutkimuksessa opinnäytetyöntekijä piti valittua tarkkuustasoa oikeana, etenkin kun se täydentyy kohdeorganisaatio Live-säätiön tarkemmalla tapaustutkimus-osuudella.

Tapaustutkimuksen kahden osan tuottamien tulosten perusteella syntyneissä johtopäätöksissä kuvataan uutta luotua teoriaa henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kehittämisen tueksi. Lopulta johtopäätöksistä muotoillaan konkreettiset tuotokset organisaatioiden arjen toiminnan tueksi.

Tutkimuksen laadullinen ote

Tutkimus- ja kehittämishankkeen kaksiosainen tapaustutkimus on empiirinen ja pääosin laadullinen eli kvalitatiivinen. Tapaustutkimuksen henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön pilotin puolistrukturoidusta haastattelututkimuksessa sekä Benchmarking-haastattelututkimuksessa lähestyminen on laadullista, ja haastattelu onkin tyypillinen menetelmä laadullisen aineiston keruussa (Puusa & Juuti 2020a, 9-13). Hankkeen Survey-kyselytutkimus on yhdistelmä määrällistä eli kvantitatiivista ja laadullista tutkimusta. Kvantitatiivinen lähestyminen valittiin kvalitatiivisten rinnalle, sillä survey-tutkimuksen haluttiin olevan avoinna koko Liven henkilöstölle (yli 800 henkilöä) näkemysten monimuotoisuuden saavuttamiseksi. Jos kysely olisi ollut kokonaan laadullinen ja vastaajamäärä olisi noussut korkeaksi, aineiston käsittely ei olisi ollut mahdollista tämän tutkimuskokonaisuuden resurssien puitteissa.

Laadullinen tutkimus liittyy filosofiseen suuntaukseen nimeltä fenomenologia, jossa ollaan kiinnostuneita ihmisen elämismaailmasta ja intentionaalisesta tietoisuusmaailmasta. Ihmisten kokemusten kuvaaminen edellyttää ihmisten elämismaailman sisälle pääsemistä, kokemusten tulkintaa, pyrkimystä ymmärtää kokemukset niin kuin ihmiset ne itse ymmärtävät ja tarkastelemaan merkityksiä, joita ihmiset antavat eri ilmiöille. (Puusa & Juuti 2020d, 71.) Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista todellisen ja moninaisen elämän kuvaamista (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 181).

Kuten laadullisessa tutkimuksessa tyypillisesti, tässä kaksiosaisessa tapaustutkimuksessa tähdätään siihen, että ymmärretään tutkimuksessa tarkasteltava ilmiö tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Puusa & Juuti 2020a, 9). Tutkimuksilla halutaan selvittää organisaation henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kokemuksia, sekä näkemyksiä sen kehittämiseksi. Kokemuksista ja näkemyksistä kertovat Live-säätiötä edustavat henkilöt ja Benchmarkorganisaatioita edustavat henkilöt. Tässä tutkimuskokonaisuudessa ja sen arvioinnissa huomioidaan tapaustutkimuksen tapahtuminen sosiaalisessa todellisuudessa, johon vaikuttavat

konteksti, näkökulma, ja henkilö, joka todellisuuden kokee (Puusa & Juuti 2020e, 81). Kun useat kokemusperäiset tekijät vaikuttavat tutkimustulosten muodostumiseen, ovat tulokset ja niistä tehtävät tulkinnot aina ilmentymä tietystä tapahtumista. Näin ollen tuloksista tehtäviä oletuksia, arviota ja teorioita tulee tarkastella tässä valossa.

Laadullisen tutkimuksen menetelmät pyrkivät tekemään johtopäätöksiä aineistosta käsin. Aineistolähtöisyys näkyy niin, että tutkimuksessa käytetään paljon käsitteitä, sanoja ja lauseita, joita haastateltavat tai havainnoitavat henkilöt ovat käyttäneet. (Puusa & Juuti 2020a, 11). Tässä tutkimuskokonaisuudessa aineistolähtöisyys tukee opinnäytteen tarkoitusta ja tavoitetta nostamalla todelliset kokemukset ja näkemykset näkyviin konkreettisen toiminnan kehittämisen tueksi.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan tehdä tyypittelyjä tai esittää esimerkinomaisia tietoja, jotka voivat toimia ihanteellisina malleina ja esimerkkeinä organisaatioelämässä. Näitä ihanteellisia malleja voidaan käyttää tutkimuksessa teorioiden tavoin. (Puusa & Juuti 2020 c, 60.) Samanaikaisesti kun tapaustutkimuksen kontekstuaalisuus huomioidaan, näyttää tulosten tyypittely ja esimerkit selkeää suuntaa toiminnan kehittämiseksi. Tapaustutkimuksessa saavutettu aineistolähtöinen tieto saatetaan vuoropuheluun aiemman teoreettisen tiedon kanssa (Puusa & Juuti 2020e, 82). Tämä avulla voidaan havaita mitä uutta tutkimus- ja kehittämishanke on tuottanut ja suhteuttaa se osaksi aiempaa tietoa. Aineistolähtöisen tiedon ja aiemman teorian perusteella muotoillaan kehittämistehtävässä kaksi mallia organisaation toiminnan tueksi.

Laadulliseen tutkimukseen liittyvä hermaneutiikka toimii tämän kaksiosaisen tapaustutkimuksen taustafilosofiana. Hermeneutiikka viittaa taitoon tulkita tekstejä ja merkitsee sitä, kun tutkija suhteuttaa tekstin laajempaan kontekstiin ja esittää siitä tekstin merkitystä ilmaisevan tulkinnan (Oesch 2005, 14 & Tontti 2005,7, 59 Puusan & Juutin 2020d, 73). Tutkimusprosessin iteratiivisuutta voidaan kuvata hermaneuttisen kehän avulla. Prosessin alkuvaiheessa tutkijan esiymmärrys aiheesta syvenee kirjallisuuskatsauksen avulla, jonka jälkeen tutkija tarvittaessa arvioi uudelleen alkuperäistä käsitystä. Aineistonkeruuvaihe saa usein tutkijan palaamaan takaisin alkuun pohtimaan tutkimuskysymyksiä sekä tutkimuksen tavoitteita ja rajasta uusin silmin. Myös aineiston analyysivaihe voi saada syventämään tai muokkaamaan alkuperäistä teoreettista viitekehystä. Aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi kietoutuvat yhteen laadullisen tutkimuksen avoimeksi ja muovautuvaksi prosessiksi, jonka lopuksi tutkija rakentaa johtopäätöksensä ja arvioi kriittisesti työtään. (Puusa & Juuti 2020e, 80.) Hermaneuttinen taustafilosofia näkyy tutkimus- ja kehittämishankkeen etenemisen eri vaiheissa takaisinpäin palaamisessa ja aineistolähtöisen tiedon suhteuttamisessa aiempaan teoriaan.

3.4 Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tämän monimenetelmällisen tutkimuksellisen kehittämistyön (Hirsjärvi ym. 2009, 137-139) lähestymistapana on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen pääasiallinen tutkimusote on laadullinen ja tutkimuksessa on tehty soveltavaa tutkimusta, jolla on tavoiteltu uutta tietoa käytännön ongelmien ymmärtämisen ja ratkaisemisen tueksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 19; 132).

Tutkimusmenetelmät ovat kokoelma keinoja ja käytäntöjä, joiden avulla lähestytään tutkimusaihetta, kerätään havaintoja ja pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Menetelmävalintaa ohjaavat oletukset tutkimuskohteen olemuksesta sekä käsitykset siitä, millä tavalla ilmiöstä voidaan saada tietoa. (Puusa & Juuti 2020a, 9; Hirsjärvi ym. 2009, 183-184.) Tämän tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuus (Hirsjärvi ym. 2009, 132) koostuu ennakoinnin ja muotoilun menetelmistä, puolistrukturoidusta kaksiosaisesta haastattelututkimuksesta ja verkkokyselytutkimuksesta, sekä benchmarking-haastattelututkimuksesta ja benchmarking-analysistä.

3.4.1 Puolistrukturoitu haastattelututkimus

Tässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa tehtyjen haastattelujen metodina käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Tutkimus- ja kehittämishankkeen tapaustutkimuksen ensimmäisessä osassa tehtiin kaksiosainen haastattelututkimus, jolla pyrittiin selvittämään tulevaisuustyöryhmän ajatuksia ennen ja jälkeen henkilöstön tulevaisuustyön pilotin. Tapaustutkimuksen toisessa osassa tehtiin benchmarking-haastattelututkimus, jossa Benchmarking vertailuanalyysin aineisto kerättiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Menetelmää käytettiin, jotta voitiin selvittää vastauksia tutkimuskysymyksiin ilman, että ulkopuolisten asioiden esiintymistä rajataan ja aineiston rikastumista rajoitetaan.

Haastattelua voidaan käyttää tutkimusmenetelmänä haluttaessa selvittää mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat (Hirsjärvi ym. 2009, 185). Haastattelu on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jonka metodinen etu on se, että haastateltaviksi voidaan harkinnanvaraisesti valita tulkittavasta ilmiöstä tiedettävästi kokemuksia tai tietoa omaavia henkilöitä. Haastattelukysymysten sisältö ja muoto riippuvat tutkimuksen tavoitteista ja valitusta haastattelumetodista. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija ohjaa keskustelua kysymyksiä asettamalla tai antaa keskustelulle aiheen, mutta ei ohjaa sitä liikaa vaan antaa haastateltavan vastata vapaasti kysymyksiin. (Puusa 2020a, 106-111.) Osittain strukturoituun haastatteluun viitataan myös termillä teemahaastattelu (Hirsjärvi ym. 2009, 208-210).

Haastattelu on tavoitteellista tiedonkeruuta, vaikka se onkin yhdenlaista keskustelua (Hirsjärvi ym. 2009, 207). Luottamuksellisen ilmapiirin luominen sekä haastateltavan motivoiminen täysipainoiseen osallistumiseen on tärkeää haastattelutilanteessa (Pessoa ym. 2019, Puusan

2020a, 108 mukaan), ja luottamus luodaan jo haastattelun alkuhetkinä (Hyvärinen 2017, 39). Haastattelua tekevän tutkijan tulee tiedostaa, että haastateltavaa voi jännittää haastattelutilanne, haastateltava voi arastella tilanteen tallentamista, haastateltava saattaa olla taipuvainen antamaan niin sanottuja yleisesti hyväksyttäväksi sanottuja vastauksia (Puusa 2020a, 108) ja haastateltava saattaa pyrkiä luomaan pätevän ja hyväksyttävän vaikutelman (Hyvärinen 2017, 20).

Laadullisen haastattelututkimusprosessin kolme ensimmäistä vaihetta ovat tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten asettaminen, aineiston keruutavan valinta ja aineiston keruu sekä aineistoon tutustuminen, sen järjestäminen ja rajaaminen. Prosessi jatkuu aineiston luokittelulla ja teemojen ja ilmiöiden löytämisellä, sekä aineiston analyysillä, jonka aikana vertaillaan teemoja ja ilmiötä ja muodostetaan tulkintasääntö. Seuraavaksi tulokset kootaan, niitä tulkitaan ja koetellaan suhteessa aineistoon ja aineiston ulkopuolelle. Viimeinen vaihe on teoreettinen dialogi, uudelleen hahmottaminen, käytännön vaikutukset ja jatkotutkimustarpeen tunnistaminen. Käytännössä nämä vaiheet limittyvät toisiinsa ja tapahtuvat osittain päällekkäin. (Ruusuvuori ym. 2010, 11.)

Haastattelumenetelmän joustavuutta tukee se, kun tutkija voi pyytää haastateltavaa selittämään tai tarkentamaan sanomaansa. Lisäksi tutkija voi pyytää ei kielellisen viestin antaman vihjeen perusteella haastateltavalta lisäselvennystä (Puusa 2020a, 106.) Haastattelun onnistumista ja luotettavuutta arvioitaessa on huomioitava tulkintavirhekysymykset ja reaktiivisuuskysymys. Tulkintavirheet voivat syntyä esimerkiksi tutkijan käyttämästä epäselvästä tai vaikeasta kielestä tai tutkijan heikosta kyvystä tulkita haastateltavan vastauksia. Reaktiivisuutta arvioitaessa pohditaan sitä, kuinka paljon tutkija on vaikuttanut saatuihin vastauksiin ja sen myötä lopputuloksiin asettamalla kysymykset tietyllä tavalla tai johdattelemalla haastateltavaan. (Puusa 2020a, 108).

Tutkija ei kykene sellaisenaan välittämään haastateltavien ajatuksia, vaan esittää aina oman tulkintansa haastateltavien esittämistä ajatuksista. Kun esimerkiksi haastattelututkimuksessa pyritään ymmärtämään haastateltavien käsityksiä kohdeilmioistä, on tulkinnalla eri tasoja. Ensimmäisen asteen tulkinta on se, kun haastateltava tulkitsee oman kokemuksensa kautta syntyntä näkemystä kielellisesti haastattelijalle. Toisen asteen tulkinnassa haastattelija tulkitsee kuulemiansa haastateltavan näkemyksiä. Kolmannen asteen tulkinnan tutkija tekee oman järjestäessään, analysoidessaan ja raportoidessaan aineistoa. Tämä tulkinta perustuu tutkimuksen kokonaisuuteen, omaan ymmärrykseen, aiempaan teoretietoon ja kerättyyn aineistoon. Voidaan sanoa, että neljäs tulkinnan taso saavutetaan, kun tutkimusraporttia lukeva henkilö lukee, tulkitsee ja arvioi tuotosta omista lähtökohdistaan käsin. (Puusa 2020a, 109-110.)

Haastattelun eettisyyteen sisältyy se, että haastateltavia ei kysytä turhia asioita, haastateltavat tietävät tutkimuksen tarkoituksen sekä haastattelutietojen käytön ja säilytyksen,

haastateltavien anonymiteetistä on sovittu ja sitä noudatetaan, haastateltavat tietävät kieläytymisen ja keskeyttämisen mahdollisuudesta. Toiminnan eettisyyden periaate ohjaa koko tutkimusta. (Hyvärinen 2017, 32.)

3.4.2 Kyselytutkimus

Tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen tapaustutkimuksen 1.osassa tehtiin kyselytutkimus, joka selvittää Liven henkilöstön osallistumista ennakoitiin sekä näkemyksiä tulevaisuustyön kehittämiseksi. Kyselytutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena verkkokyselylomakkeella Liven intranetissä.

Kyselytutkimus eli survey-tutkimus on tutkimusstrategia, jolla kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä ja aineiston perusteella pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiötä (Hirsjärvi ym. 2009, 134). Kyselytutkimuksessa kohdehenkilöt muodostavat otoksen tietystä perusjoukosta. Kyselyn suorittaminen lomakkeella sopii tutkimusmenetelmäksi haluttaessa selvittää mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat. Kun kyselylomake lähetään kaikille, on kyseessä kokonaistutkimus (Hirsjärvi ym. 2009, 179-193).

Kyselytutkimuksen etuna pidetään tyypillisesti laajan tutkimusaineiston keräämisen mahdollisuutta, sillä menetelmällä tavoitetaan laaja joukko ihmisiä ja se vaatii maltillisesti aikaa ja kustannuksia. Kyselytutkimuksen heikkouksina ja haittoina voidaan ajatella aineiston pinnallisuutta ja teoreettista vaatimattomuutta, mahdollista katoa vastaajien määrässä, epätietoisuutta vastaajien huolellisuudesta ja rehellisyydestä kyselyn asioihin vastatessa, hyvän lomakkeen tekoon vaadittavaa tietoa ja taitoa, sekä epätietoisuutta vastaajien perehtyneisyydestä kysyttävään asiaan. Verkkokyselyä suorittaessa nopeus ja aineiston vaivaton saanti korostuvat, mutta samalla suurin haaste on kato vastauksissa, sillä valikoimattomalle joukolle lähetty lomake ei yleensä tuota tulokseksi kovin korkeaa vastausprosenttia. (Hirsjärvi ym. 2009, 195-196.)

3.4.3 Pilotointi ja osallistuva havainnointi

Usein pilotin ja kokeilun käsitteitä käytetään päällekkäin organisaatioissa. (Hassi, Paju & Maila 2015,10). Puhutaan asioiden pilotoinnista, kokeiluista ja testauksesta tarkoittaen joko prosessin vaihetta tai itsenäisempää pilottihanketta. Kokeilun tarkoituksena pidetään toimivien toimintatapojen ja toimintamallien testaamista, sekä toiminnan muotoilua kokeilun edetessä (Stickdorn ym. 2018, 88-89). Kokeiluja voidaan lähteä tekemään pilotointia pienemmillä resursseilla, tarkoituksena oppia ketterästi mutta tarkoituksenmukaisesti. Pilottiin lähdetään suuremmalla onnistumisvarmuudella, odotuksena lopulta nähdä miten erilliset osat toimivat yhdessä. (Hassi ym. 2015, 10-25.) Pilotti on yleisesti kokeilua isompi (Hassi ym. 2015, 69).

Tässä henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön tutkimus- ja kehittämishankkeessa Live-säätiöllä tehtyä on osuvinta kuvata pilotiksi, sillä toiminta oli vuoden mittaista ja se vei kohtalaisesti resursseja. Voidaan ajatella, että pilotin sisällä tehtiin erilaisia kokeiluja ja vallitsevana ajattelumallina oli muotoilijoiden käyttämä kokeilukulttuuri ja kokeilemalla kehittäminen. Kokeilemalla kehittämisen tavoite on luoda uusia innovaatioita tai kehittää organisaation toimintatapoja (Hassi ym. 2015, 4.)

Osallistuva havainnointi on tyypillinen tiedonkeruumenetelmä toimintatutkimuksessa (Huovinen & Rovio 2008, 104; Kananen 2009, 61), jonka piirteitä tapaustutkimuksen ensimmäisessä osassa eli pilotissa oli. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkimansa kohteen toimintaan (Kananen 2009, 68) Kuitenkaan tässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa havainnointi ei ollut systemaattista ja suunniteltua, vaan toiminnan lomassa tapahtuvaa jatkuvaa havainnointia, sekä toiminnan iteratiivista muotoilua havaintojen perusteella.

3.4.4 Tulevaisuusajattelu ja ennakkoinnin menetelmät

Tulevaisuusajattelu ja siihen liittyvän ennakkointityön ja laajemmin tulevaisuustyön (kappale 2) kehittäminen on tutkimukseni keskiössä. Live-säätiön henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön pilotissa hyödynnetään sovellettuna ennakkoinnin 3P-prosessia (luku 2.3.4) ja useita ennakkoinnin menetelmiä ja työkaluja prosessin aikana. Hankkeen tavoitteena on toiminnan kehittäminen ja sitä tavoitellaan löytämällä paras malli toimia, joten on perusteltua kuvata Liven kokeilussa hyödynnettyä 3P-prosessia (kappale 4.1). Liven kokeilussa käytettyjä menetelmiä ja työkaluja on lukuisasti ja niiden kuvaaminen ja tutkiminen ei ole tutkimuksen keskiössä, joten käytetyt menetelmät luetellaan kokeilukuvauksessa ja jätetään kuvaamatta yksityiskohtaisesti.

Kehittämistehtävän tuotoksissa (6.1.1 ja 6.1.2) tulevaisuusajattelu näyttäytyy pitkälle katsomisena. Vaikka tiedostetaan, ettei kohdeorganisaatio pysty välttämättä toteuttamaan suositeltua toiminnan kehittämistä lähitulevaisuudessa, opinnäytetyöntekijä katsoo tuotoksissa tärkeäksi kuvata vision ihanteellisesta tilanteesta ja näyttää organisaatioille suuntaa pitkän aikajänteen suunnittelulle. Tulevaisuusajattelu näkyy myös 2. tuotoksessa vaikuttavuuden ja systeemisyiden tunnistamisessa. Tutkimus- ja kehittämishankkeen 2. Tuotos on suunnattu laajasti erilaisille organisaatioille, laajentaen ja vahvistaen työn vaikutuspiiriä.

3.4.5 Muotoiluajattelu ja muotoilun menetelmät

Muotoiluajattelua ja muotoilua (luku 2.1.2) hyödynnetään toiminta- ja lähestymistapana Live-säätiön henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön pilotissa, sekä kehittämishankkeen tuotosten rakentamisessa. Tutkimusvaiheessa muotoilun menetelmistä hyödynnettiin työkalua portaat

kohti palveluvisiota, joka oli sovellettu (Meristö & Laitinen 2020, 43) portaat kohti visiota-työkalusta Liven tulevaisuustyön probe-vaiheeseen.

Hankkeen kehittämisvaiheen kehittämistehtävän ensimmäisessä osassa hyödynnettiin prosessin- ja toiminnan mallintamisen perusperiaatteita. Toisessa osassa inspiraation lähteinä olivat Osterwilderin 2005 esittelemä ja Business model foyndryn jatkokehittämä business model canvas eli liiketoimintamallipohja (Strategyzer 2024) sekä Ojasalo & Ojasalo (2018, 81-84) luoma palvelulogiikan liiketoimintamallipohja.

3.4.6 Benchmarking

Tässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa on tehty Benchmarking-tutkimus. Benchmarking-tutkimuksen kohde on Live-säätiö ja vertailuorganisaatioina on kahdeksan erilaista toimijaa. Menetelmän avulla saadaan tietoa organisaatioiden henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön parhaista käytännöistä (best practice) Liven ja muiden organisaatioiden toiminnan kehittämisen tueksi. Benchmarking-tutkimuksessa hyödynnetty tieto kerättiin puolistrukturoidulla haastatteluilla.

Benchmarking on menetelmä, jonka avulla voidaan vertailla esimerkiksi eri toimijoiden strategiavalintoja ja toimintatapoja. Se on kiinnostusta toisten organisaatioiden toimintaan ja niiden tutkimista, havainnointia, vertailua sekä arviointia. Benchmarkingia voidaan käyttää toisten organisaatioiden parhaiden käytänteiden oppimiseen ja oman toiminnan kehittämiseen. (Tuulaniemi 2011, 13.)

Benchmarking-prosessissa määritellään tavallisesti benchmarkingin kohde, eli kehitettävä asia kohdeorganisaatiossa. Tämän jälkeen tunnistetaan benchmarking-organisaatiot, jossa kehitettävä asia tehdään esimerkillisesti ja joilta halutaan oppia. Seuraavaksi kuvataan, kuinka kohdeorganisaatiossa toimitaan kehitettävässä asiassa, ja kuinka vuorostaan benchmarking-organisaatiot menettelevät samassa asiassa. Kun organisaatioiden toimintavat ja menettelyt on kuvattu, niitä verrataan ja valitaan parhaat prosessit ja tavat toimia. Seuraavaksi asetetaan tavoitteet toimenpiteille, jotka kohdeorganisaatiossa suoritetaan välittömästi, lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, jotta kehitettävässä asiassa voidaan edistyä. Prosessi jatkuu toimintamuutosten konkreettisilla aikatauluttamisella ja käyttöönotolla, sekä vakiinnutetaan muutokset. Lopuksi määritetään pitkän tähtäimen tavoite, jatketaan kehittämistä ja aloitetaan prosessi uudelleen. (Tuominen 2016, 9-10.)

Tämän opinnäytetyön benchmarking- prosessi päättyy kohtaan, jossa on esitelty parhaat prosessit ja tavat toimia, sekä tehty niistä kohdeorganisaatio Live-säätiölle suunnattu suositus. Tämän jälkeen Liven on suositeltavaa jatkaa benchmarking-prosessin kuvaamalla tavalla, eli tavoitteiden asettamisella ja toimenpiteiden aikatauluttamisella. Tähän ohjeistetaan johtopäätöksissä (luku 6).

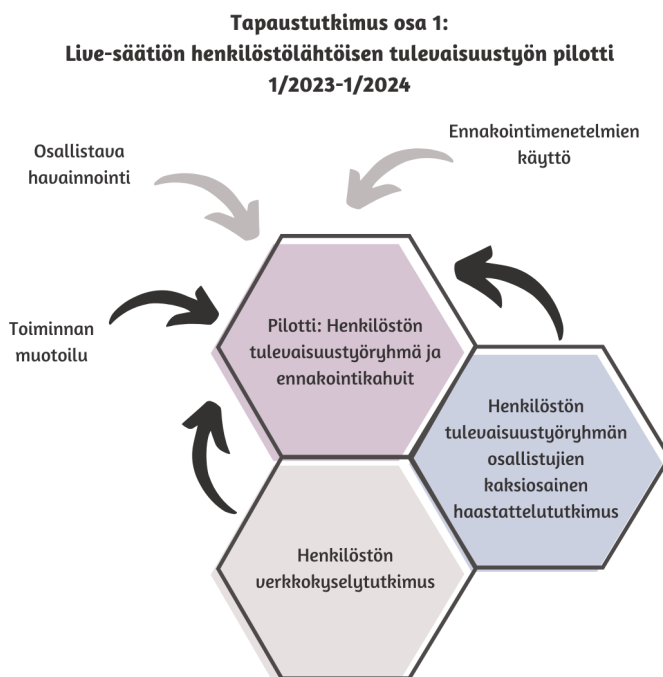
4 Tutkimus- ja kehittämishankkeen tapaustutkimuksen toteutus

Tässä kappaleessa esitellään tutkimus- ja kehittämishankkeen tutkimusosuuden toteutus. Kaikki tapaustutkimuksen tutkimusaineistot sisältävät välitöntä tietoa tutkimuskohteesta ja ovat täten primääriaineistoa (Hirsjärvi ym. 2009, 186).

Tutkimusosuus koostuu tapaustutkimuksen osasta 1: Live-säätiössä tehdystä henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön pilotista sekä tapaustutkimuksen osasta 2: henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön benchmarking-tutkimuksesta. Live-säätiössä tehtyyn henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön pilottiin sisältyy puolistrukturoitu haastattelututkimus, kyselytutkimus, osallistuva havainnointi, ennakointimenetelmien käyttö sekä toiminnan muotoilu pilotin aikana. Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön benchmarking-tutkimuksen kohde on Live-säätiö ja vertailuorganisaatioita ovat Suomen Akatemia, Fingo, Kela, Kuntaliitto, Opetushallitus, Tamro, Verohallinto, Vere Design. Benchmarking-aineisto kerättiin puolistrukturoidun haastattelun avulla ja vertailu tehtiin benchmarking-analyysillä.

4.1 Osa 1: Live-säätiön henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön pilotti

Tutkimus- ja kehittämishankkeen tapaustutkimuksen ensimmäinen osa on henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön pilotti Live-säätiössä. Se mukaillee intensiivisen tapaustutkimuksen kriteerejä (Eriksson & Koistinen 2014, 18-19). Pilotissa käytettiin useaa tutkimus- ja kehittämismenetelmää, jotka yhdessä muodostavat kokeilun tutkimisen ja kehittämisen kokonaisuuden (kuvio 9).

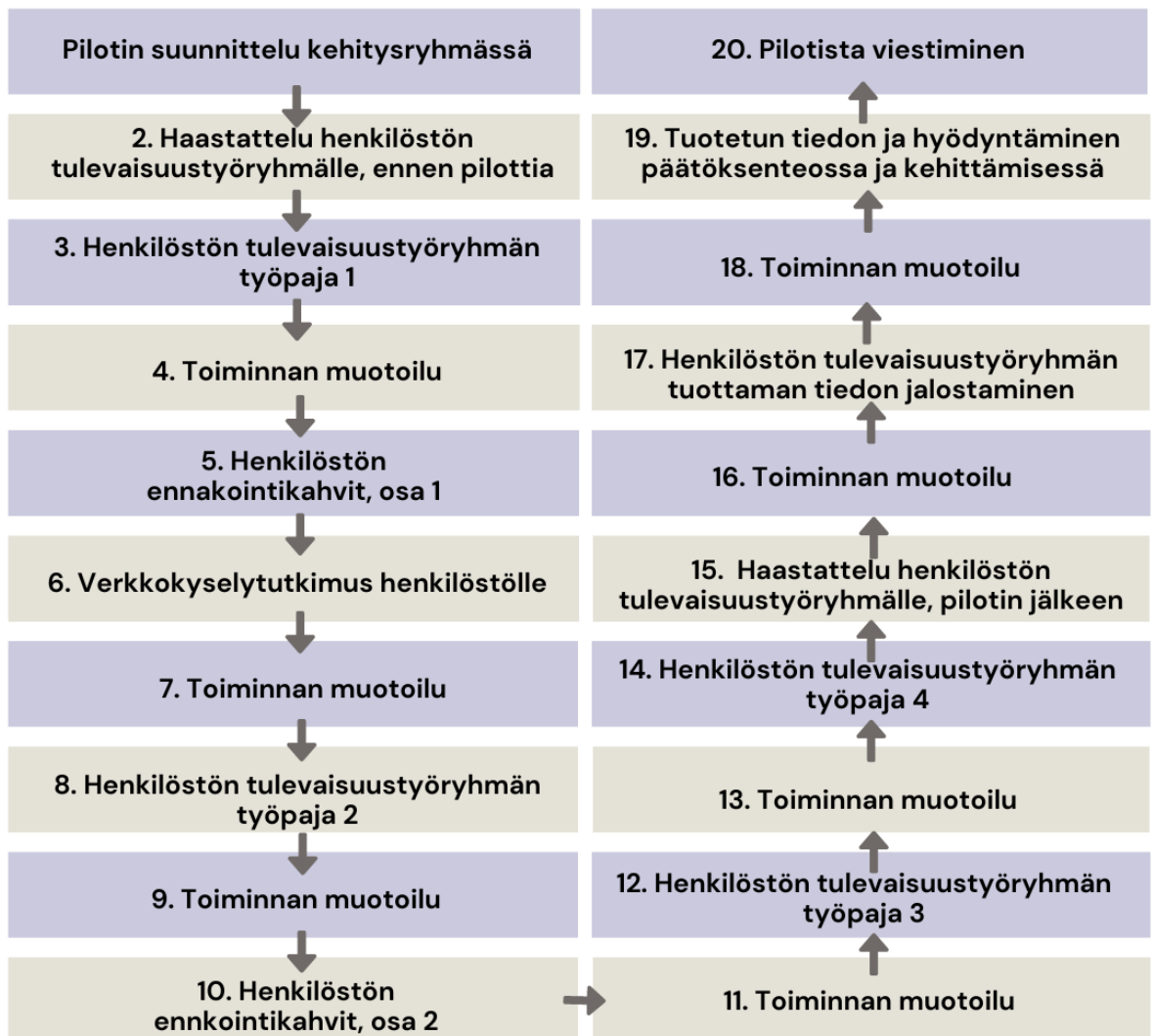


Kuvio 9: Live-säätiön henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kokeilu

Menetelmiin kuuluvat puolistrukturoitu haastattelu, verkkokysely, osallistuva havainnointi, ennakointimenetelmien käyttö ja toiminnan muotoilu kokeilun aikana. Haastattelu- ja kyselytutkimuksen alustavat tulokset, sekä osallistuvan havainnoinnin havainnot vaikuttivat henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön pilotin muotoiluun sen aikana. Pilotti kesti vuoden ajan (1/2023-1/2024) ja koostui 1. Liven henkilöstön tulevaisuustyöryhmäyöskentelystä (n.12hlö) ja 2. koko Livelle avoimista ennakointikahvi-tapaamisista. Henkilöstön tulevaisuustyön kokeilua suunniteltiin, toteutettiin ja muotoiltiin yhdessä ennakoinnin kehitysryhmän kanssa(5hlö).

Kuviossa 10 esitetään Live-säätiön henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön pilotin eteneminen. Kokonaisuudessa on 20 vaihetta ja ne on numeroitu, jotta niiden tarkempi esittely on mahdollisimman selkeää tässä raportissa. Vaikka vaiheet esitetään kronologisesti ja muotoilu on nostettu omaksi välitapahtumakseen, tämän tapaustutkimuksen iteratiivisen ja kehittävän luonteen vuoksi toiminnan suunnittelun ja muotoilun vaiheet limittyivät jatkuvasti ja toistuvasti toisiinsa.

Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön pilotin eteneminen, Live-säätiö



Kuvio 10: Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kokeilun eteneminen, Live-säätiö

Vaihe 1: Kokeilun suunnittelu kehitysryhmässä

Vuoden 2023 alussa käynnistettiin henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön vuodenmittainen kokeilu ja sovittiin opinnäytetyön tutkimuksen ja kehittämisen kiinnittymisestä siihen monimutkaisella tapaustutkimuksella. Tarkoituksena oli tarkastella kokeilun ajan ja sen päätyttyä vuoden kuluttua, kuinka henkilöstön tulevaisuustyötä jatketaan. Kokeilua organisoivat ja kehittivät ennakkoinnin kehitysryhmä, joka koostui Liven kasvun ja kehityksen johtajasta, palvelumuotoilija-innovaattorista, kehitysjohtajasta, asiakkuuspäälliköstä ja tämän opinnäytetyön tekijästä. Pilotin fasilitaattoreina toimivat palvelumuotoilija-innovaattori, asiakkuuspäällikkö ja opinnäytetyön tekijä.

Ennakoinnin kehitysryhmässä suunniteltiin henkilöstön tulevaisuustyön pilotin suuntaviivat pohjaten omaan ammattiosaamiseen. Lisäksi opinnäytetyön tekijä tarjosi tutkimustietoa ja viitekehyksen suunnittelun tueksi opinnäytetyönsä tietoperustaan perustuen (kappale 2). Kuvio 11 esittää vuoden 2023 Live-säätiön henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön pilotin osan 1. eli Liven henkilöstön tulevaisuustyöryhmän suunnitelman.

Live-säätiön henkilöstön tulevaisuustyön pilotti 1/2023-1/2024

1. Tulevaisuustyöryhmä

Toimintatapa: Geneerisen ennakointiprosessin mukainen työpajatyöskentely sovellettuna Live-säätiölle

Osallistuminen: ilmoitus työryhmästä Intranetissä, kiinnostuneet ilmoittautuvat mukaan sähköpostilla
Tehtävää:

Kartoittaa Liven toimintaympäristöstä yhteiskunnalliseen eriarvoisuuteen ja monimuotoisuuteen liittyviä muutosilmiöitä. Tulkita kerätyn tiedon pohjalta Livelle merkityksellisiä tulevaisuuden muutosilmiöitä vuoteen 2033.

Tavoitteet:

- henkilöstön monimuotoinen osallistuminen tulevaisuustyöhön
- osallistujien tulevaisuustietoisuuden ja ennakointikyvykkyyden kehittyminen
- osallistujien toimiminen tulevaisuuslähettiläinä työryhmän ulkopuolella
- tiedon tuottaminen päätöksenteon ja kehittämisen tueksi

Henkilöstön tulevaisuustyöryhmän prosessi:

1



Toimintaympäristön havainnointi ja tiedon ryhmittely

2



Tiedon merkityksellistäminen ja arvottaminen

3



Tulevaisuuskuvien luominen tiedon perusteella

4



Tulevaisuustiedon hyödyntäminen palvelumuotoilussa

2. Ennakointikahvit

Toimintatapa: henkilöstölle avoin tulevaisuusajatteluun innostava verkkotapahtuma, tapahtumien sisältö suunnitellaan tapahtuma kerrallaan, aiheet valitaan kiinnostuksen mukaan

Osallistuminen: ilmoitus tapahtumasta intranetissä, linkin kautta mukaan

Tavoitteet: osallisuuden lisääminen Liven tulevaisuustyössä
kehittää henkilöstön kykyä tulevaisuusajatteluun.



Kuvio 11: Live-säätiön henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kokeilu: tulevaisuustyöryhmä

Henkilöstön tulevaisuustyöryhmään ilmoittautui vuoden 2023 alussa 12 henkilöstön jäsentä, jonka lisäksi ryhmässä oli 2 johtoryhmän jäsentä ja 3 fasilitaattoria. Ryhmän tehtäväksi muodostui kartoittaa Liven toimintaympäristöstä yhteiskunnalliseen eriarvoisuuteen ja

monimuotoisuuteen liittyviä muutosilmiöitä ja muutosvoimia, sekä tulkita kerätyn tiedon pohjalta Live-säätiölle merkityksellisiä tulevaisuuden muutosilmiöitä vuoteen 2033.

Työryhmän työskentely suunniteltiin soveltaen yleistä ennakointiprosessia mukailevaa Rohrbeck & Kumin 2018 esittelemää 3 P-prosessia. Työskentelyn vaiheet ovat: 1. Perceive: Toimintaympäristön havainnointi ja tiedon ryhmittely. 2. A. Prospect: Tiedon merkityksellistäminen ja arvottaminen. 2. B. Prospect: Tulevaisuuskuvien luominen tuotetun tiedon perusteella sekä 3. Probe: Tulevaisuustietoon pohjatutuvien kokeilujen tekeminen. (Gordon, Rohrbeck & Schwarz 2019, 36). Tulevaisuustyöryhmän työskentely suunniteltiin toteutumaan osittain lähi-tapaamisina ja osittain etätapaamisina MS Teams-työkalun ja Mural-alustan välityksellä. Tarkoituksena oli kokeilla miten erilaisia menetelmiä ja työvaiheita pystytään käyttämään ja yhdistämään lähi- ja etätapaamisissa, sekä tehdä etätapaamisten avulla osallistumisesta saavutettavampaa. Työryhmä suunniteltiin kokoontumaan 4 kertaa vuoden aikana, jonka lisäksi olisi itsenäisiä välitehtäviä tapaamisten välissä.

Työryhmän toiminnan tavoitteiksi asetettiin henkilöstön monimuotoinen osallistuminen ennakointityöhön, osallistujien tulevaisuustietoisuuden ja ennakointikyvykkyyden kehittyminen ja työryhmän ulkopuolisille tulevaisuuslähettiläänä toimiminen, sekä tiedon tuottaminen päätöksenteon ja kehittämisen tueksi. Suunniteltiin myös, että osallistujat pääsevät kertomaan omia ajatuksia tavoiteltavista asioista työryhmän ensimmäisessä tapaamisessa ja 2023 kokeilun aikana tehtävässä haastattelututkimuksessa.

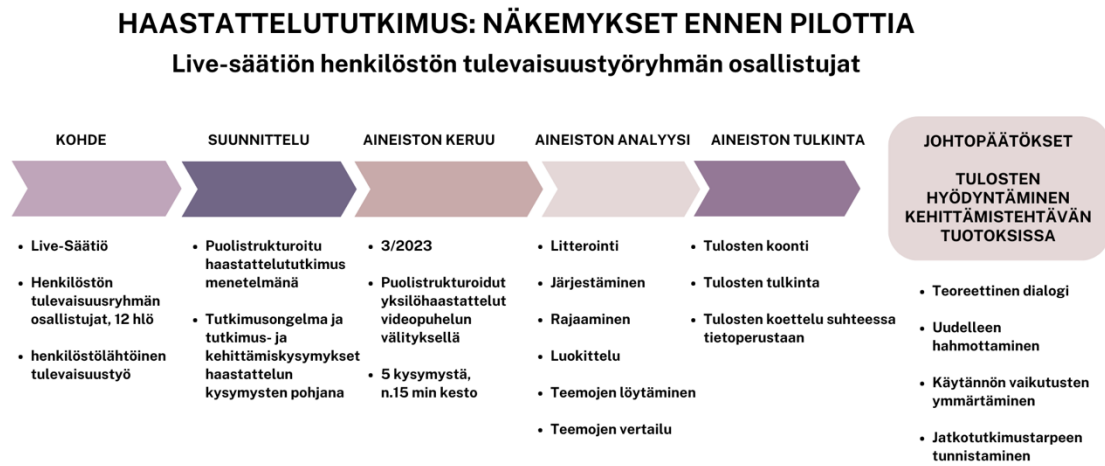
Tässä vaiheessa suunniteltiin, että prosessin lopputuotoksena on ainakin listaus Live-säätiön kannalta merkittävimmiksi arvioiduista muutosilmiöistä ja muutosvoimista, ja mahdollisesti tulevaisuuskuvat Livelle keskeisiksi nähdystä aiheista. Sovittiin, että kokeilun edetessä tarkastelemme toiminnan muotoilua niin, että pääsemme prosessissa pidemmälle Probe-vaiheeseen innovoimaan ja muotoilemaan palveluja ja toimintaa.

Työryhmän fasilitaattorit eli palvelumuotoilija-innovaattori, asiakkuuspäällikkö ja opinnäytetyöntekijä suunnittelivat ja toteuttivat työpajojen fasilitointia yhdessä läpi vuoden prosessin. Strukturoidun ja inspiroivan fasilitoinnin tavoitteena oli tukea osallistujia ajattelemaan paremmin (Kaner, Lind, Toldi, Fisk & Berger 2014, 32) päästäkseen työryhmän tavoitteisiin. Viitekehystenä fasilitoinnissa toimi Design Star eli suunnittelun tai muotoilun tähti, joka tarjoaa rakenteen vaikuttavan työskentelytilaisuuden luomiselle. (Andersen, Nelson & Ronex 2021, 83-92.)

Vaihe 2: Haastattelu henkilöstön tulevaisuustyöryhmälle: näkemykset ennen pilottia

Maaliskuussa 2023 opinnäytetyöntekijä teki laadullisia puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja henkilöstön tulevaisuustyöryhmälle (Puusa 2020a, 106-111). Haastattelututkimuksen etenemistä esitellään kuviossa 12. Siinä kuvataan ensimmäisenä tutkimuksen kohde, joka oli Live-

säätiön henkilöstön tulevaisuustyöryhmään ilmoittautuneet 12 henkilöä. Tutkimuksen aiheena oli henkilöstölähtöinen tulevaisuustyö.



Kuvio 12: Haastattelututkimus: näkemykset ennen pilottia

Kuten kuvio 12 esittää, suoritettu laadullinen haastattelututkimusprosessi eteni yleisten, luvussa 4.4.1 esiteltujen tutkimuskäytäntöjen mukaan (Ruusuvuori ym. 2010, 11). Tutkimusongelma ja kehittämiskysymykset asetettiin tutkimus- ja kehittämishankkeen aluksi (luku 3.0) ja ne ohjasivat myös tämän haastattelun suunnittelua ja toteuttamista. Aineiston keruuta suunniteltaessa pohdittiin mihin asioihin tavoitteellaan vastauksia, millaista aineistoa halutaan ja mitä aineistolla tehdään (Hyvärinen 2017, 22-29).

Tutkimusta suunniteltaessa (kuvio 12) haastattelu valikoitui tiedonkeruumenetelmäksi, sillä siinä haastateltava on aktiivinen ja merkityksiä luova tutkimuksen osapuoli, joka voi vapaasti tuoda esille asioita. Lisäksi tutkimusaihe oli monitahoinen ja haastattelun avulla näitä ulottuuksia voidaan ilmaista vapaasti. Haastattelussa voidaan myös pyytää tarkentamaan vastausta tarvittaessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 205.) Haastattelu koostuu 5 kysymyksestä (Liite 1), jotka nousivat tietoperustasta, tutkimusongelmasta ja tutkimuskysymyksistä. Haastattelun suunnittelua ohjasi teoreettinen ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ja siihen perustuvat valinnat (Puusa & Juuti 2020e, 83).

Haastattelun kysymykset pyrkivät selvittämään vastauksia kehittämiskysymyksiin Liven henkilöstön näkökulmasta katsottuna. Haastattelulla selvitettiin osallistujien ajatuksia omasta ja organisaation ennakointiosaamisen tasosta sekä toiveista Liven ennakointityön ja oman ennakointiosaamisen kehittymiselle tulevaisuudessa. Tarkoituksena oli kerätä tietoa henkilöstön tulevaisuustyön kokeilun kehittämiseen sen ollessa käynnissä, sekä pidempiaikaiseen

tulevaisuustyön kehittämisen tueksi opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä selvittämään. Haastattelut haluttiin tehdä ennen työryhmän ensimmäistä tapaamista, jotta saadaan ymmärrystä osaamisen tilasta ennen kokeilua.

Jo tässä vaiheessa suunnitelmana oli tehdä toinen haastattelukierros työryhmään osallistuneille pilotin jälkeen. Tavoitteena oli selvittää kuinka osaaminen ja näkemykset ovat kehittyneet vuoden aikana, sekä mitä toiveita tulevaisuustyön kehittämiseksi on vuoden kokeilun jälkeen. Näin ollen haastattelututkimuksen tutkimusasetelmassa oli ennen-jälkeen tutkimuksen piirteitä (Jensen & Rodgers 2001, 237-239 Erikssonin & Koistisen 2014, 25 mukaan). Haastattelu suunniteltiin lyhyeksi, jotta kohteilta saadaan selvitettyä keskeiset asiat kuitenkin jättäen opinnäytetyöntekijälle resursseja tehdä lisäksi benchmarking-tutkimus opinnäytetyön tavoitteeseen pääsyksi.

Haastattelukysymyksiä keskeinen käsite ennakointi esiintyy työn tietoperustassa (kappale 2) ja Liven arjen kielessä. Käsite ennakointiosaaminen valittiin ennakointikyvykkyyden sijasta, sillä se koettiin esiintyvän Liven arjen puheessa ennakointikyvykkyyden sijaan, ja näin olevan ymmärrettävämpi. Ennakointityön käsite valittiin haastatteluun, sillä se kuvaa ennakointia aktiivisena toimintana, se on puhekielessä ja tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa käytetty ja käsite esiintyy myös kirjallisessa viestinnässä verkkosivuilla (Sitra 2023) sekä raporteissa, kun kuvataan arkista ennakointitoimintaa (Työ-, koulutus- ja elinkeinoasiainneuvon kehittämistyöryhmä 2020, 11; Pouri ym. 2020, 2). Myöhemmin käsitteet ennakointi ja ennakointityö ovat vaihtuneet Liven kielessä ja opinnäytteessä laajemmin ymmärrettäväksi tulevaisuustyöksi (luku 2.).

Aineiston keruu (kuvio 12) tapahtui maaliskuussa 2023. Haastattelukutsut lähetettiin haastattavien sähköpostiin haastattelua kuvaavan saatetekstin kera. Haastatteluille saatiin lupa haastateltavilta ja opinnäytetyön yhteyshenkilöltä. Tutkittavien informointi ja suostumus ovatkin yksiä hyvän aineistonhallinnan keskeisimpiä tekijöitä (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 413-414).

Haastatteluun valmistauduttiin perehtymällä sen vuorovaikutukselliseen ulottuvuuteen ja varmistamalla käytännön toteutuksen tekniikan testaamisella. Haastattelut tehtiin Microsoft Teams-videopuheluyhteydellä. Haastattelu aloitettiin epävirallisella keskustelulla, toistettiin rekrytointikuvaus, tietojen käyttö ja säilytys sekä kerrottiin omasta suhteesta tutkimusaiheeseen (Hyvärinen 2017, 39.) Keskustelua ohjaavia kysymyksiä oli 5 (Liite 1) ja haastattelut kestivät noin 15 minuuttia. Aineisto tallennettiin Microsoftin palvelimelle opinnäytetyöntekijän organisaatitunnuksilla organisaatitunnuksien taakse. Sekä haastateltavalla että haastattelijalla on pääsy katsomaan tallennetta. 1.10.2024 ne poistuvat palvelimelta.

Tutkimushaastattelun rakenteessa toistuvat kysymys, vastaus ja vastauksen kuittaaminen kuulluksi. Kysymysten muotoilussa ja niihin saatujen vastausten analyysissä tulee huomioida

tutkijan mahdollisuus vaikuttaa haastateltavaan. (Ruusuvuori & Tiittula 2017, 80.) Haastatelijan tulisi osoittaa kiinnostusta ja samaan aikaan tietämättömyyttä haastateltavan kokemusmaailmasta, osoittaa kunnioitusta, pidäytyttyä tuomitsemasta ja arvioimasta, antaa tilaa, ottaa kiinni tutkimuksen kannalta merkittäviin asioihin ja olla hiljaa antaen haastateltavalle tilaa. (Spradley 1979, 56-58 Hyvärinen 2017, 30-32 mukaan) Haastatteluja tehdessä keskityin kuuntelijan rooliin sekä keskustelin rauhallisella ja avoimuuteen kannustavalla äänensävyllä ja eleillä.

Laadullisen tutkimuksen haastattelumäärän riittävyteen vaikuttaa se, tarkastellaanko yhtä homogeenista ihmisryhmää vai eritaustaisia henkilöitä (Hyvärinen 2017, 34-35). Jos tutkija haluaa tutkia ilmiötä, hän voi valita yhden luonnollisesti olemassa olevan ryhmän ja haastatella ryhmän jäsenet. Aineiston koko määräytyy tällöin ryhmään kuuluvien lukumäärän mukaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 181-182.) Tässä haastattelututkimuksessa tarkasteltiin tarkoituksella kohdennettua ryhmää eli tulevaisuustyöryhmää. Rajauksen syynä oli intressi selvittää työryhmyöskentelyn vaikutuksia ja saada näkemyksiä henkilöstön joukolta. Lisäksi syynä oli intressi haastatella joukkoa, jolla tiedetään olevan mielenkiinto aiheeseen, jotta näkemyksiä olisi mahdollista syntyä todennäköisemmin.

Seuraavaksi siirryttiin aineiston analyysin ja tulkinnan vaiheisiin (kuvio 12). Haastattelututkimuksen aineisto tarkistettiin ja järjestettiin analyyseja varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 221-222.) Aineisto litteroitiin eli muutettiin tekstiksi, jolloin se muodosti analysoitavan tutkimusaineiston. Tutkimuskysymysten luonteen ja valitsemani sisällönanalyysin lähestymistavan vuoksi litteroinnin tarkkuustasoksi asetui puheen sisällön kuvaaminen sanatarkasti. (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 427; Hirsjärvi ym. 2009, 222.) Kun haastattelun asiasisällöt ovat kiinnostuksen kohde, on puheenvuorojen sanatarkka litterointi riittävää (Ruusuvuori 2010, 425). Haastattelun alkusanat olivat haastatteluun valmistelevaa informoivaa ja vapaamuotoista puhetta, joten niitä ei litteroitu. Haastattelukysymykset ja niiden vastaukset litteroitiin kokonaisuudessaan. Haastattelulitteraatit tehtiin anonyymeiksi. Tarvetta kategorisoinnin tai muuttamisen tekniikalle ei tutkimuksessa ollut, sillä haastattelulla haluttiin selvittää henkilöstön ajatuksia kokonaisuutena, eikä analysoida sitä suhteessa heidän taustaansa. (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 418-419.)

Litteraatteihin ja raportin tuloksissa esitettyihin näytteisiin on merkitty haastateltavien tunnukset, jotta voidaan osoittaa analyysin perustuvan kattavaan aineiston käyttöön (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 430-431). Puheen litteroitu versio ei koskaan tavoita alkuperäistä haastattelutilannetta, mutta sen tarjoaminen lukijalle tuo aineiston lähelle lukijaa, tukee tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja parantaa laadullisen tutkimuksen validiteettia. (Nikander 2010, 433).

Aineiston analyysin tavoite on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuskohteena olevaa ilmiötä (Puusa & Juuti 2020f, 143). Analysoinnin tulee olla systemaattista, avointa, tarkistettavaa ja

perusteltua (Puusa 2020b, 145), mutta analysointiin kuuluva ajattelu saa kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuitenkin edetä polveilevan spiraalimaisesti tarkan lineaarisuuden sijaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 223-224.) Tämän haastattelututkimuksen analysoinnissa ajattelu eteni herma-neuttisen taustafilosofian mukaan välillä taakse katsovana ja sitten taas eteenpäin suuntaavana. Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset ovat tutkimuksen ydin (Hirsjärvi ym. 2009, 221) ja näihin prosessin viimeisiin vaiheisiin saikin varata paljon aikaa.

Laadullisen aineiston luokittelu on keskeinen vaihe analyysissa ja luokittelun perusteet on kuvattava (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin ta-voin, jotta aineistosta nousi esiin sen keskeisimmät asiat (Eriksson & Koistinen 2014, 33). Luo-kittelu perustuu ensisijaisesti aineistoon, luokkien muodostuessa samalla tavalla, kun tutki-muskohteena olevat henkilöt ovat niitä käyttäneet. (Puusa & Juuti 2020a, 13.) Aineistoon pe-rehtyessä pyrin ymmärtämään millaisiin teemoihin, luokkiin ja kategorioihin aineistoa voi ryh-mitellä. Kirjallisuudesta omaksuttu tieto vaikutti myös omalta osaltaan aineiston luokitteluva-lintoihin (Puusa & Juuti 2020f, 143), sillä se oli pohjatietämyksenä ja oli vaikuttanut tutki-musta ohjaavien kehityskysymysten muodostumiseen.

Aineistosta nousi esiin selkeitä luokkia, joiden sisältöjä useampi haastateltava toi esiin. Löytyi myös yksittäisempiä asioita, joita listattiin yhdeksi ”muut” luokaksi ja esitettiin raportissa, jos se oli relevanttia kehittämiskysymysten perusteella. Käsitelty aineisto (litteroinnit ja koosteet) tallennettiin Microsoftin palvelimelle opinnäytetyöntekijän organisaatiotunnuksien taakse ja ne poistuvat palvelimelta 1.10.2024. Aineisto on pyritty kuvaamaan tässä raportissa ymmärrettävästi ja luotettavuuden todentamisen mahdollistaen. Hyvän aineistonhallintaan kuuluukin aineistojen tunnistetietojen tarkka käsittely ja aineiston kuvailu (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 413-414).

Aineiston eri luokkiin kuuluvien aineistoja analysoimalla rakentui teemoja, joita tarkasteltiin ja tulkittiin suhteessa toisiinsa ja teoriaan. Tulokinnan avulla muodostettiin tulokset. Tulokset esitetään kahdeksan teeman avulla ja ne kuvaavat Live-säätien tulevaisuustyöryhmän näke-mystä henkilöstölähtöisestä tulevaisuustyöstä ennen pilotin alkua.

Viimeinen vaihe (kuvio 12) eli johtopäätösten tekeminen ja kehittämistehtävän tuottaminen sisältävät keskeisten tulosten ja tietoperustan dialogin, ilmiön uudelleen hahmottamisen ja käytäntöön siirtämisen sekä jatkotutkimusten tarpeellisuuden tunnistamisen. Tämä vaihe oli ehdottomasti kiehtovin, sillä siinä sai hyödyntää tutkimuksen löytäneitä arvokkaita näkemyksiä uuden luomisessa ja käytäntöön tuomisessa.

Vaihe 3: Henkilöstön tulevaisuustyöryhmän työpaja 1

Maaliskuussa 2023 tulevaisuudesta kiinnostuneista henkilöstön jäsenistä ja kahdesta johtoryh-män jäsenestä koottu ennakointityöryhmä kokoontui ensimmäisen kerran osallistavaan

työpajatyöskentelyyn. Ensimmäisellä tapaamisella esiteltiin ennakointityöryhmän tehtävää, prosessin suuntaviivoja, tavoitteita ja ryhmän tuottaman tiedon hyödyntämistä Liven toiminnan kehittämiseksi (kuvio 11). Työpaja toteutettiin lähitapaamisena Helsingissä.

Työskentely alkoi alustuksella tulevaisuusajattelun ja ennakoinnin tietoperustasta ja jatkui orientoivalla Backcasting-harjoituksella. Backcastingin avulla voidaan tarkastella toivotun tulevaisuuden toteuttamisen edellytyksiä (Koskelo 2022, 226; Robinson 2003, 841). Harjoitusta muovattiin muotoilujattelun empatiaa vahvistavalla sovelluksella, jossa eläydyttiin julkisen tai kuvitteellisen hahmon asemaan ja tehtiin backcasting tästä näkökulmasta.

Tietoperustan ja orientaation jälkeen aloitettiin 3P-mallin (Rohrbeck & Kum 2018, 106-107) mukainen toimintaympäristön havainnointi ja tiedon ryhmittely. Apuna käytettiin Sitran megatrendit 2023-kortteja (Sitra 2024a) synnyttämään keskustelua megatrendeistä ja niihin liittyvistä pienempikokoisista muutosvoimista, heikoista signaaleista ja mahdollisista villoista korteista ja mustista joutsenista. Havainnoinnin kattavuuden varmistamiseen ja ryhmittelyyn hyödynnettiin Peste-analyysia (Dufva 2022, 105-107). Peste-analyysia oli määrä jatkaa 2. työpajassa ja jotta signaalien monipuolisuus ja aiheen ajatuksissa pysyminen varmistettiin. Väli-tehtäväksi osallistujille annettiin ohje tutustua yhteen tai useampaan tulevaisuuden kiinnostavaan ilmiöön ja kuvata asiaa ensi tapaamisella.

Ensimmäisen työpajan lopussa esiteltiin Livelle läheistä tulevaisuusteen vaikuttamisen lähestymistapaa ja tulevaisuusmuotoilua (luku 2.1). Lopuksi esitettiin lyhyt kooste tehdyn haastattelun alustavista tuloksista (liite 2) avaamaan keskustelua sille, mitä kokeilulta ja Liven tulevaisuustyöltä toivotaan jatkossa. Osallistujat toivat esiin tyytyväisyyttään siihen, että erilaisia toimintamalleja kokeillaan henkilöstön mukaan saamiseksi. Moni nosti keskustelussa esiin toiveen toiminnan jatkuvuudelle. Opinnäytetyöntekijän näkökulmasta työpajan ensimmäinen osa onnistui innostamaan osallistujia ja työpajan lopuksi kuultiin prosessiin sitoutumiseen viittavaa puhetta. Myös strukturoitua ja innostavaa fasilitointia kehuttiin. Tulevaisuusajatteluun ja tulevaisuuden muotoiluun tarvittavan mielikuvitusta ja empatiakykyä tukeva orientaatio tuntui onnistuneelta. Jotta signaaleissa päästään monipuolisiin, kattaviin ja 10 vuoden päähän katsoviin huomioihin, on näitä keskeisiä kykyjä vahvistettava lisää.

Vaihe 4: Toiminnan muotoilu

Huhtikuussa 2023 kehitysryhmä kokoontui arvioimaan kokeilua ja muotoilemaan sen jatkoa. Toimintaa arvioitiin ja muotoiltiin jatkuvasti toiminnan edetessä, mutta kehitysryhmän sovitut tapaamiset toimivat hyvinä tarkastelukohtina ja systemaattisen muotoilun tukijalkoina.

Kehitysryhmässä todettiin, että positiivisen palautteen ja innostuneen osallistumisen myötä jatketaan sovelletulla 3P-prosessimallilla. Huolta kehitysryhmässä aiheutti pitkä tauko ennen seuraavaa työpajaa ja tiedon ja osaamisen pysyminen liikaa työryhmän sisällä. Ratkaisuksi

tähän päätettiin kokeilla kaikille avoimia ennakointikahveja (kuvio 13), jotka tapahtuisivat ennen seuraavaa tulevaisuustyöryhmän työpajaa ja onnistuessaan innostaisivat laajempaa joukkoa Liveläisiä tulevaisuusajatteluun ja tulevaisuustyöhön.

Vaihe 5: Henkilöstön ennakointikahvit, osa 1

Henkilöstön tulevaisuustyöryhmän työpajatyöskentelyn lisäksi suunniteltiin koko Liven henkilöstölle avoimet ennakointikahvit (kuvio 13) Ennakointikahvit ovat Microsoft Teams alustassa tapahtuva verkkotapahtuma jonka tarkoitus oli innostaa henkilöstöä mahdollisimman laajasti tulevaisuusajatteluun. Tavoitteena oli lisätä osallisuutta Liven tulevaisuustyössä ja kehittää henkilöstön tulevaisuustietoutta (luku 2.3.1). Ennakointikahvien luonne on tietoa lisäävä, yhteistoiminnallinen ja osallistava. Tapahtumasta ilmoitettiin henkilöstön intranetissä ja tapahtumaan pääsi mukaan ilmoituksen linkistä tapahtuma-aikaan.

Live-säätiön henkilöstön tulevaisuustyön pilotti 1/2023-1/2024

2.Ennakointikahvit

Toimintatapa: henkilöstölle avoin tulevaisuusajatteluun innostava verkkotapahtuma, tapahtumien sisältö suunnitellaan tapahtuma kerrallaan, aiheet valitaan kiinnostuksen mukaan

Osallistuminen: ilmoitus tapahtumasta intranetissä, linkin kautta mukaan

Tavoitteet: osallisuuden lisääminen Liven tulevaisuustyössä, henkilöstön tulevaisuustietoisuuden kehittäminen



Kuvio 13: Live-säätiön henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kokeilu: ennakointikahvit

Ensimmäisten ennakointikahvien aiheena oli *Luodaan tulevaisuutta yhdessä*. Kahveilla pyrittiin kannustamaan henkilöstöä tulevaisuusajatteluun sekä tunnistamaan ja vahvistamaan omaa tulevaisuusvaltaa (2.2.2) Kahvit koostuivat alustuksesta, jossa esiteltiin muun muassa ennakointia, erilaisia lähestymistapoja ennakointiin ja tulevaisuusmuotoilua. Sitten siirryttiin keskusteluosuuteen, jossa osallistujia pyydettiin nostamaan tunnistamiaan heikkoja signaaleja esiin. Keskustelu oli hyvin aktiivista ja innostunutta. Kahveilla kerrottiin myös tulevaisuustyöryhmän työskentelystä ja kannustettiin seuraavaan työpajaan tulemiseen. Lopuksi kahveilla kerrottiin verkkokyselystä (vaihe 6, liite 2), joka selvittää koko Liven henkilöstön ajatuksia osallistumisesta ennakointiin ja ennakointityön jatkosta tulevaisuudessa. Kyselyn linkki jaettiin Ennakointikahvien Teams-kokouksessa ja kerrottiin kyselyn tulevan myös Liven Intranettiin seuraavalla viikolla.

Kaikille Liveläisille (n.800hlö) avoimeen tapahtumaan osallistui 12 osallistujaa ja 3 fasilitaattoria. Toteutuma oli siis hyvin pieni mahdollisten osallistujien määrään suhteutettuna, 12 osallistujan ollessa vain 1,5 % Liveläisistä. Tämä oli joltain osin odotettavissa, sillä 1. Intrassa viestiminen ei tavoita kaikkia, 2. aiheen voi mieltää kohtuullisen haastavaksi, jos se ei ole tuttu ja 3. henkilöstö on kiinni ydintyössään. Jollain tavalla laajemman toimintaa tulisi kehittää, jotta laajempi joukko saataisiin mukaan. Tätä kehitysryhmä jäi pohtimaan jatkoa ajatellen. Osallistuneet henkilöt kiittelivät kahvien sisältöä ja keskustelemaa luonnetta, ja toivoivat jatkoa ennakoitkahveille.

Vaihe 6: Verkkokyselytutkimus henkilöstölle

Toukokuussa 2023 Liven henkilöstölle tehtiin kyselytutkimus (liite 3) jonka aiheena oli henkilöstölähtöinen tulevaisuustyö. Kyselytutkimuksen etenemistä esitellään kuviossa 14. Siinä kuvataan ensimmäisenä tutkimuksen kohde, joka oli koko Live-säätiön henkilöstö.



Kuvio 14: Kyselytutkimus

Microsoft Forms-verkkokyselylomaketta työkaluna käyttäen (liite 2).

Kysymysten suunnittelulla (kuvio 14) voidaan edistää tutkimuksen onnistumista (Hirsjärvi ym. 2009, 198). Tässä Microsoft Forms-verkkokyselyssä kysymykset pohjautuivat tietoperustaan (kappale 2) ja tutkimus ja kehittämishankkeen kehittämiskysymyksiin. Kyselyn kysymyksiä suunniteltiin yhdessä Liven palvelumuotoilija- innovaattorin ja kasvun ja kehityksen johtajan kanssa.

Kyselyssä yhdistyi määrällinen ja laadullinen tutkimus (Eriksson & Koistinen 2014, 34). Kysely suunniteltiin tukemaan henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kehittämistä Livellä. Sen avulla haluttiin kerätä tietoa erityisesti toiminnasta, tiedoista, asenteista, käsityksistä ja mielipiteistä (Hirsjärvi ym. 2009, 197). Valitsemalla helposti toteutettava verkkokyselytutkimus täydentämään muita tutkimusmenetelmiä, annettiin kaikille Liven henkilöstön jäsenille mahdollisuus osallistua henkilöstölähtöisen toiminnan kehittämiseen.

Aineisto kerättiin (kuvio 14) Microsoft Forms-verkkokyselyllä 5/2023. Linkki kyselytutkimuksen julkaistiin henkilöstön ennakoitkahveilla 17.5. Tämän jälkeen kysely julkaistiin Liven intranetissä 23.5, johon jokaisella Liven henkilöstön n. 800 jäsenellä on pääsy ja jota jokaisen tulisi lukea osana työkuvaansa. Intrassa oleva kyselylinkki oli auki 2 viikkoa. Liven koko henkilöstön Live-info verkkotapahtumassa Teamsissä 30.5 linkki julkaistiin jälleen ja muistutettiin vastaamaan kyselyyn. Useimmiten tutkija muistuttaakin vastaamatta jättäneitä, jotta vastausprosentti kasvaisi (Hirsjärvi ym. 2009, 196).

Lomakkeessa tulee olla kyselyn tarkoituksen kuvaava ja vastaamaan rohkaiseva lähetekirjelmä, (Hirsjärvi ym. 2009, 204). Jokaisen julkaisun yhteydessä kyselyn tarkoitus ja sisältö esiteltiin lyhyesti, ja esittelyssä pyrittiin herättämään henkilöstön innostus asiaa kohtaan. Esittelyssä viestittiin myös kyselyn lyhyt pituus (3 kysymystä), jotta henkilöstö vastaisi siihen mahdollisemman sankoin joukoin. Intranetissä julkaistu saatekirje on liitteenä 8.

On olemassa erilaisia kysymystyyppejä. Tässä kyselyssä esitettiin 2 kvantitatiivista monivalintakysymystä ja 1 kvalitatiivinen avoin kysymys. Monivalintakysymyksissä vastaaja sai valita yhden tai useamman vaihtoehdon tarjotuista vaihtoehdoista. Avoimessa kysymyksessä esitettiin kysymys ja siinä oli tyhjä tila vastausta varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 198-199.)

Monivalintakysymyksissä saman kysymyksen vastauksia voidaan vertailla mielekkäästi, vastaaminen on helpompaa, kun asia pitää vain tunnistaa vaihtoehdoista sen muistamisen sijaan ja vastausten käsittely ja analysointi on vähemmän aikaa vievää (Foddy 1995, 128 Hirsjärvi ym. 2009, 201 mukaan). Verkkokyselylomakkeen kahden ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön ja Liven henkilöstölähtöisen ennakkoinnin nykytilaa. Monivalintakysymys valikoitui kysymystyypiksi kahteen ensimmäiseen kysymykseen, sillä opinnäytetyöntekijän ja kehitysryhmän oletus oli, että henkilöstölähtöinen ennakointi ja tulevaisuusajattelu ei ole vielä kovin laajalle levinnyttä henkilöstön keskuudessa. Vastaamista haluttiin siten lisätä helpottamalla kyselyä valmiilla vaihtoehdoilla. Kvantitatiivisilla menetelmillä voidaan saada tulokseksi yleistettäviä päätelmiä (Hirsjärvi ym. 2009, 180) ja kysymysten avulla haluttiin selvittää, löytyykö selkeästi yleisimmin koettua tilannekuvaa, jotta saataisiin tietoa lähtöasteesta. Lisäksi tähän kyselytutkimusosaan menevää aikaa tapaustutkimuksen tutkimuskokonaisuudesta haluttiin rajata, ja kysymystyyppi sopi myös siihen tarkoitukseen.

Avoin kysymys on hyvä valinta kyselylomakkeeseen, kun tavoitteena on antaa vastaajan ilmaista itseään omin sanoin ja valita mikä on asiassa keskeistä (Foddy 1995, 128 Hirsjärvi ym. 2009, 201 mukaan). Kyselyn kolmas kysymys koski tutkittavan ilmiön toivottavaa tulevaisuuden tilaa. Kysymykseen liittyy siis yksilön kyky kuvitella, joten vastauksia ei haluttu rajoittaa valmiiksi rakennettuihin vaihtoehtoihin. Kysymys 3 oli kyselytutkimuksen keskeinen kysymys tavoitteen kannalta, sillä se pyrki selvittämään henkilöstön ajatukset toivottavasta ja mahdollisesta henkilöstölähtöisen ennakkoinnin tulevaisuudesta.

Kyselylomakkeen tulee näyttää helposti täytettävältä sekä olla ulkoasultaan moitteeton ja avovastauksille pitää olla tarpeeksi tilaa (Hirsjärvi ym. 2009, 204). Forms-lomake on visuaalisesti selkeä ja suhteellisen helppo täyttää. Avovastauksen (kysymys 3) tilaa ei ollut rajoitettu. Monivalintakysymyksissä oli suhteellisen monta vaihtoehtoa, joka saattoi vaikuttaa täyttökemukseen. Kuitenkin useisiin vaihtoehtoihin päädyttiin, jotta vastaajien olisi helpompi löytää itselle soveltuva vaihtoehto.

Aineistoa hallittaessa huolehdittiin siten keskeisistä asioista kuten tutkittavien informointi ja suostumus, sekä tunnistetietojen käsittely ja aineiston kuvailu. (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 413-414.) Kyselyjen vastaukset tallentuvat anonymoineina Microsoftin palvelimelle opinnäytetyöntekijän Live-säätiön organisaatitunnuksien taakse ja ne ajastettiin poistumaan palvelimelta 1.10.2024.

Kyselyyn vastasi 47 henkilöä. Toteutuneiden vastaajien määrä on hyvin pieni suhteessa koko Liven henkilöstöön: 5,88 %. Kuten ennakkointikahvien tapauksessa, myös kyselyn toteutumista arvioidessa voidaan pohtia mahdollisiksi syiksi: 1. Intranetissä viestiminen ei tavoita kaikkia ja 2. aiheen voi mieltää kohtuullisen haastavaksi, jos se ei ole tuttu. Tutkimuksen aihe on tärkein vastaamiseen vaikuttava seikka (Hirsjärvi ym. 2009, 198) ja jos aihe tuntuu vieraalta, vaikealta tai epäkiinnostavalta, voi se vaikuttaa vastausinnostukseen. Lisäksi lomakkeita ja selvityspyyntöjä tulee suomalaisille paljon ja ne voivat vaikuttaa umpimähkään laaduilta, joka on voinut lisätä kielteistä asennetta vastaamista kohtaan (Hirsjärvi ym. 2009, 198). Myös Liven sisällä tehdään paljon intranetissä julkaistavia kyselyitä, joka voi mahdollisesti vaikuttaa siihen, kuinka kiinnostuneita ihmiset ovat vastaamaan uusiin kyselyihin. Tämä kysely tehtiin Liven sisällä valikoimattomalle joukolle ihmisiä ja se ei yleensä tuota tulokseksi kovin korkeaa vastausprosenttia (Hirsjärvi ym. 2009, 196).

Kun mietitään syitä olla vastaamatta kyselyyn, herää kysymys siitä, vastasivatko kyselyyn ihmiset, jotka olivat jo mukana Liven ennakkointitoiminnassa tai ainakin siitä enemmän tietoisia ja kiinnostuneita kuin valtaosa Liven henkilöstöstä. Tämä voi vaikuttaa tutkimustuloksiin niin, kyselyn tuloksissa korostuvat koko Liven henkilöstöä eli perusjoukkoa enemmän asiasta kiinnostuneiden ja tietävien vastaukset. Näin tulokset voivat antaa nykytilasta niin sanotusti paremman kuvan kuin miten todellisuus on. Koska kyselyä mainostettiin myös

ennakointikahveilla, jossa oli jo valmiiksi aiheesta kiinnostuneita ihmisiä, on mahdollista, että se lisäsi jo toiminnassa mukana olevien ja kiinnostuneiden vastaamisprosenttia.

Vastauskadon lisäksi kyselytutkimuksen heikkouksia voivat olla aineiston pinnallisuus ja teoreettinen vaatimattomuus, epätietoisuus vastaajien huolellisuudesta ja rehellisyydestä vastaessa, hyvän lomakkeen tekoon vaadittavaa tietoa ja taitoa sekä epätietoisuus vastaajien perehtyneisyydestä kysyttävään asiaan (Hirsjärvi ym. 2009, 195). Näitä heikkouksia voidaan havaita tässä kyselytutkimuksessa. Lyhyt ja vastausprosenttiltaan pieni kysely antaa vain pienen raapaisun tutkittavan ilmiön nykytilanteeseen ja toivottuun tulevaisuuden tilanteeseen. On mahdotonta myös tietää kuinka hyvin vastaajat ovat ymmärtäneet 2 monivalintakysymystä ja niiden vastausvaihtoehdot. Avoimesta kysymyksestä nähdään paremmin, että valtaosa vastaajista ymmärsi kysymyksen. Rehellisyyden ja huolellisuuden arviointi on kuitenkin haastavaa. Syytä epärehellisyyteen tunnistamisriskin takia ei ole, sillä kysely oli anonyymi.

Verkkokyselyn etuna on kuitenkin menettelyn nopeus ja laajan aineiston vaivaton saanti mallillisilla resursseilla (Hirsjärvi ym. 2009, 195-196). Vain tällä tavalla voitiin tapaustutkimuksessa tarjota koko henkilöstölle mahdollisuus näkemyksensä kertomiseen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä.

Seuraavaksi oli analysivaiheen ja tulkintavaiheen aika (kuvio 14). Kyselyn kvantitatiivisten monivalintakysymysten vastaukset analysoitiin Microsoft Forms- ohjelman avulla, ja kuvakkeita hyödynnettiin raportissa havainnoimaan vastausjakaumaa. Kyselyn avoimen kvalitatiivisen kysymyksen vastauksia oli 29 joista 2 poistettiin, sillä ne eivät vastanneet kysymykseen. 27 vastauksen analysointi tapahtui aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoin. Vastaukset luokiteltiin ja teemoitettiin. Tulokset esitetään teemoihin jäsennettyinä luvussa 5.1.3. aineistoa kuvaavien näytteiden tukemana.

Aineistoa analysoidessa voidaan puhua selittämisestä ja ymmärtämisestä. Selittämiseen pyrkivässä lähestymistavassa hyödynnetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa, ja sitä käytettiin tämän kyselyn 1. ja 2. monivalintakysymyksen vastausten analysoimisessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 224.) Tulkitsemalla monivalintakysymysten vastausten jakautumista pyrittiin selittämään, mistä tulokset johtuvat.

Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa hyödynnetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa (Hirsjärvi ym. 2009, 224.) Sitä käytettiin 3. kysymyksen analysoimisessa, kun haluttiin ymmärtää ja tulkita mitä vastaukset merkitsevät, ja miten ne ovat suhteessa toisiinsa ja tietoperustaan. Lähestymistavat analyysiin valikoituivat, sillä ne tuovat parhaiten vastauksen tutkimusongelmaan.

Viimeinen vaihe (kuvio 14) eli johtopäätösten tekeminen ja kehittämistehtävän tuottaminen sisältävät tulosten ja tietoperustan dialogin, ilmiön uudelleen hahmottamisen ja käytäntöön

siirtämisen sekä jatkotutkimusten tarpeellisuuden tunnistamisen. Tässä vaiheessa kyselyssä esiin tuotuja näkemyksiä hyödynnettiin keskeisten johtopäätöskien muodostamisessa ja kehittämistehtävän tuotosten luomisessa.

Vaihe 7: Toiminnan muotoilu

Toukokuussa 2023 henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kokeilun fasilitaattorit suunnittelivat prosessin jatkumista ja ideoivat tulevan työpajan toteutusta.

Vaihe 8: Henkilöstön tulevaisuustyöryhmän työpaja 2

Kesäkuussa 2023 henkilöstön tulevaisuustyöryhmä kokoontui 2.kertaa jatkamaan toimintaympäristön havainnointia ja tiedon ryhmittelyä. Tällä kertaa työpaja pidettiin Teams-videotaapaamisen ja Mural-alustaa hyödyntäen, jotta mahdollisimman moni pääsisi helposti mukaan maantieteellisestä sijainnista tai muista saavutettavuushaasteista huolimatta.

Työryhmän tavoitteiden kertaamisen jälkeen työpajassa käytiin läpi välitehtävät eli havaitut heikot signaalit ja fasilitaattorit kirjasivat ne osaksi aloitettua Peste-analyysia. Sitten ryhmäydyttiin ja Peste-analyysia jatkettiin keskustelemalla ja kirjaamalla taulukkoon erilaisia heikkoja signaaleja, viljejä kortteja ja trendejä ilman megatrendikorttien tukea. Tavoitteena oli lähteä käyttämään lisää omaa mielikuvitusta välitehtävien esittelemisen tuoman inspiraation tukemana. Ryhmät esittelivät Mural-alustan Peste-tilaan viemiään signaaleja, ja tämä synnytti aktiivista keskustelua ja uusia signaaleja Peste-tilaan siirrettäväksi. Lopuksi ryhmä jäsenille annettiin uusi välitehtävä. Välitehtävä oli jälleen havaita ennakoitavaan aiheeseen eli yhteiskunnalliseen muutokseen ja eriarvoisuuteen 2033 vaikuttava signaali, mutta tällä kertaa yrittää havaita sellainen, joka vaikuttaisi mahdollisesti omaan työhön Livellä.

Vaihe 9: Toiminnan muotoilu

Kesäkuussa ja elokuussa kehitysryhmä kokoontui muotoilemaan henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kokeilua. Opinnäytetyöntekijä esitteli 5/2023 tehdyn verkkokyselyn tuloksia (5.1.3) kehitysryhmälle, jotta ne voidaan huomioida pitkäjänteisemmän kehittämisen lisäksi mahdollisuuksien mukaan jo kokeilun muotoilussa. Tulosten perusteella todettiin, että Liven tulevaisuustyössä tärkeää yrittää tunnistaa hyviä toimintatapoja, jotka halutaan systematisoida jatkuvaksi toiminnaksi. Lisäksi pohdittiin, että kun niitä löydetään, on toimintaa syytä viestiä niin, että henkilöstön ymmärrys toiminnasta lisääntyy. Tuloksissa noussut henkilöstön osallisuuden ja yhteiskehittämisen roolin merkitys vahvisti ajatuksia toiminnan oikeasta suunnasta.

Kyselyn tulokset kannustivat myös pitämään toisen ennakoitukahvit-kokeilun (vaihe 10). Tällä kertaa ennakoitukahveja mainostettiin Intranetin lisäksi tietotietäi-palaverissa, jossa ovat kaikki Liven keskitason esihenkilöt. Esihenkilöitä toivottiin kehottamaan henkilöstöä osallistumaan kahveihin.

Vaihe 10: Henkilöstön ennakointikahvit, osa 2

Elokuussa 2023 järjestettiin toiset ennakointikahvit, jotka tapahtuivat Teams:in välityksellä. Ennakointikahveille oli suunniteltu Tulevaisuusajattelua avartava ja sitä ruokkiva tulevaisuus-taajuus-sisältö Sitran inspiroimana. (Sitra 2024b)

Ennakointikahveille osallistui fasilitaattorien lisäksi vain 5 osallistujaa, joista 2 olivat kehitysryhmään kuuluvia johtoryhmän jäseniä. Kahvit eivät tavoittaneet edes samaa määrää kiinnostuneita kuin ensimmäisellä kerralla, vaikka tavoite oli lisätä osallistujia mainostamista lisäämällä. Toisen ennakointikahvit-tapahtuman sisältö muuttui lennosta vapaaksi keskusteluksi, jonka yksi keskeinen sisältö oli sen miettiminen, miten saadaan laajempi joukko mukaan tulevaisuustyöhön. Todettiin yhdessä, että varteenotettava idea jatkoa ajatellen on nivoa toiminta osaksi jotain jo olemassa olevaa rakennetta.

Vaihe 11: Toiminnan muotoilu

Kehitysryhmä kokoontui muotoilemaan yhdessä toimintaa syyskuussa 2023. Silloin jalostettiin ideaa ennakointikahveista tai laajemmin ilmaistuna tulevaisuusajatteluun ohjaamisesta osana jo olemassa olevaa rakennetta, jotta toiminta tavoittaisi laajemman joukon. Rakenteeksi ehdotettiin Ammattiopisto Liven pedagogisia kahveja ja teemaa tiimipalaverissa. Ideat sovittiin jätettäväksi pöytälaatikkoon loppuvuodeksi 2023 ja niihin palattavan, kun olemme viisastuneet vuoden kokeilukokonaisuuden ja siihen kuuluvien tutkimusten myötä.

Vaihe 12: Henkilöstön tulevaisuustyöryhmän työpaja 3

Syyskuussa 2023 henkilöstön tulevaisuustyöryhmän työpajasarjaa jatkettiin tulkitsemalla ja arvottamalla muutosilmiöitä. Kolmas työpaja toteutettiin lähitapaamisena ja siinä hyödynnettiin impact-probability taulukkoa vaikutusten ja todennäköisyyksien arvioimiseen. Peste:en kerätyt signaalit käytiin läpi keskustelemalla, tulkiten niitä ja tarkentamalla kirjauksia niin, että ymmärrettiin muutosilmiö, jota signaali kuvaa. Seuraavaksi arvioitiin muutosilmiön tapahtumisen todennäköisyyttä ja merkityksellisyyttä Liven toimintaan, siirtäen ilmiöt impact-probability taulukon yhdessä sopivimmaksi koettuun kohtaan. Lähitapaamisella oli mahdollista soveltaa harjoituksesta kehollisempi, joten tehtävässä hyödynnettiin työskentelytilaa. Siirtymällä fyysisesti tilan merkittyihin osiin, osallistajat äänestivät mihin osioon impact-probability taulukosta kukin ilmiö sijoittuu. Äänestämällä ja keskustelemalla pääsimme jaettuun käsitykseen kunkin ilmiön arvottamisesta.

Arvottamisen jälkeen siirryimme prosessin kolmanteen kohtaan, tulevaisuuskuvien luomiseen tiedon perusteella. Aloitimme työn äänestämällä kolme Liven kannalta keskeisintä ilmiötä, joihin syvennymme tarkemmin. Äänestyksessä painotettiin myös sitä, että epätodennäköisiltä nyt tuntuvia ilmiöitä ei kannata sivuuttaa, jos ne toteutuessaan ovat voimakkaita

vaikutukseltaan. Äänestyksen voittajat olivat: 1. ihmiskontaktit vähenevät ja sosiaaliset taidot rapautuvat, 2. mikrokredentiaalien ja tutkinnonosaa pienempien kokonaisuuksien hyödyntäminen yleistyy ja 3. inhimillisuus ja tunteet voimavarana ja pääomana korostuvat.

Kolmen ilmiön vaikutuksia ja seurannaisvaikutuksia lähdettiin tarkentamaan tulevaisuuspyörien avulla. Aloitimme ensimmäisen pyörän tekemistä yhdessä ja päätimme jatkaa prosessia seuraavalla kerralla. Välitehtäväksi kotiin osallistujat saivat perehtyä näihin kolmeen valittuun ilmiöön ja pohtia, minkälaisia vaikutuksia niillä on yhteiskuntaan ja Liven toimintaan, sekä sitä, minkälaisia palveluita voisimme Livessä kehittää vastataksemme niiden synnyttämiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Välitehtävän tarkoituksena oli siirtää osallistujien ajatus ennakointitietoon pohjautuvaan toiminnan kehittämiseen.

Vaihe 13: Toiminnan muotoilu

Kehitysryhmä kokoontui muotoilemaan yhdessä toimintaa lokakuussa 2023 ja suunnittelemaan työryhmän viimeistä kokoontumista. Todettiin, että vaikka 2.kerta oli onnistunut etätyöskentelynä, osallistujien toiveen mukaan viimeinen työpaja järjestetään lähitapaamisena. Osallistujat olivat 3.kertana kertoneet, kuinka toiminta tuntui kaikista antoisimmalta fyysisesti toteutettuna. Prosessia päätettiin jatkaa sovitusti 3P-mallia mukaillen, mutta tarkempaan toteutukseen oli monia ideoita. Prosessin alussa oli ollut epäselvää, kuinka pitkälle 4 tapaamisen työpajasarjassa ehditään tuotetun tiedon viestimisen ja hyödyntämisen kanssa. Oli hattu jättää avoimeksi se, tehdäänkö tuotetusta tiedosta yhdessä osallistujien kanssa johdolle ja henkilöstölle viestittävät kokonaisuudet, vai viimeistelevätkö fasilitaattorit työn. Todettiin, että antoisinta olisi päästä osallistujien kanssa prosessissa hyödyntämään tuotettua ennakointitietoa palvelujen muotoilussa ja viimeinen työpaja suunniteltiin tämän pohjalta.

Vaihe 14: Henkilöstön tulevaisuustyöryhmän työpaja 4

Henkilöstön tulevaisuusryhmän viimeinen tapaaminen oli suunniteltu marraskuulle 2023, mutta sairastumisten vuoksi siirtyi tammikuulle 2024. Työskentely aloitettiin kertaamalla tehtyä ja työn tavoitteita, sekä käymällä läpi päivän suunnitelma. Sitten jatkettiin prosessin kolmatta osaa, joka oli jäänyt kesken viime kerralla. Jatkoimme tulevaisuuspyörien koostamista. Työskentelyyn kuului yksilö- ja pienryhmätyöskentelyä, ja lopuksi kävimme tulevaisuuspyörät läpi kaikkien osallistujien kesken, tarkensimme niitä ja syvensimme jaettua ymmärrystämme.

Tämän jälkeen siirryimme prosessin 4.vaiheeseen, eli tulevaisuustiedon hyödyntämiseen palvelumuotoilussa. Tämä toteutettiin portaat kohti palveluvisiota (luku 3.4.5) harjoituksella ja Livelle sovelletuilla työkalulla. Harjoitus toteutettiin jakautumalla pareihin, hakemalla parin kanssa inspiraatiota tulevaisuuspyöristä ja ideoimalla yhdessä Livelle ennakointitietoon pohjautuva uusi palvelu. Työskentely oli innostunutta ja aktiivista. Lopuksi jokainen pari teki pitchauksen eli lyhyen myyntipuheen visiostaan ja ehdotuksista äänestettiin paras.

Kriteereinä oli asiakkaalle arvon tuottaminen, houkuttelevuus, toteutuskelpoisuus ja realisti-
suus. Kolmesta palveluvisiosta voittajaksi valittiin yhdistelmä kahdesta.

Tapaamisen lopuksi esiteltiin Sitran keväällä 2024 keskusteluun vahvasti nostaman Tulevai-
suusvalta-käsitteen vahva kiinnittyminen Liven tulevaisuustyöhön. Sitten käytiin läpi, miten
työryhmän tuottamaa tietoa ja niistä tehtyjä tuotoksia tullaan hyödyntämään päätöksente-
ossa, muotoilussa ja henkilöstön tulevaisuustietoisuuden vahvistamisessa (vaihe 19). Vii-
meiseksi keskusteltiin vapaamuotoisesti tunnelmia työpajasta. Tunnelmat osallistujilla olivat
hyvin positiiviset ja odottavaiset tuotosten hyödyntämistä kohtaan. Osallistujia informoitiin
haastattelusta, jonka opinnäytetyöntekijä tekee osallistujille.

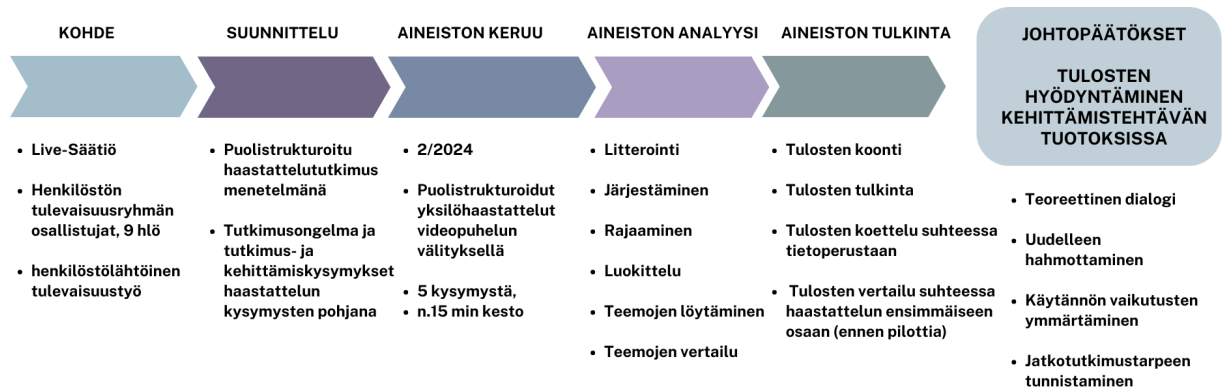
Huomioitavaa prosessissa on terminologian kehittyminen niin, että ennakkoinnin ja ennakointi-
työn rinnalla kokeilun kuluessa alettiin käyttämään ehkä helpommin lähestyttävää ja laajem-
min tulevaisuustietopohjaiseen kehittämiseen viittaavaa (Parkkonen & Vataja 2019) käsitettä-
vissä olevaan tulevaisuustyö-termiä. Tämä johtuu opinnäytetyöntekijän ja kehitysryhmän aja-
tuksen kehittymisestä kokeilun aikana. Ennakointi halutaan käsittää vahvasti osana laajempaa
kokonaisuutta, jossa sitä käytetään päätöksenteon ja kehittämisen tukena muotoilussa, inno-
vaatiotyössä ja toiminnan johtamisessa. Lisäksi tulevaisuutta voidaan ajatella monelle sanana
ennakointia tutumpana, joten toiminnan saavutettavuutta halutaan kehittää myös terminolo-
giaa muovaamalla.

Vaihe 15: Haastattelu tulevaisuustyöryhmän osallistujille: näkemykset pilotin jälkeen

Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön työpajasarjan päätyttyä toteutettiin ennen pilottia teh-
dyn haastattelun jatko-osa. Haastattelututkimuksen etenemistä esitellään kuviossa 15. Siinä
kuvataan ensimmäisenä tutkimuksen kohde, joka oli jälleen Live-säätiön henkilöstön tulevai-
suustyöryhmään osallistujat. Tässä haastattelussa osallistujia oli 9 henkilöä. Aiheena oli hen-
kilöstölähtöinen tulevaisuustyö ja haastatteluilla selvitettiin haastateltavien näkemyksiä pilo-
tin jälkeen.

HAASTATTELUTUTKIMUS: NÄKEMYKSET PILOTIN JÄLKEEN

Live-säätiön henkilöstön tulevaisuustyöryhmän osallistujat



Kuvio 15: Haastattelututkimus: näkemykset pilotin jälkeen

Kuvio 15 esittää, kuinka suoritettu laadullinen haastattelututkimusprosessi eteni yleisten, luvussa 4.4.1 esiteltyjen tutkimuskäytäntöjen mukaan (Ruusuvuori ym. 2010, 11). Haastattelututkimuksen prosessi eteni yksittäisiä kohtia lukuun ottamatta identtisesti pilottia edeltävän 1. haastattelu-osan kanssa, joten tässä osiossa prosessi kuvataan lyhyesti. Eroavat kohdat tuodaan esiin tässä kuvauksessa.

Haastatteluun suunniteltiin viisi kysymystä, jotka nousivat tietoperustasta, tutkimusongelmasta ja kehittämiskysymyksistä (liite 4). Kuten ennen pilottia tehdyssä haastattelussa, haastattelukysymykset pyrkivät selvittämään vastauksia tutkimusongelmaan kehittämiskysymyksiin Liven henkilöstön näkökulmasta katsottuna. Puolistrukturoidulla haastattelulla selvitetiin osallistujien ajatuksia omasta ja organisaation ennakoitiossaamisen tasosta sekä tason muuttumisesta suhteessa aikaan ennen kokeilua. Kolmas kysymys selvitti työryhmän toiminnan onnistumisia ja asioita, joita olisi voinut tehdä toisin. Lisäksi kysyttiin, miten Liven tulevaisuustyötä tulisi jatkaa. Tarkoituksena oli kerätä tietoa henkilöstön tulevaisuustyön kokeilusta, sekä pidempiaikaiseen tulevaisuustyön kehittämisen tueksi opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä selvittämään. Haastattelut haluttiin tehdä heti työryhmän viimeisen tapaamisen jälkeen, jotta muistot koetusta ovat tuoreet.

Kuten vaiheessa 1, haastattelukutsut lähetettiin haastateltavien sähköpostiin haastattelua kuvaavan saatetekstin kera. Kutsu lähetettiin tulevaisuustyöryhmän osallistujille, joita oli ollut prosessin loppuun asti sitoutuneena 10 hlö. 1 henkilöistä estyi osallistumasta haastatteluun, joten haastatteluja saatiin 9 kpl. Haastatteluille saatiin lupa haastateltavilta ja opinnäytetyön yhteyshenkilöltä.

Aineisto kerättiin (kuvio 15) jälleen Microsoft Teams-videopuheluyhteydellä. Kuten 1. osassa, 2. osan haastatteluissa tarkasteltiin tarkoituksella kohdennettua ryhmää eli tulevaisuustyöryhmää. Puolistrukturoidut yksilohaastattelut kestivät n. 15 minuuttia ja keskustelua ohjaavia kysymyksiä oli 5 (liite 6). Aineisto tallennettiin Microsoftin palvelimelle opinnäytetyöntekijän organisaatiotunnuksilla organisaatiotunnuksien taakse. Sekä haastateltavalla että haastattelijalla on pääsy katsomaan tallennetta. 1.10.2024 ne poistuvat palvelimelta. Myös käsitelty aineisto (litteroinnit ja koosteet) tallennetaan Microsoftin palvelimelle opinnäytetyöntekijän organisaatiotunnuksien taakse ja ne poistuvat palvelimelta 1.10.2024. Aineisto on pyritty kuvaamaan tässä raportissa ymmärrettävästi ja luotettavuuden todentamisen mahdollistaen.

Aineisto analysoitiin ja tulkittiin (kuvio 15). Analyysi ja tulkinta koostuivat litteroinnista, järjestämisestä ja rajaamisesta, luokittelusta ja teemoittelusta, teemojen vertailusta, tulosten koonnista, tulkitsemisesta ja vertailusta suhteessa tietoperustaan. Aineistolähtöinen sisällön analyysi ja tulkinta suoritettiin siten kuten 1. haastattelututkimuksessa ennen pilottia, lukuun ottamatta kahta eroavaisuutta. Haastattelun litteroinnissa hyödynnettiin MS Teamsin suorittamaa litterointia, jonka jälkeen sen oikeellisuus tarkistettiin. Litteroidut haastattelut anonymisoitiin, ja anonyymejä näytteitä voidaan esittää raportoinnin luotettavuuden lisääjänä.

Aineiston analyysin ja tulkinnan avulla saatiin esiin tulokset, jotka esitetään seitsemän teeman avulla. Ne kuvaavat Live-säätiön tulevaisuustyöryhmän näkemystä henkilöstölähtöisestä tulevaisuustyöstä pilotin jälkeen.

Viimeinen vaihe (kuvio 15) eli johtopäätösten tekeminen ja kehittämistehtävän tuottaminen sisältävät keskeisten tulosten ja tietoperustan dialogin, ilmiön uudelleen hahmottamisen ja käytäntöön siirtämisen sekä jatkotutkimusten tarpeellisuuden tunnistamisen. Tämä innostava vaihe toi näkemykset yhteen vuoropuheluun muiden tämän tutkimus- ja kehittämishankkeen tulosten, sekä tietoperustan kanssa. Lopuksi tietoa käytettiin kehittämistehtävän tuotosten luomisessa.

Vaihe 16: Toiminnan muotoilu

Helmikuussa 2024 kehitysryhmä kokoontui arvioimaan henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön pilottia. Pilotin suurimmiksi onnistumisiksi kehitysryhmä tunnisti työpajojen onnistuneen synnyttämään sitoutunutta sekä aktiivista työskentelyä, jonka ajateltiin syntyneen prosessimaisella, strukturoidulla ja innostavalla fasilitoinnilla. Tunnistettiin myös tulevaisuustyön ymmärryksen ja osaamisen lisääntymisen osallistujissa, sekä ajatuksen kehittymisen osallistujilla ja keskeisesti myös kehitysryhmällä siitä, mitä Liven tulevaisuustyö pitää sisällään. Pilotin suurimpana haasteena nähtiin prosessin pituus, sillä työpajasarjassa tuotettu tieto oli vasta vuoden kuluttua aloituksesta valmis muovattavaksi viestittävään muotoon. Toinen keskeinen haaste oli laajan ja monipuolisen joukon tavoittaminen työskentelyyn, sillä nyt työryhmän

osallistujat olivat Liven Ammattiopiston puolelta ja ennakoitkahvit eivät tavoittaneet tarpeeksi kiinnostuneita.

Kehitysryhmä keskusteli tulevaisuusryhmän tuottaman tiedon hyödyntämisestä päätöksenteossa ja muotoilussa. Lisäksi tuotoksista ja toiminnasta haluttiin levittää tietoa koko Liven henkilöstölle ja organisaation ulkopuolelle. Sovittiin, että fasilitaattorit muovaavat tiedon viestittävään muotoon ja sen tarkempaan levittämisen suunnitelmaan palataan seuraavassa kokouksessa maaliskuussa 2024.

Vaihe 17: Henkilöstön tulevaisuustyöryhmän tuottaman tiedon jalostaminen

Helmikuun ja maaliskuun 2024 aikana fasilitaattorit kokoontuivat jalostamaan tulevaisuusryhmän tuottaman tiedon viestinnällisesti sopivaan muotoon. Työryhmän yhtenä tavoitteena oli ollut tuottaa tietoa päätöksenteon ja kehittämisen tueksi. Tieto tuli siis saattaa muotoon, josta se olisi johtoryhmän ja esihenkilöiden hyödynnettävissä sekä palveluiden ja liiketoiminnan muotoiluun käytettävissä. Lisäksi haluttiin, että tiedosta hyötyy koko henkilökunta ja että tietoa voi hyödyntää myös organisaation ulkopuoliset tahot.

Tuotetusta tiedosta jalostettiin kolme tuotosta: 1. Listaus 50 tunnistetusta ilmiöstä, 2. Kolme Livelle keskeistä tulevaisuuskuvaavaa, 3. Kolme palveluvisio-kuvausta.

Tuotoksia muotoillessa viimeisteltyyn muotoon todettiin, että palveluvisio-kuvaukset olivat hyvin lyhyen tähtäimen visioita. Fasilitaattorit reflektoivat prosessia ja antamaansa valmennusta tulevaisuusajatteluun. Pitkälle katsomista oli pyritty ruokkimaan prosessissa, mutta opiksi tuli, että olisi tullut voimistaa vielä enemmän radikaaleja, uudistavia ajatuksia sekä villien korttien ja mustien joutsenien etsimistä.

Vaihe 18: Toiminnan muotoilu

Maaliskuussa 2023 kehitysryhmä kokoontui käymään läpi tuotoksia ja sopimaan niiden hyödyntämisestä ja viestimisestä organisaation sisä- ja ulkopuolella.

Keskustelua käytiin myös siitä, minkälaisella prosessilla henkilöstö tekee tulevaisuustyötä jatkossa. Pilotin loppupuolella oli tehty muutamia pienempiä kokeiluja, joissa Liven kumppanit osallistuivat tulevaisuustyöhön, ennakoitiin pienempää teema-aluetta yksittäisessä työpajassa ja ohjattiin pienempää tiimiä tulevaisuusajatteluun. Pienemmistä kokeiluista oli hyviä kokemuksia. Nyt päätettiin seuraavaksi viedä vuoden pilotin tuotokset käyttöön, tarkastella tämän opinnäytetyön tuloksia ja päättää kevään 2024 kuluessa tarkemmin, minkälaisella prosessilla työtä jatketaan.

Vaihe 19: Tuotetun tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa ja muotoilussa

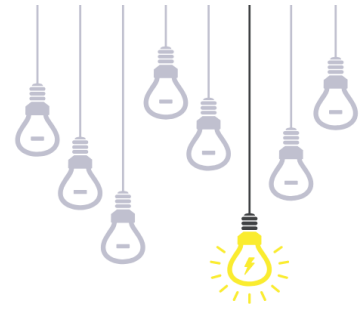
Maaliskuun ja huhtikuun aikana 2024 henkilöstön tulevaisuusryhmän kolme tuotosta vietiin 1. johtoryhmän käyttöön johtoryhmän kokouksessa, 2. henkilöstön käyttöön Intranetissä ja 3. muotoiluprosessissa eteenpäin järjestämällä InnoLive toiminnon ohjaamana idea-pöyhinnät palveluvisionille.

Vaihe 20: Viestiminen henkilöstön tulevaisuustyön pilotista

Pilotista tehtiin infograafi (kuvio 16), jonka avulla siitä viestittiin organisaation sisä- ja ulkopuolella. Lisäksi opinnäytetyöntekijä ja palvelumuotoiluja-innovaattori kirjoittivat blogitekstin, jonka avulla esiteltiin työryhmän työskentelyä, tuotetut tulevaisuuskuvat ja niiden yhteys sisäisen kestäväen kehityksen muutostyökaluihin eli IDG:hen (Piispanen & Törnwall 2024). Sisäisen viestinnän kanava oli Intranet ja ulkopuolisen viestintä tehtiin sosiaalisen median kanavilla ja Liven internet-sivuilla.

Live-säätiön henkilöstön tulevaisuustyöryhmä

Generisen ennakointiprosessin
kokeilu: 1/2023-1/2024



1



**Toimintaympäristön
havainnointi ja tiedon
ryhmittely**

2



**Tiedon
merkityksellistämisen
ja arvottaminen**

3



**Tulevaisuuskuvien
luominen tiedon
perusteella**

4



**Tulevaisuustiedon
hyödyntäminen
palvelumuotoilussa**

**Aihe, aikajänne ja
osallistujat**

Yhteiskunnallinen eriarvoisuus ja monimuotoisuus Euroopassa vuonna 2033
Tulevaisuustyöhön osallistui 12 Liven asiantuntijaa eri toiminnoista

**Menetelmät ja
työkalut:**

4 työpajaa välitehtävineen: valmennusluento, Backcasting roolien avulla, osallistujien asiantuntijuuden, Sitran 2023 megatrendikorttien ja eri tietolähteiden hyödyntäminen tiedonkeruussa, PESTEC-analyysi, todennäköisyys-vaikutus-taulukko, tulevaisuuspyörä, tulevaisuuskuvat, portaat kohti palveluvisiota.

Tavoitteet:

- Lisätä osallisuutta, tulevaisuusajattelua ja ennakointikyvykkyyttä
- tuottaa tietoa päätöksenteon ja palvelukehityksen tueksi
- jakaa osaamista työryhmässä ja työryhmän ulkopuolelle

Lopputuotokset:

- Listaus Live-säätiön toimintaan vaikuttavista ilmiöistä teemassa: yhteiskunnallinen eriarvoisuus ja monimuotoisuus Euroopassa vuonna 2033
- Tulevaisuuskuvat : 1. Virtuaalielämä vähentää ihmiskontakteja ja rapauttaa sosiaalisia taitoja 2. Mikrokredentiaalien ja tutkinnon osaa pienempien kokonaisuuksin hyödyntäminen kasvaa, 3. Inhimillisyyden ja tunteet ovat suurimpia voimavarojamme
- Palveluvisiot: 1. Osaamiskeskus, 2. Työntekijä Livestä heti mukaan, 3. Terapeuttinen valmennus työyhteisöille

**Lopputuotosten
hyödyntäminen:**

Tuotokset siirtyvät hallituksen ja johdon ennakointiryhmien tarkasteltavaksi. Palveluvisiot siirtyvät jatkotyöstön uudistamis- ja kehitystoiminto Innoliven tukemana.

Henkilöstön tulevaisuustyöskentelyn kokemukset ja jatko

Osallistujia haastateltiin työpajasarjan alussa ja lopussa. Esimerkkejä kokemuksista ja toiveista tulevalle:

Toimi? Tuli osaamista termeistä ja menetelmistä, lisäksi muutosvoimien seuraamista eri lähteistä omassa arjessa, hyvin suunniteltua ja voimauttavaa työskentelyä, Hyvät keskustelut, eri organisaatiotasojen osallistujien yhdistäminen, konkreettiset lopputuotokset

Kehitettävää ja visio tulevalle? Jatkuva systematisoitu toiminta, entistä moninaisempi osallistujajoukko organisaation sisältä mukaan, sidosryhmät mukaan tulevaisuustyöhön, nopeampi toimintasykli tuomaan ketterämmin tietoa toiminnan kehittämisen tueksi, virtuaalisten alustojen ja koulutusten hyödyntäminen toimintaympäristön havainnoinnin joukkoistamisessa sekä tulevaisuusajattelun kehittämisessä. Tulokset ovat nähtävillä keväällä 2024 julkaistavassa YAMK-opinnäytetyössä yhdessä muiden henkilöstön tulevaisuustyötä selvittävien tutkimustulosten kanssa.

Tehdään päätöksiä,
jotka
mahdollistavat Liven
elinvoimaisuuden
tulevaisuudessa!

Luodaan yhdessä
tulevaisuutta, joka olisi
hyvä mahdollisimman
monelle!

Opitaan
yhdessä
ajattelemaan
tulevaisuutta!

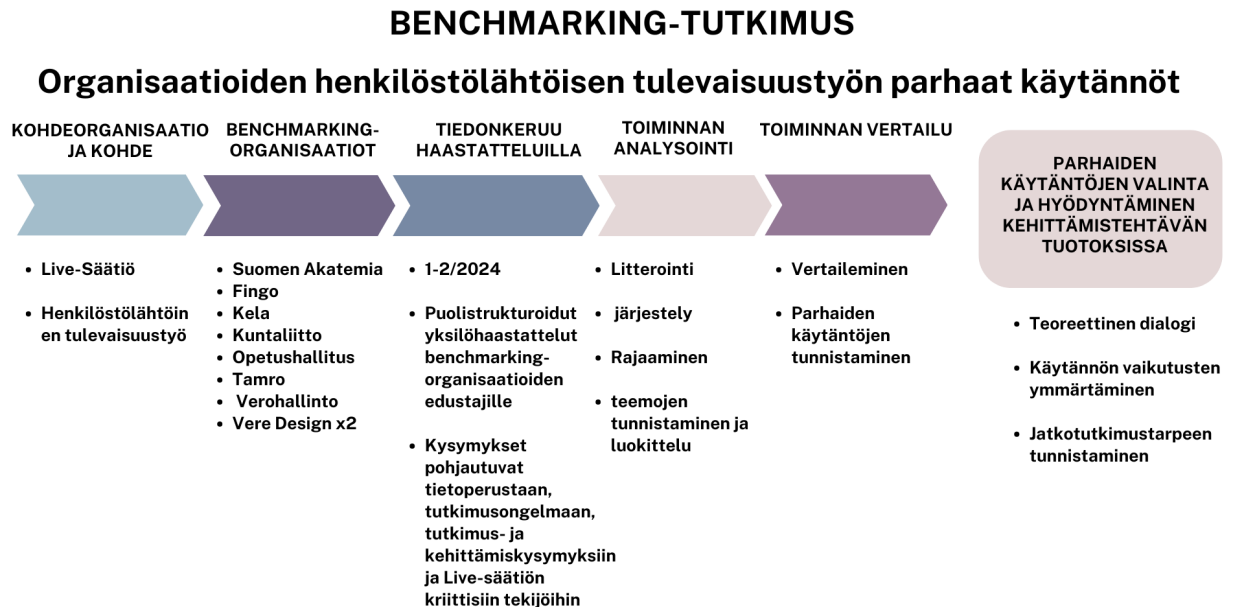
Luodaan
palveluita
tulevaisuuden
tarpeet
mielessä!

LIVE

Kuvio 16: Henkilöstön tulevaisuustyöryhmän generisen ennakointiprosessin kokeilu 1/2023-1/2024

4.2 Osa 2: Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön benchmarking

Tutkimus- ja kehittämishankkeen tapaustutkimuksen toinen osa on benchmarking-tutkimus (kuvio 17). Tutkimuksella pyritään selvittämään organisaatioiden henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön parhaita käytäntöjä Liven ja muiden organisaatioiden toiminnan kehittämisen tueksi.



Kuvio 17: Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön benchmarking

Benchmarking-tutkimuksen (kuvio 17) kohdeorganisaatio on Live-säätiö. Benchmarkingin kohde on tutkimus- ja kehittämishankkeen aihe, henkilöstölähtöinen tulevaisuustyö. Benchmarkingin-organisaatiota eli organisaatioita joiden esimerkistä halutaan oppia, etsittiin tiedustelemalla ammatti- ja vapaa- ajan verkostoilta kasvotusten, puhelimitse ja sosiaalisessa mediassa, sekä etsimällä tietoa Google-hakukoneella. Etsittiin myös tapaustutkimuksia Science direct ja Google scholar-tietokannoista. Suurin osa tutkimukseen valikoiduista organisaatioista löytyi opinnäytetyöntekijän verkostossa olevien ennakointi- ja muotoilualan ammattilaisilta. Koska aihe ei ole alasiidonainen, oppimisen kohteiksi valikoitui eri alojen ja sektorien organisaatioita. Selvityksen pohjalta organisaatioiksi valikoituivat: Suomen Akatemia, Fingo, Kela, Kuntaliitto, Opetushallitus, Tamro, Verohallinto, Vere Design. Seuraavaksi haluttiin selvittää kuinka kohdeorganisaation ja benchmarking-organisaatioiden henkilöstälähtöisessä tulevaisuustyössä toimitaan. (Tuominen 2016, 9-10.) Tätä selvitettiin puolistrukturoidulla haastatteluilla benchmarking-organisaatioiden edustajilta (Liite 3).

Tiedonkeruu (kuvio 17) eli laadulliset puolistrukturoidut yksilöhaastattelut (Puusa 2020a, 106-111) toteutettiin Benchmarking-organisaatioiden edustajille tammikuun ja helmikuun 2024

aikana. Haastattelu valikoitui tiedonkeruumenetelmäksi, sillä sen avulla koettiin parhaiten voivan selvittää monitahoista aihetta ja saada haastateltava kertomaan vapaasti ajatuksistaan (Hirsjärvi ym. 2009, 205.). Lisäksi selvitettävä asia koski sellaisia organisaation sisäisiä prosesseja, joista tietoa on saatavilla melko vähäisesti ulkoisesta viestinnästä.

Haastattelun teemat (Liite 5) pyrkivät selvittämään vastauksia kehittämiskysymyksiin benchmarking-organisaatioiden kuvaamista kokemuksista. Teemat nousivat tietoperustasta, tutkimusongelmasta ja kehittämiskysymyksistä (Puusa & Juuti 2020e, 83). Tietoperustan (luku 2) jokainen osio näkyy teemoissa ja teemat rakentuvat käsiteltyjen ennakkoinnin viitekehysten pohjalle.

Lisäksi haastatteluteemoja suunniteltaessa huomioitiin kohdeorganisaatio Liven lähtökohdat. Tämän hankkeen tapaustutkimuksen osa 1 oli juuri päättymässä benchmarking-tutkimuksen alkaessa. Sen kehitysryhmä tunnisti yhdessä Live-säätiön henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kokeilun onnistumisia ja haasteita (sivu 71) ja nämä kriittiset tekijät huomioitiin benchmarking-haastattelun suunnittelussa. Tapaustutkimuksen pilottiin kuuluvaan kaksiosaiseen haastattelututkimuksen ja kyselytutkimuksen analyysit olivat kesken benchmarking-haastattelukysymyksiä laatiessa, mutta alustavat tutkimusanalyysit antoivat suuntaa benchmarking-tutkimuksen kysymyksille.

Liven henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kriittiset tekijät kirjattiin ylös pohjautuen opinnäytetyöntekijän ajatuksiin, Liven tulevaisuustyön kehitysryhmän ajatuksiin (ryhmäkeskustelu 9.2.2024) sekä alustavaan analyysiin 1. tapaustutkimuksen tutkimuksista. Tekijät esitetään kuviossa 18.

LIVEN HENKILÖSTÖLÄHTÖISEN TULEVAISUUSTYÖN KRIITTISET TEKIJÄT

Vahvuudet ja mahdollisuudet	Haasteet ja uhat
Tulevaisuustyön fasilitointiosaaminen	Osallistujien vähäisyys
Koettu ennakkointikyvykkyyden ja tulevaisuustietoisuuden kehittyminen tulevaisuustyöhön osallistuneilla	Osallistujien tavoittaminen organisaation eri osista
Organisaation eri tasojen toimijoiden yhdistäminen	Hidas toimintasykli
Ennakkoinnin, muotoilun ja innovaatiotoiminnan synergian jaettu ymmärrys	Tuotetun tiedon muodon ja hyödyntämisen prosessin puute

Kuvio 18: Liven henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kriittiset tekijät

Livehenkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kriittiset tekijät (kuvio 18) ovat jaoteltu kahteen osaan. Vahvuudet ja mahdollisuudet pitävät sisällään tulevaisuustyön fasilitointiosaamisen, koetun ennakoitokyvykkyyden ja tulevaisuustietoisuuden kehittymisen tulevaisuustyöhön osallistuneilla, organisaation eri tasojen toimijoiden yhdistämisen sekä ennakkoinnin, muotoilun ja innovaatiotoiminnan synergian jaettu ymmärrys. Haasteiksi ja uhiksi tunnistettiin osallistujien vähäisyys, osallistujien tavoittaminen organisaatioon eri osista, työskentelyn hidas toimintasykli ja tuotetun tiedon muodon ja hyödyntämisen prosessin puute.

Organisaatiot olivat valikoituneet haastateltaviksi, koska heidän henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön käytäntöjä haluttiin oppia. Tunnistettiin, että tulevaisuuden muotoilun näkökulma ei tule tarvittavan paljon esille tällä lähestymistavalla ja näillä tutkimuskohteilla. Onneksi saatiin sovittua tulevaisuuskestävään muotoiluun erikoistuneen Veren (nykyään Kaksio Labs) kanssa lisähaastattelu (Liite 6), jossa paneuduttiin nimenomaisesti muotoilun ja ennakkoinnin yhteyteen.

Benchmark-organisaatioiden edustajille tehtiin puolistrukturoidut yksilöhaastattelut MS Teams-videopuheluyhteydellä (kuvio 17). Haastattelut kestivät noin 45min-1h. Näiden lisäksi tehtiin lisähaastattelu Vere Designille selvittämään Live-säätiölle ja opinnäytetyöntekijälle merkityksellistä tulevaisuudenmuotoilun näkökulmaa. Veren jatkohaastattelu tehtiin syventämään ymmärrystä ennakkoinnin ja muotoilun yhdistämisestä organisaation toiminnassa. Tämä aineisto käsiteltiin samoin tieteellisin keinoin kuin muu benchmarking-aineisto ja yhdistettiin muihin benchmarking-tuloksiin. Valinta oli oikea, sillä tulevaisuuden muotoilun näkökulma olisi jäänyt tutkimuksessa vähäiseksi ilman tätä lisäystä.

Kuten hyvään aineistohallintaan kuuluu, haastateltavat informointiin, heiltä saatiin suostumus, ja heidän tunnistetietojen käsittely ja aineiston kuvailu tehtiin huolella. (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 413-414.) Tutkimus- ja kehittämishankkeeseen osallistumisesta keskusteltiin haastateltavien kanssa ensin sähköpostitse ja puhelimitse. Haastatteluille saatiin lupa haastateltavilta. Sitten viralliset haastattelukutsut lähetettiin haastateltavien sähköpostiin haastattelua kuvaavan saatetekstin ja haastatteluteemojen kera. Haastatteluteemat lähetettiin etukäteen, jotta haastateltava pystyi valmistautumaan monitahoiseen aiheeseen.

Aineisto tallennettiin Microsoftin palvelimelle opinnäytetyöntekijän organisaatiotunnusten taakse. Sekä haastateltavalla että haastattelijalla on pääsy katsomaan tallennetta. 1.10.2024 ne poistuvat palvelimelta. Myös käsitelty aineisto (litteroinnit ja koosteet) tallennettiin Microsoftin palvelimelle opinnäytetyöntekijän organisaatiotunnusten taakse ja ne poistuvat palvelimelta 1.10.2024. Aineisto on pyritty kuvaamaan tässä raportissa ymmärrettävästi ja luotettavuuden todentamisen mahdollistaen.

Haastatteluun valmistauduttiin kuten hankkeen aiemmissa haastatteluissa (sivu 56). Haastattelu aloitettiin epävirallisella keskustelulla, toistettiin rekrytointikuvaus, tietojen käyttö ja

säilytys sekä haastattelijan suhde tutkijaisiheeseen (Hyvärinen 2017, 39.) Haastatteluja tehdessä keskityin kuuntelijan rooliin, keskustelin rauhallisella ja avoimuuteen kannustavalla äänensävyllä ja eleillä. Varmistin, että kaikki teemat käydään läpi. Annoin kuitenkin haastattelutavalle tilaa kertoa asioista haluamassaan järjestyksessä ja tuoda esiin asiaan liittyviä seikkoja, joita ei kysyty.

Seuraavaksi aineistossa kuvattua toimintaa analysoitiin ja toimintoja vertailtiin (kuvio 17). Haastattelujen vastaukset litteroitiin MS Teamsin avulla ja sanatarkka litteraatti tarkistettiin. Aineistoa rajattiin ja järjesteltiin, sekä luokiteltiin ja tyypiteltiin. Analysoimalla aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoin, aineistosta nousi esiin keskeisimmät teemat. Teemojen sisältämiä kuvauksi organisaatioiden toimintatavoista ja menettelyistä vertailtiin, tunnistettiin ja valittiin parhaat prosessit ja toimintatavat, eli käytännöt (Tuominen 2016, 9-10). Parhaat käytännöt esitellään tuloksissa. Kriteerinä valinnoille ovat käytännön sovellettavuus Live-säätiön toiminnan kehittämiseen ja haastateltavan organisaation hyvät kokemukset käytännöstä. Tuloksissa esitellään valitut henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön parhaat käytännöt teemakohtaisesti.

Lopuksi tutkimus- ja kehityshankkeen johtopäätöksissä ja kehitystehtävässä (kuvio 17) hyödynnettiin tunnistettuja henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön parhaita käytäntöjä. Johtopäätöksissä ne keskustelevat tietoperustan ja hankkeen tutkimuskokonaisuuden muiden tulosten kanssa. Johtopäätöksissä pohditaan myös tutkimus- ja kehittämishankkeen eettisyyttä ja jatkotutkimuksen tarpeita. Kehitystehtävässä tuotettua tietoa sovelletaan käytännön työn kehittämiseen.

Tutkimustulosten muodostumiseen vaikutti tutkimuksissa mukana olevien organisaatioiden erilaiset lähtökohdat, jotka muovaavat kunkin organisaation henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön käyttötarkoituksia ja toteutusta. Organisaatiot ovat yhteiskunnan eri sektoreilla ja aloilla toimivia, eri kokoisia ja ne tavoittelevat erilaisia asioita. Opetushallitus ja Suomen akatemia ovat toimijoita, jonka prosesseihin kuuluu sovitusti tuottaa tulevaisuustietoa muille toimijoille. Yksityinen toimija Vere design taas palvelee myös asiakkaitaan ja järjestötoimija Fingo jäseniään tulevaisuusajattelun ja ennakoinnin hyödyntämisessä. Näillä toiminnoilla on vaikutuksensa organisaation sisäisen tulevaisuustyön toteuttamiseen. Kahdeksan benchmarking- organisaatiota eroavat myös kooltaan, aina kymmenkunta henkilöä työllistäneestä Vere Designistä 8000 työntekijän Kelaan.

Tulosten muodostumiseen vaikutti myös puolistrukturoidun haastattelun kevyet raamit, jotka antoivat tilaa haastateltavan tuoda esiin asioita, joita piti merkityksellisenä haastattelun hetkellä. Kaikki teemat (liite 5) käytiin läpi haastateltavien kanssa, mutta läpikäynnin syvyys ja muut esiin tuodut asiat eroavat haastattelujen kesken. Tästä syystä huomiota ei tule kiinnittää siihen, kuinka monessa organisaatiossa, tai missä kaikissa organisaatioissa tiettyä

käytäntöä noudatetaan. Huomionarvoista ovat kukin yksittäinen käytäntö, jota on nostettu tuloksiin osoituksena esimerkilliseksi koetusta toimintatavasta. Verelle tehty lisähaastattelu (Liite 6) täydensi tuloksia muotoilyhteyden osalta.

5 Tutkimus- ja kehittämishankkeen tapaustutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa esitellään tutkimus- ja kehittämishankkeen tapaustutkimuksen tulokset, jotka vastaavat opinnäytetyön tavoitteisiin, tutkimusongelmaan ja kehittämiskysymyksiin. Luku 5.1 esittää Live säätiön henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön näkemyksen analysoituna. Tulokset koostuvat Live-säätiön henkilöstön tulevaisuustyöryhmälle tehdyn kaksiosaisen haastattelututkimuksen tuloksista sekä henkilöstölle tehdyn kyselytutkimuksen tuloksista. Luku 5.2 esittää analyysin benchmarking-organisaatioiden henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön näkemyksistä.

Ennakointityön käsite vaihtui tulevaisuustyön laajemmaksi käsitteeksi opinnäytetyöntekijän ja Live-säätiön käyttämässä kielessä pilotin loppupuolella, 2023 vuoden lopussa-2024 vuoden alussa. Tutkimuksien toteutuksessa ja tuloksissa näkyvät täten molemmat käsitteet. Live-säätiölle tehdyissä tutkimuksissa painottuu ennakointityön käsite tutkimusten aikaisemman ajankohdan vuoksi, kun taas benchmarking-tutkimuksessa on jo käytetty myös tulevaisuustyön käsitettä. Opinnäytetyöntekijä on hyödyntänyt tutkimuksessa substanssiosaamistaan sekä viestintä- ja analysointikykyään, jotta aineistosta nousevat näkemykset ovat ymmärretty oikein ja jäsentyneet oikean käsitteistön alle.

5.1 Henkilöstölähtöinen tulevaisuustyö - Live-säätiön näkemys

Live-säätiön koottu näkemys henkilöstölähtöisestä tulevaisuustyöstä koostuu kolmesta tutkimustuloksesta. Kaksiosainen haastattelututkimus toteutettiin Live-säätiöllä henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön pilottiin kuuluneen tulevaisuustyöryhmän osallistujille. Haastattelun ensimmäisen osan (liite 1) aineisto kerättiin maaliskuussa 2023 ja siihen osallistui 12 henkilöä. Haastattelun toisen osan aineisto (Liite 6) kerättiin helmikuussa 2024 ja tällöin haastatteluun osallistui 9 henkilöä. Koko henkilöstölle suunnattu verkkokysely Live-säätiön Intranetissä toteutettiin toukokuussa 2023 ja kyselyyn vastasi 47 henkilöä.

5.1.1 Live-säätiön haastattelututkimus: näkemykset ennen pilottia

Live-säätiön tulevaisuustyöryhmän 1.haastatteluun (kuvio 19) osallistui 12 jäsentä. Osallistujista 2 henkilöä oli tulevaisuustyön kehittämiseen osallistuvia johtoryhmän jäseniä, 2 henkilöä työryhmää opinnäytetyöntekijän kanssa fasilitoivia työntekijöitä ja 8 henkilöä muita ryhmään ilmoittautuneita työntekijöitä.

Haastateltavia ei ole koodattu raporttiin, vaan raportissa olevien aineistonäytteiden perässä olevat numerot viittaavat litterointivaiheessa suoritettuun anonymisointiin. Suorien haastattelutekstiä esittäminen tutkimusraportissa tukee tulosten tulkinnan perustelua (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Numerokoodin avulla esitetään aineiston hyödyntämisen laajuus ja monipuolisuus.

HENKILÖSTÖN TULEVAISUUSTYÖRYHMÄN HAASTATELUN ENNEN PILOTTIA

Haasteltava	Ajankohta	Haasteltava	Ajankohta
Osallistuja 1	21.3.2023	Osallistuja 7	24.3.2023
Osallistuja 2	21.3.2023	Osallistuja 8	24.3.2023
Osallistuja 3	21.3.2023	Osallistuja 9	23.3.2023
Osallistuja 4	21.3.2023	Osallistuja 10	29.3.2023
Osallistuja 5	23.3.2023	Osallistuja 11	23.3.2023
Osallistuja 6	23.3.2023	Osallistuja 12	23.3.2023

12 osallistujaa:

- 2 tulevaisuustyön kehitysryhmään kuuluvaa johtoryhmän jäsentä
- 2 tulevaisuustyön kehitysryhmään kuuluvaa fasilitaattoria
- 8 muuta henkilöstön jäsentä

Kuvio 19: Henkilöstön tulevaisuustyöryhmän haastattelu: ennen pilottia

Haastattelun vastausten analyysi nosti aineistosta kahdeksan vastaajien keskeiseksi kokemaa teemaa. Ne esittävät vastaajien näkemyksiä Liven tulevaisuustyöstä ja ennakkointiosaamisesta haastattelun aikana, sekä toiveita henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön toteuttamiselle jatkossa.

1. Positiivinen tulevaisuuskulttuuri

Vastauksista nousi esiin Liven tulevaisuusajattelusta kiinnostunut ja siihen myönteisesti suhtautunut ilmapiiri. Puhuttiin pyrkimyksestä ennakointiin, kehityksen seuraamisen pohjaviereestä ja tulevaisuustyön merkityksestä yhdessä puhumisesta. Tuotiin esiin kuitenkin myös se, että aiheen edistäminen voi olla joskus jäänyt arjen kiireiden jalkoihin ja se, kuinka kiinnostus ei ole vielä sama kuin sitoutunut ja aktiivinen toiminta.

Mä ajattelen, että tulevaisuusajattelua on paljon...mutta sitä mä en tiedä, että kuinka paljon se realisoituu semmoiseen ennakointiin...ja sehän on aika vaikeakin niin kun, että miten se niin kun oikeasti menee, mutta kyllä mun näkökulmasta tuntuu, et semmoista ennakointia toivotaan ja tulevaisuusajattelua ruokitaan. (1)

2. Monitasoisen ennakointikyvykkyyden kehitystarpeet

Vastauksista piirtyy monitasoinen kuva Liven ennakointikyvykkyydestä. Vastaajat kuvaavat omaa osaamistaan aina vasta-alkajasta perustaso plussan toimijaksi. Kyvykkyyksien kehittämiseksi toivotaan lisää ennakointitoimintaa, tiedon viemistä konkretiaan, uusia näkökulmia omaan ajatteluun sekä kykyä perustella ennakointitoiminnan hyötyjä johdolle. Toivotaan, että ennakoinnista oltaisiin laajemmin kiinnostuneita ja kaikilla olisi perustieto ennakoinnista ja Liven halusta harjoittaa ennakointityötä. Ajatellaan että tulevaisuussuuntautuneisuus helpottaisi kutakin henkilöstön jäsentä omassa työssään.

Kai mä yritän joltain sitran sivujen tai joittekin tällaisten kautta, tottakai mä nyt luin megatrendit esimerkiksi. Sain siitä ehkä vähän käsitystä, että muutos on se vakio ja vaikeampaa on ennustaa niitä asioita, jotka ei muutu, kun niitä, jotka muuttuvat. Ei mulla oo sellaisia taitoja, ei mulla oo varmaan niin hyvä medialukutaito et osaisin yhistellä silleen niitä asiota. Et kyl mä oon sen tiedon varassa, mihin vaan haluu ottaa..ei, en oo siis kauheesti siis ajatellu koko asiaa..Tai ehkä silleen se käy mielessä, koska, nythän me eletään tätä postnormaalia aikaa. Et kylhän se silleen nyt käy mielessä, et mitä tää...mitä sieltä oikeesti voi olla tulossa tuolt tulevaisuudesta...(11)

Nää termit on tullut tutuksi ja se ymmärrys siitä, et sehän on tosi tärkeää, tärkeää työtä...mutta emmä semmost oo tehny...(9)

3. Jatkuvan prosessin ja toiminnan määrittelyn tarve

Toive jatkuvalla ja systematisoidulle ennakointitoiminnalle nousi valtaosassa vastaajien vastauksia 9/12 vastaajista. Ennakointitoiminnasta toivottiin selkeää, suunnitelmallista, systemaattista, jatkuvaa, järjestelmällistä ja mitattavaa prosessia. Toivottiin myös, että Liven ennakointitoiminta määritellään ymmärrettävästi. Ajateltiin, että nyt ollaan alussa ja on tärkeää, että asiaa kehitetään eteenpäin.

Ehkä tää jatkuvuus ja kertaluontoisesta projektimaisesta tekemisestä semmoiseen, että me päästäis jollain tavalla jatkuvaan toimintaan niin se on se mitä mä toivon. (3)

Että oltais jollain lailla se prosessi luotu ja malli et miten me sitä toteutetaan, yhdessä pohdittu. (4)

Mä toivoisin, että määritellään ensin ihan tarkkaan, että mitä ennakointi ylipäätään on..mitä tekniikoita siinä käytetään. Se on vaikea asia, ja silleen mä aattelin, että hyvä ennakointi sisältää nykyään muun muassa big datan hyödyntämisen. (10)

Että siit ois tehty meille itselleen työtä tehtäessä näkyvämpää, että miten nyt ennakoidaan ja myös se, toistan vielä tän mitattavuuden, että miten me tiedetään, että onks meiän ennakoinnit mennyt suuntaan tai toiseen. ” (2)

4. Ennakointi vahvemmaksi osaksi henkilöstön arkea

Vastajaat pohtivat miten tulevaisuusajattelu ja ennakointi on ollut osa arkea, ja miten sen hyödyntämistä arjessa saisi kehitettyä. Työelämäyhteistyö, trendien seuraaminen ja kehityshankkeisiin kuuluva työ mainittiin arjen ennakointityötä tukeviksi asioiksi. Mietittiin, että toiminta pitäisi saada säännölliseksi ja kiinteäksi osaksi arkea, ja jonkinlaiset työkalut tai järjestelmä voisivat olla tukena siinä.

Se on se et mihin sitä aikaansa resurssoi..Et se tässä se ongelma. Et onko sitä aikaa. Jos se olisikin semmosta joka päivästä tavallaan, että kun seuraa eri lähteitä ja muita, että sieltä aina jäis jotain semmosta syötettä. Jos on pikkuporukka, et ois semmost et pallotellaa niin kun, kanava mis me, vaikka nyt teams, et hei kato tätä, tääl ois tämmöstä ja tämmöstä. Et pidetään sitä aihetta yllä. Ja Liven kehittämiseen, niin just et ois vaikka ennakointikahvit tyypisesti, että tule keskustelemaan, et semmoisiakin vois olla, niin kun vapaamuotoisia eri aihepiireihin liittyvää (keskustelua). (12)

5. Merkityksellinen osallisuus

Viisi vastaaja toi esiin henkilöstön osallisuuden merkityksellisyyden, ja osallistamiseen pyrkimistä pidettiin hyvänä asiana. Monitahoinen ja eri henkilöstöryhmiä osallistava toiminta nähtiin hyvänä. Toivottiin mahdollisimman monen voivan tulevaisuudessa osallistua jollain tavalla tulevaisuustyöhön ja kaikkien Liveläiset tulevan tietämään millaista tulevaisuustyötä harjoitetaan ja miten kukin voi vaikuttaa. Osallisuuden ajateltiin olevan arvokasta ja parantavan tulevaisuustyön sisällöllistä laatua. Nostettiin esiin, että henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön tulokset eivät kuitenkaan saisi jäädä suurpiirteisiksi ja tuloksista haluttaisiin viestittävän kattavasti. Yksi vastaaja toivoi, että Liven sidosryhmät olisivat myös osana tulevaisuustyötä ja oppimista yhteiskehittämisen keinoin.

Vastaja 2 kuvaa osallistamisen hyötyjä:

Et sil on itseisarvoa jo ihan hirveen paljon, että osallistetaan ja uskon, että myös sisällöllistä laatua se parantaa...että kokee, että on ollut mukana ja ymmärtää sen kokonaisuuden. Se on aivan äärimmäisen tärkeää tossa, ihan perustyötä painaessa...mikä ei näennäisesti ees liittyis mitenkään ennakointiin, vaikka tietenkin liittyy. ” (2)

Ja tottakai se et Liveläisten lisäksi..en tiedä onks vuoden päästä vielä vähän liian niinku suuri tavoite, mut et meillä ois sit mukana se..meidän vahvat verkostot siinä. Toive on sit se, että sen lisäksi, että jostain tietysti täytyy lähteä liikkeelle, mutta että meillä olis myös sitte tämmöstä tulevaisuusosaamista tai että tulevaisuuskoulua meidän yksilöasiakkaille myöskin, et jotenkin heillekin sitä taitoa. (4)

6. Ennakointi strategian tukena ja tulevaisuuden muotoilussa

Vastaajat pohtivat Liven ennakointityön käyttötarkoituksia, hyötyjä ja tavoitteita. Ajateltiin, että tällä hetkellä Liven ennakointityössä haetaan signaaleja tulevaisuuden palvelujen ja koulutuksen kehittämiseksi. Nostettiin esiin paljon ajatuksia Liven ennakointityöstä tulevaisuudessa. Ajateltiin, että tulevaisuudessa ennakointitoiminnan lisää muutuskäyväkyyttä ja varautumiskykyä, ja että on hyvä valita mihin asioihin Live tulevaisuudessa haluaa vaikuttaa ja profiloitua sen mukaan. Ennakointityön nähtiin parhaimmillaan edistävän palvelujen ja toiminnan kehittämistä ja strategian toteuttamista. Nähtiin, että ennakoinnin, tulevaisuusmuotoilun, palvelumuotoilun ja yhteiskehittämisen yhteys ja ajateltiin että saataisiin hyötyä, kun niitä kehitetään kokonaisuutena. Nostettiin myös ajatus siitä, kuinka ennakointitoiminnan avulla pääsee vaikuttamaan, ja se lisää toiveikkautta tulevaisuudesta. Ennakointitoiminnan kehittämisen vauhdista pohdittiin, että pienillä askelilla eteneminen voi tuoda pitkäjänteisempää ja sitoutunutta toimintaa. Vastuksissa todettiin myös, että hyödyt toiminnan kehittämisestä näkyvät hitaasti.

Saatais syötettä sinne strategiaan ja sinne tulevaisuusajatteluun ja tulevaisuuden palvelujen ideointiin. Niin se ois ideaalitila, et me oikeesti saadaan siitä hyötyä sinne tulevaisuuden suunnitteluun ja strategian tarkasteluun esimerkiksi. (12)

Toivon että se jotenkin ruokkii jotakin uutta, ja me voidaan myös meidän omaa toimintaa palvelussamme kehittää. Että me oltais niin kun hyvin ajassa, ja vähän niin kun tulevaisuudessa siinä työssä myös. Kestävämpiä kohtaamaan yllättäviäkin muutoksia. Ja ehkä entistä notkeampia reagoimaan uusiin asioihin. Valitsemaan oma paikkamme siellä. Mun mielestä Liven kannattaa korostaa sitä omaa erityisprofiliiaan, nimenomaan tämmösten vaativampaa tukea tarvitsevien asiakkaitten kanssa. (6)

Me saadaan kehittää omaa työtä enemmän, että me pystytään vastaamaan näihin haasteisiin mitä tässä tulee. Ehkä et pystytään vastaa näihin haasteisiin miten tää yhteiskunta muuttuu ja lainsäädäntökin muuttuu, mikä on meidän työhön vaikuttanut aika paljon tässä nyt. (7)

(Tavoiteltavaa olisi) että me oltais kehityksen ja ennakoinnin kärjessä ja osatais heti, ja nähtäis mitä sieltä oikein on tulossa. Ja tavallaan sitten ketterästi pystyttäis muuttamaan toimintoja. Ja tekemään vaikka uusia palveluita ja luomaan semmoisia uusia oppimisympäristöjä, jotka vastaa sitten niihin tulevaisuuden tarpeisiin. Tää (ennakointi) olisi tämmöinen niin kun lääke ja työkalu siihen, että Live jaksaa ja voi hyvin myös sitten niin kun 2030 ja myös siitä eteenpäinkin tietysti. (5)

7. Merkitykselliset ennakointiaiheet

Kolme vastaajaa halusi nostaa aihealueita, joita Liven olisi tärkeä ennakoita ja joihin tulevaisuustyöllä vaikuttaa. Aiheet olivat täsmätyökykyisten työelämä, ekologinen kestävyys ja työhyvinvointi.

Sit ehkä ennakoinnissa mä haluisin, toivoisin vielä, että Live pystyis nyt olemaan semmoinen, joka ottaa ennakoinnissa kaikki ympäristötekijät ja ilmastonmuutoksen ihan tosissaan, ja niin kun vakavasti sen (10)

8. Konkreettiset sovellusehdotukset toiminnan kehittämiseksi

- Ideakiihdyttämä InnoLiven ideaseinän käyttö myös pidemmälle tulevaisuudessa konkretisoitaviin ideoihin, esim. 2025 uudestaan katsottava idea. (5)
- Tulevaisuustyön konkreettinen esittely ja sen merkityksen perustelu Live infossa tai muussa samankaltaisessa tapahtumassa. (8)
- Tiimipalavereihin kvartaaleittain aiheeksi tulevaisuustyön toteuttaminen, jotta nivotaan Liven visio ja strategia osaksi arjen rutiineja ja vuosikelloa. (8)
- Tulevaisuuden työelämän julkilausuma tai työkalupakki. (1)
- Opettajien työelämäjaksojen edellyttäminen osana verkostomaista tulevaisuustyötä. (10)
- Unelmat Liveksi-kehityskeskustelussa yhtenä aiheena ennakointi. Keskusteltaisiin siitä, miten yksittäinen työntekijä näkee tulevaisuuden ja miten ennakointi kiinnittyy yksilön työhön. (10)

5.1.2 Live-säätiön haastattelututkimus: näkemykset pilotin jälkeen

Live-säätiön tulevaisuustyöryhmän 2.haastatteluun (kuvio 20) osallistui 9 jäsentä, joista 2 henkilöä oli tulevaisuustyön kehittämiseen osallistuvia johtoryhmän jäseniä, 2 henkilöä työryhmää opinnäytetyöntekijän kanssa fasilitoivia työntekijöitä ja 5 henkilöä muita ryhmään ilmoittautuneita henkilöstön jäseniä.

HENKILÖSTÖN TULEVAISUUSTYÖRYHMÄN HAASTATELUN PILOTIN JÄLKEEN

Haasteltava	Ajankohta	Haasteltava	Ajankohta
Osallistuja 1	1.2.2024	Osallistuja 6	6.2.2024
Osallistuja 2	1.2.2024	Osallistuja 7	6.2.2024
Osallistuja 3	1.2.2024	Osallistuja 8	6.2.2024
Osallistuja 4	5.2.2024	Osallistuja 9	8.2.2024
Osallistuja 5	6.2.2024		
9 osallistujaa:			
<ul style="list-style-type: none"> • 2 tulevaisuustyön kehitysryhmään kuuluvaa johtoryhmän jäsentä • 2 tulevaisuustyön kehitysryhmään kuuluvaa fasilitaattoria • 5 muuta henkilöstön jäsentä 			

Kuvio 20: Henkilöstön tulevaisuustyöryhmän haastattelu: pilotin jälkeen

Haastattelun vastausten analyysi nosti aineistosta kahdeksan vastaajien keskeiseksi kokemaa teemaa. Ne esittävät vastaajien näkemyksiä vuoden kestoisesta henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön pilotista ja ennakoitavuuden tilanteesta haastattelun aikana, sekä toiveita ennakoitavuuden tulevaisuudelle

Aineistonäytteiden perässä olevat numerot viittaavat litterointivaiheessa suoritettuun anonymisointiin. Numerokoodien avulla esitetään aineiston hyödyntämisen laajuus ja monipuolisuus.

1. Tulevaisuustietoisuuden ja ennakoitavuuskykyjen lisääntyminen

Vastauksista nousi henkilöstön tulevaisuustyöhön osallistumisen syventäneen ennakoitavuusosaamista ja tulevaisuuteen aktiivisesti vaikuttamisen näkökulmaa. Vastaajat kertoivat osallistumisen kehittäneen mielen avoimuutta tulevaisuuden signaaleille, tulevaisuutta käsittelevien tietolähteiden seuraamista, ennakkoinnin esiintymisen tunnistamista arkitilanteissa, ymmärrystä tulevaisuustyön lähtökohdista ja käsitteistä.

No ei varmaan silleen tietoisesti (ennakointiosaaminen kehittynyt), mutta varmaan siellä takaraivossa kuitenkin jotenkin ehkä ajattelee sitten pidemmällä tähtäimellä näitä asioita. Miten tää yhteiskunta tässä nyt muuttuu ja kehittyy, ja mistä voisi olla meidän opiskelijoille sitten hyötyä tulevaisuudessa enemmän. Että minkälaisia taitoja tulee varmasti tulevaisuudessa sitten tarvitsemaan. (1)

Mähän kävin kanssa ennakointikurseja... tavallaan se varmuus siitä osaamisesta ja tavallaan sen osaamisen kehittyminen. Niin tietysti se, että sitä tekee käytännössä niin tavallaan vahvistaa omaa osaamistaan ja pitää mielessä ne. Ja tavallaan nää termit ja kaikki, että millä tavalla puhutaan ennakoinnista, niin ne on ehkä sitten tässä selkiytynyt pitkin matkaa ja tullut ehkä sitten niin kun arkipäiväisemmäksi omassa mielessä. (9)

Tääkin muuttuu, että tässäkin on jo tullut tavallaan nyt, että puhutaan siitä tulevaisuustyöstä ja tulevaisuusvallasta, että terminologiakin jo vähän muuttuu tässä matkan varrella. Ja tavallaan se koko ajan kehittyy, että ehkä oma ajatus laajenee ja jotenkin on ymmärtänyt sitä isompaa kuvaa. Luulisin ymmärtäväni nyt paremmin. Ja sitten ehkä tiettyjen teemojen parissa pitäisi itse vielä perehtyä vähän syvemmin aiheeseen. (4)

Kukaan ei voi tietää varmaksi tulevaisuutta, vaan kyse on siitä, että siihen koitetaan itse vaikuttaa sillä tavalla mitä itse haluttaisiin, että se menee. Niin se on mun mielestä ollu semmoinen selkeä oivallus. Et se tulevaisuus tehdään eikä sitä passiivisena odoteta. (7)

2. Henkilöstön osallisuuden kehittämistä jatkettava

Henkilöstön osallisuudesta koettiin olevan nyt enemmän keskustelua kuin aiemmin, ja pilotin aikana oli onnistuttu osallistamaan hieman aiempaa enemmän henkilöstön jäseniä työryhmätyöskentelyyn. Pidettiin myönteisenä, että tulevaisuustyöhön osallistui henkilöstöä eri organisaatioitasoilta ja toiminnoista ja toiminta oli entistä organisoituneempaa. Koettiin, että tietoisuus Liven ennakointitoiminnasta on kasvanut.

Kuitenkin usea vastaaja totesi, että osallisuutta on kehitettävä runsaasti. Nähtiin, että osallistujajoukko ei edustanut tarpeeksi monipuolisesti organisaation eri toimintoja vaan painottui vahvasti ammattiopiston puolelle. Monipuolisempi osallistuminen kehittäisi koko Liveä ja tukisi ratkaisevien yhteiskunnallisten muutosten tunnistamista. Ajateltiin, että osallistujien määrää tulisi kasvattaa jatkossa, jotta Live ja sen jäsenet hyötyisivät toiminnasta enemmän. Tätä tukisi toimintamallin kehittäminen, jossa mahdollisimman monen Liveläisen ääni pääsisi kuuluviin. Tuotiin esiin, että ensin henkilöstölle on saatava laajasti ymmärrys siitä mitä tulevaisuustyö on, jotta heidät saadaan motivoitua mukaan. Pohdittiin, kuinka jäsenien olisi tärkeää saada levitetty tietoa työryhmän ulkopuolelle, ja toimia tulevaisuuslähettiläinä.

Organisaation eri tasoja yhdistelevässä tulevaisuustyöryhmätyöskentelyssä pohdittiin olevan hyötyjä ja mahdollisia haittoja. Eritasoisuuden koettiin monipuolistavan tulevaisuuskeskustelua ja ilmentävän johtavassa asemassa olevien henkilöiden sitoutumista asiaan. Huolenaiheina pohdittiin sitä, jos johtotason henkilö veisi ilmaisutilaa tai vaikuttaisi henkilöstöön, tai vie

fyysisen osallistumispaikan henkilöstöltä. Tuotiin esiin, että tasavertaisuutta korostanut fasilitointi tuki onnistunutta monitasoista työskentelyä.

Me ollaan saatu alku mun mielestä nytten. Ja se vaikuttaa siltä, että sinne on löytynyt jonkun kokoinen ryhmä joka on paremmin sitoutunut siihen tekemiseen ja sitä kautta meillä on siellä jo pieni, mutta ryhmä kuitenkin, joka on tässä tässä mukana. (5)

Jäin miettimään meidän kaikkien siihen (tulevaisuustyöryhmään) osallistuneiden roolia myös jakamaan sitä ja pitää sitä keskustelua yllä. Että miten omassa työssä pystyn sitä ylläpitämään semmoista jatkuvaa. Kun sehän ei ole mikään että se olisi valmis, vaan kuitenkin semmoista jatkuvaa tulevaisuusmuotoilua. .. (3)

3. Sidosryhmien ja verkostojen osallisuudessa tulevaisuus

Tuloksista nousi esiin toiveita Liven asiakkaiden ja yhteistyökumppanien osallistamiseen tulevaisuustyöhön. Nähtiin että yhteistyö voisi tuottaa uusia tarpeellisia kokeiluja, hedelmöittäen tulevaisuuskeskustelua ja avata monimuotoisempaa ja todenmukaisempaa kuvaa tulevaisuudesta. Tulevaisuustyön tekemisellä yhteistyössä nähtiin mahdollisuus Liven edelläkävijyyteen.

Se, että me saataisiin meidän yksilöasiakkaiden ääntä paremmin kuuluville myös tuohon(tulevaisuustyöhön), ja jotenkin sitä uskoa, että he voi käyttää myös omaa tulevaisuusvaltaansa. Se olisi nyt jotenkin kanssa tosi tärkeitä. Että ne ei ole vaan ne tietyt yhteiskunnan tahot, jotka sitä tulevaisuutta voi luoda ja kertoa miten se tulee ehkä olemaan. Vaan että me saataisiin mahdollisimman moneen ääni kuuluville, niin me saataisiin mahdollisimman monimuotoinen ja totuudenmukaisempi tulevaisuuden kuva. (8)

4. Tarve ketterämmän ennakointiprosessin muotoilulle

Tulevaisuustyöryhmän tapaamiset oli jaoteltu vuoden ajalle, ja tulevaisuuskuvat ja visiot tulevaisuuden palveluista valmistuivat työryhmätyöskentelyn päätteeksi. Työskentelyn aikajänne koettiin laajasti liian pitkäksi, ja toivottiin että tulevaisuudessa ennakointitietoa saadaan tuotettua nopeammalla syklillä ja ketterämmällä prosessilla. Ehdotettiin myös, että prosessista olisi voitu tuottaa enemmän väliaikatietoja.

Tarviiko olla kaikki ne kaikki ne prosessit? Olisiko pitänyt käydä kaikki ne vaiheet läpi, että pääsee tuohon lopputulokseen? Itse on semmoinen aika suoraviivainen ja nopea tapaus, niin sitä joskus miettii.. olisiko päässyt vähemmällä tuohon lopputulokseen.(2)

Senhän (ennakoinnin) pitäisi olla huomattavasti ketterämpää. Se aikajänne, jolla oli tehtynä workshopit ja on ollut liian pitkä. Se varmaan kannattaa ehkä tehdäkin jatkossa sprintteina tai aina sen mukaan mikä nousee tietty tarve. Vaikka koko ajan seurataankin niitä megatrendejä ja hiljaisia signaaleja ja tämän tyyppisiä, mutta jos halutaan pitää niitä yhteisiä workshoppeja ja miettiä jotain skenaarioita... Että ne olisi sitten tiiviisti aikataulutettu, että tavallaan pysyy se fokus siinä asiassa ja kaikki muistaa, että mistä tässä itse asiassa ollaan puhuttu. (9)

5. Tulevaisuustyön laadukas fasilitointi ja menetelmät

Vastauksista nousi esiin laaja tyytyväisyys suunniteltuun ja strukturoituun yhteiskehittämisen fasilitointiin ja valittuihin menetelmiin. Tuotiin esiin, että fasilitointitapa tuki osallisuutta ja menetelmiä voisi hyödyntää jatkossa omassa fasilitoinnissa.

Mä pohdin, että mä voisin palata niihin metodeihin ja miettiä...koska ne on varmaan sovellettavissa kyllä. (6)

Onnistunutta oli se, että usein näinkin pitkä projekti, ja vaikeasta aiheesta, abstraktista aiheesta. Että jaksaa vetää sen loppuun samanlaisella innolla ja efortilla, niin se on tosi tärkeitä. Että se ei mene siihen, että aluksi oli muutama ihminen ja sitten oli tosi paljon niitä jotka alkaa ilmoittelemaan että no en mä ehdikään ja mulla on muuta, joka kertoo siitä, että ne ei oikeastaan ymmärtänyt mitä ollaan tekemässä. Ne priorisoivat asiat toisin. Niin musta on ollut hyvä se, että tässä on ollut semmoinen pitkäjänteinen. Ja se ehkä on perustunut varsinkin siihen, että teitä on ollut useampi ihminen, jotka on tukenut toisiaan sen läpiviennissä. Yksi ihminen ei missään tapauksessa olisi pystynyt pitämään yllä sitä jännettä mitä se vaatii. ((7)

6. Tuotetun tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa ja tulevaisuuden muotoilussa

Tulevaisuustyöryhmän tuottama tieto valmistui pilotin lopuksi. Kyselyn aikana lopputuotoksia ei ollut vielä viimeistely ja tietoa ei oltu vielä viety eteenpäin. Vastaukset kuvastavat siten vastaajien ajatuksia siitä, kuinka prosessin toivottaisiin jatkuvan tulevaisuudessa.

Vastauksissa tuli esiin toiveet tuotetun tiedon hyödyntämisestä toimintaa koskevien päätösten teossa ja tulevaisuuteen pohjaavana toiminnan muotoiluna. Tuotiin esiin myös sen merkitys, että henkilöstölle viestitään tuotetusta tiedosta ja siitä, kuinka tieto on ollut hyödyksi tulevaisuus pohjaisessa päätöksenteossa.

Kun johtoryhmälle tai johtotiimille (päälliköille) esitellään, että minkälaisia asioita on, että tulee se tietoisuus ja sitten ehkä sitä kautta antaa sinne, että mitä te tällä ja tällä tiedolla nyt sitten tekisitte ja millaisia tekoja. Ja sitten myös se niitten eteen tekeminen. Usein meillä on aika paljon sellaista puhetta, että pitäisi kouluttaa, vaikka jotain, mutta että mitä me teemme sille asialle. Niin sitten semmoinen suunnitelma siihen, että miten me lähdemme vaikuttamaan, mitä me rupeamme kääntämään sitä rattia. Eikä vaan katsota, että mihin tää menee, että meneekö se sinne. (3)

7. Joukkoistamisella vaikuttavuutta

Vastaajat nostivat esiin tulevaisuustyön joukkoistamisen (crowdsourcing) hyödyntämisen tarpeen ja merkityksen. Pohdittiin, että keinona signaalien keruun joukkoistamiseen voisi olla mm. kysely, erillinen keruu-alusta tai Intranetin uudenlainen käyttö ideoiden keruussa. Tuotiin esiin myös tulevaisuusajattelun ja tulevaisuuden muotoiluun kouluttamisen tarve, jotta laaja joukko saadaan mukaan. Myös tulevaisuusaiheisten materiaalien jakamiselle laajalle joukolle toivotaan jäseneltyä paikkaa.

Mä itse olen paljon pohtinut, että mikä se työkalu on. Koska meillä on jo niin valtavasti erilaisia järjestelmiä ja työkaluja niin se on haaste, että kun me ei voitaisi nyt ottaa tähän taas jotain uutta ja irrallista. Miten sen saisi mahdollisimman luontevasti sinne rakenteisiin, niin se on se kysymys. Ettei taas tulisi jotakin uutta, mihin me ehkä alkuun innostutaan ja sitten se jää vaan, että se olisi jotenkin vahvemmin rakenteissa. Miten me miten toteutetaan se, semmoista konkretiaa. (8)

8. Muut näkemykset ja toiveet tulevaisuustyön tulevaisuudelle

- Toiveena jatkossa ennakointiprosessin etenemisen visualisoitu kertaaminen jokaisessa tulevaisuustyöryhmän työpajassa (7)
- Vahvempi kiinnittäminen jatkossa siihen, miten ennakointia jatketaan arjessa (6)
- Tulevaisuustyön jatkuvan prosessin muotoileminen ja kiinnittäminen vuosikelloon (3)
- Fasilitoijien ja osallistujien viestintä tulevaisuustyön tuloksista ja prossista hyödyllistä ja tärkeää (3)
- Tulevaisuustyön organisointiin ja henkilöstön ja sidosryhmien fasilitointiin lisää resursseja, jotta organisaatio kehittyy (4)
- Avoimen ennakointidatan laajempi hyödyntäminen jatkossa (7)
- Vapaaehtoisuus tärkeää tulevaisuustyössä (1)
- Ennakointikyvykkyyden kehittämisen yhdistäminen oppimisen ja osaamiseen kehittämisen johtamiseen tukisi henkilöstön muutoskyvykkyyttä. Päälliköiden toiminen tulevaisuuslähtöisenä ja työntekijöiden tulevaisuusosaamisen edesauttajina. Tulevaisuusasiaa voisi käsitellä mm. unelmat Liveksi kehityskeskusteluissa. (4)

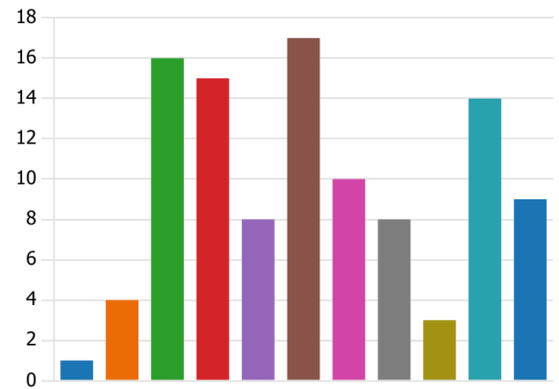
5.1.3 Live-säätiön kyselytutkimus

Livehenkilöstölle tehdyn määrällistä ja laadullista tutkimusta yhdistävän kyselyn (liite 2) analysoidut tulokset koostuvat 2 aiheesta. Aiheet ovat henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kyselyn aikainen tilannekuva, sekä toiveet sen toteuttamiselle tulevaisuudessa. Kyselyyn vastasi 47 henkilöä. Laadullisen kysymyksen vastausnäytteiden perässä olevat numerokoodit esittävät aineiston hyödyntämisen laajuutta ja monipuolisuutta.

Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön tilannekuva Live-säätiöllä (5/2023): Tulevaisuusorientoituneet vastaajat ja tarve ennakointitoiminnan kehittämiseksi

Ennakointia Live-säätiöllä (kuviot 21), sekä henkilöstöstä koostuvien vastaajien ennakointiosaamista ja suhtautumista ennakointiin (kuviot 22) selvitettiin määrällisillä monivalintakysymyksillä. Kysymykseen sai valita useamman vaihtoehdon. Tulokset eivät vastaa suoraan tutkimuskysymykseen, mutta selventävät Livehenkilöstön tilannekuvaa ja kehittämistarpeita.

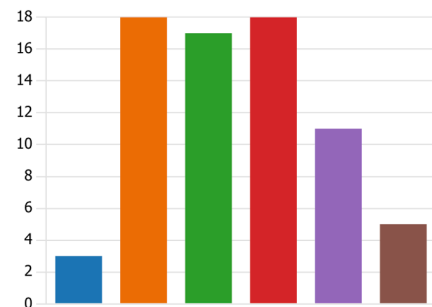
- Ennakointi ei koske minua. 1kpl
- Ennakointia ei tehdä. 4kpl
- Ennakointiosaamista ei ole tarpeeksi. 16kpl
- Ennakointia tehdään organisaation yksittäisessä yksikössä. 15kpl
- En pääse osallistumaan ennakointiin. 8kpl
- Ennakointia tehdään, mutta sitä ei osata hyödyntää toiminnan kehittämisessä 17kpl
- Ennakointia tehdään organisaation yksittäisessä yksikössä ja ennakointitietoa viestitään koko henkilöstölle. 10kpl
- Henkilöstö eri puolilta organisaatiota pääsee osallistumaan ennakointiin ja ennakointitietoa viestitään koko henkilöstölle. 8kpl
- Henkilöstö on laajasti tulevaisuuteen suuntautunutta. Ennakoinnille on henkilöstön arkeen sopivat toimintamallit ja työkalut. 3kpl
- Ennakoinnilla tuotettua tietoa hyödynnetään päätöksenteossa. 14kpl
- En osaa sanoa tai löytänyt sopivaa vaihtoehtoa. 9kpl



Kuvio 21: Ennakointi Live-Säätiössä

Vastausvaihtoehdoissa (kuvio 21) oli paljon hajontaa, mutta kehityskohteita voidaan löytää. Kyselyssä jopa 36,71 % (17kpl) vastaajista valitsi vaihtoehdon, että vaikka ennakointia tehdään, sitä ei osata hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Kuitenkin vastaajista 29,79 % (14kpl) kertoo ennakointitietoa käytettävän päätöksenteossa. Tästä herää kysymys yhteydestä - ovatko ennakoinnin, päätöksenteon ja toiminnan kehittämisen prosessit riittävästi yhteydessä toisiinsa? Vastaajista 34,3 % (16kpl) kokee, että Livellä ei ole tarpeeksi ennakointiosaamista. 31,91 % (15kpl) koki, että ennakointia tehdään organisaation yksittäisessä yksikössä - voidaan pohtia, että vastauksen mukaan osallisuuden lisäämiselle on kysyntää.

- Ei osaamista. 3kpl
- Ajatteluni on hieman tulevaisuuteen suuntautunutta. 18kpl
- Hallitsen ennakointiin liittyvät käsitteet ja ennakoinnin hyödyntämisen eri asiayhteyksissä. 17kpl
- Havainnoin ympäristöä ja yhteiskuntaa. Kehitän asioita tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet mielessä. 18kpl
- Havainnoin ympäristöä ja yhteiskuntaa. Kehitän asioita tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet mielessä. Teen tätä yhdessä kollegojen ja sidosryhmien kanssa. Minulla on keinoja arvioida mahdollisten tulevaisuuksien merkityksiä ja todennäköisyyksiä Liven toiminnalle. 11kpl
- En osaa sanoa tai löytänyt sopivaa vaihtoehtoa. 5kpl



Kuvio 22: Vastaajan ennakointiosaaminen ja suhtautuminen ennakointiin

Kuvio 22 kuvaa vastaajien oma ennakointiosaamista ja suhtautumista ennakointiin (tulevaisuustietous ja ennakointikyvykyys). Valtaosa vastaajista kokee jonkin asteista tulevaisuussuuntautuneisuutta. Tätä voidaan pitää positiivisena löydöksenä, sillä vain 6,38 % (3kpl) valitsi vaihtoehdon ei osaamista. Suosituimpina vaihtoehtoina ovat hieman tulevaisuussuuntautunut ajattelu 38,30 % (18kpl) Ympäristön ja yhteiskunnan havainnointi ja asioiden kehittäminen

tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet mielessä 38,30 % (18kpl). Heti seuraavana kärjessä on ennakointiin liittyvien käsitteiden ja ennakoinnin hyödyntämisen hallinta 36,17 % (17kpl).

Tutkimusotos on erittäin pieni 47kpl/n.800 kpl eli n.5,88 % koko Live-säätiön henkilöstön mahdollisista vastauksista. Voi olla, että vastaajissa korostui henkilöt, joille asia ei ollut yhtä kaukainen ja vieras, kuin monelle Liveläiselle. Tuloksista on siten hankalaa luoda päätelmiä koko organisaation tilasta. Vastaajaryhmästä voidaan kuitenkin hahmottaa ajatusta seuraavaan suuntaan: tulevaisuusajattelua ja kiinnostusta ennakointiaiheeseen on, mutta henkilöstön osallistamista ja ennakoinnin sitomista organisaation kehittämiseen voisi edistää.

Toiveet henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön toteuttamiselle tulevaisuudessa

Kyselyn laadullinen osa selvitti vastaajien ajatuksia siitä, minkälaista Liven ennakointityö olisi parhaimmillaan ja miten henkilöstö voisi osallistua siihen. Analysoiduista tuloksista nousi esiin 4 vastausryhmää: 1. tavoitteet, 2. rakenteet ja resurssit, 3. henkilöstön osallisuus sekä 4. erilaiset muut toivottavat toimintatavat henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön toteuttamiselle tulevaisuudessa.

1. Tavoitteet

Neljä vastaajaa nosti erityisesti esiin näkemykset ennakoinnin tavoitteille. Näitä olivat toivon, turvallisuudentunteen ja reaktiokyvyn lisääntyminen, kannan ottaminen ja toiminnan suunnittelun kehittymisen mm. asiakasvirtojen, toimitilojen ja henkilöstön osalta.

Ennakointi lisää turvallisuudentunnetta ja se on pohja kaikelle tekemiselle.
(20)

2. Rakenteet ja resurssit

Yksitoista vastaajaa nosti esiin ajallisen resurssin tarpeen ja systemaattisesti rakennetun toiminnan merkityksen. Aikaa ennakointityölle toivottiin lisää ja se haluttiin kiinnitettävän osaksi normaalia suunnittelua ja toimintaa. Ajateltiin, että ennakointia voisi kiinnittää tiimien työskentelyyn ja olisi hyvä määritellä, mitä ennakointi Livessä pitää sisällään.

Ennakointi on osa suunnittelua ja jatkuvaa kehittämistä. Siihen voi käyttää myös aikaa ja koko henkilöstö osallistuu ennakointiin. Siihen luodaan rakenteet - osallistuminen helppoa ja kivaa. (9)

Pitäisi määritellä, mitä ennakoinnilla Livessä tarkoitetaan. Miten se eroaa esimerkiksi tulevaisuuden suunnittelusta tai tulevaisuusorientoituneesta ajattelusta? Henkilöstölle tulisi saada aikaa ja resurssia tulevaisuusorientoituneeseen työhön ja ideointiin. (23)

3. Henkilöstön osallisuus

Neljä vastaajaa kuvasi henkilöstön osallisuuden lisäämisen merkitystä. Parhaimmillaan koko henkilöstö osallistuisi ennakointiin ja yhteistä keskustelua olisi lisää.

Henkilöstöä kuulevaa niin, että ennakointiin osallistuisi kunkin alueen perustehdävän tekijät omalla asiantuntijuudellaan myös. Tällöin ennakointi vahvistaisi suunnitelmallista ja sitoutunutta päämäärätietoista toimintaa kaikilla saroilla. Henkilöstön osallistuminen ennakointiin olisi tärkeää, mutta mistä se aika revittää perustyön ohessa? Jos järjestetään jotain yhteisiä säännöllisiä ennakointiin liittyviä työpajoja, niiden pitää olla osallistavia, joissa saa oikeasti kertoa ajatuksia esim. jonkin yhteiskehittämismenetelmien kautta. Ei todellakaan mitään kalvosulkeisia. (19)

4. Toimintaehdotuksia

Kuusi vastaajaa nosti esiin erinäisiä toimintaehdotuksia. Toivottiin koulutusta tulevaisuusajattelusta ja ennakoinnista, eri alojen osaamisten hyödyntämistä, tiimityöskentelyä koulutus-päälliköiden johdolla ja ennakointiyhteistyötä kumppaniorganisaatioiden kanssa.

Teemojen valmistelu pienemmässä porukassa etukäteen ja henkilöstön mukaan ottaminen niiden pöyhintään. (5)

Yhteistyö Sitran kanssa, kun koulutusta kehitetään enemmän yhteiskunnan tarpeisiin vastaamaan, esim. Tuni. (6)

5.2 Henkilöstölähtöinen tulevaisuustyö - Organisaatioiden parhaat käytännöt

Tutkimus- ja kehittämishankkeen benchmark-haastattelut (kuvio 23) toteutettiin tammikuun ja helmikuun välisenä aikana 2024. Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Live-säätiö ja vertailuorganisaatioina ovat Suomen Akatemia, Kela, Kuntaliitto, Opetushallitus, Tamro, Verohallinto, Vere Design.

BENCHMARK-ORGANISAATIOT

Organisaatio	Haastateltava	Ajankohta
Suomen Akatemia	Pilvi Toppinen - johtava tiedeasiantuntija ja ohjelmapäällikkö	26.1.2024
Fingo	Noora Vähäkari - asiantuntija, ennakointi ja kehittäminen	30.1.2024
Kansaneläkelaitos	Kerttu Takala - strateginen muotoilija	1.2.2024
Kuntaliitto	Merja Lang - kehittämispäällikkö	6.2.2024
Opetushallitus	Riku Honkasalo - johtava asiantuntija, ennakoinnin tiiminvetäjä	7.2.2024
Tamro	Kai Kaasalainen - toimitusjohtaja	8.2.2024
Verohallinto	Tiina Jokela - johtava asiantuntija	22.2.2024
Vere Design	Daniel- José Hänninen - toimitusjohtaja (Vere), johtava asiakaskokemuksen muotoilija (Kaksio Labs)	29.2.2024 x2

Kuvio 23: Live-säätöön näkemys henkilöstölähtöisestä tulevaisuustyöstä

Suomen Akatemia toimii tutkimusrahoittajana, tieteiden ja tiedepolitiikan asiantuntijana sekä vahvistaa tieteen ja tutkimustyön asemaa (Suomen Akatemia 2024). Organisaatio kuuluu opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalaan. Suomen Akatemiaa edusti Pilvi Toppinen, johtava tiedeasiantuntija ja ohjelmapäällikkö. Fingo on noin 260 kehitysjärjestön kattojärjestö ja globaalin kehityksen asiantuntija (Fingo 2024). Fingoa haastattelussa edusti ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija Noora Vähäkari.

Kela eli Kansaneläkelaitos hoitaa Suomen sosiaaliturvaan kuuluvien henkilöiden perusturvaa erilaisissa elämäntilanteissa, sekä kehittää sosiaaliturvaa aktiivisesti (Kansaneläkelaitos 2024). Kela toimii eduskunnan välittömässä alaisuudessa. Organisaatiota edusti strateginen muotoilija Kerttu Takala. Kuntaliitto on kuntien ja alueiden kehittäjä, puolestapuhuja ja asiantuntija (Kuntaliitto 2024). Kuntaliittoa edusti kehittämispäällikkö Merja Lang. Opetushallitus kehittää koulutusta, varhaiskasvatusta ja elinikäistä oppimista sekä edistää kansainvälisyyttä Opetushallitus 2024). Se kuuluu opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalaan. Opetushallitusta edusti Riku Honkasalo, johtava asiantuntija ja ennakoinnin tiiminvetäjä.

Tamro toimittaa lääkkeitä sairaaloihin, apteekkeihin ja vähittäiskauppoihin, tarjoaa datapohjaisia palveluja ja hoivoratkaisuja ja kehittää lääkehuoltoa ja suomalaista hyvinvointia (Tamro 2024). Tamroa edusti sen toimitusjohtaja Kai Kaasalainen. Vero eli Verohallinto toteuttaa verotuksen varmistuen yhteiskunnan toimintojen rahoituksen ja kuuluu valtiovarainministeriön alaisuuteen (Verohallinto 2024). Verohallinnon toimintavoista kertoi johtava asiantuntija Tiina Jokela.

Tulevaisuuskestävän muotoilun osaja Vere Design on nykyään osa Kaksio Labsia, joka on timanttitaso Hubspot-kumppani ja tarjoaa asiakkailleen osaamistaan mm. asiakkuuksien johtamiseen, myyntiin, markkinointiin, muotoiluun ja asiakaskokemukseen (Kaksio Labs 2024). Vere Design toimitusjohtaja ja Kaksio Labsin johtava asiakaskokemuksen muotoilija Daniel-José Hänninen edustaa Vereä. Hän kertoo Veren henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön käytännöistä, sekä tulevaisuuslähtöisestä muotoilusta, jota he ovat tehneet sekä sisäisesti että liiketoimintana.

Analyysin ja vertailun läpikäyneestä aineistosta valittiin parhaat prosessit ja menetelmät, eli parhaat käytännöt. Kriteerinä valinnoille ovat käytännön sovellettavuus Live-säätiön toiminnan kehittämiseen ja haastateltavan organisaation hyvät kokemukset käytännöstä. Seuraavaksi esitellään valitut henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön parhaat käytännöt.

Tulevaisuustyön strategisen merkityksen tunnistaminen

Tulevaisuustietoisuuden, tulevaisuustaitojen, tulevaisuustiedon hyödyntämisen ja toiminnan ennakoivuuden määrittäminen sekä kirjaaminen osaksi organisaation strategiaa nousi esiin mm. Fingon, Kuntaliiton, Tamron, Veron ja Kelan vastauksissa.

Kela kuvasi, kuinka tulevaisuustyön tunnistaminen tärkeäksi osaksi strategiatyöskentelyä ja organisaation uudistumista on keskeistä toiminnalle. Verolla todettiin, että johdon vankalla tuella on suuri vaikutus ennakoitavuuden mahdollistamiseen ja hyödyntämiseen.

Suomen Akatemian teemavalmistelutyössä verrataan teemoja (ns. strategisia painopisteitä) tulevaisuuskarttoihin. Näin tarkastellaan, miten painopisteet näyttäytyvät suhteessa tulevaisuuden kehityssuuntiin. Karttoina on käytetty mm. Futures Platformin karttoja ja Sitran megatrendejä.

Tulevaisuustyön tavoitteet

Tulevaisuustyöllä tavoiteltiin monia asioita, aina monimuotoisemman tulevaisuuskuviin vaikuttamisen tukemisesta organisaation liiketoiminnan kasvuun. Seuraavia tavoitteita tuotiin esiin:

- Organisaation kehittäminen vastaamaan tulevaisuuden työntekijöiden tarpeita työnantajaorganisaatiolle (Vere)
- Yhteisen näkemyksen muodostaminen organisaatiossa (Vere)
- Pääseminen kiinni nouseviin ilmiöihin, joista ei ole vielä lainsäädäntöä (Kuntaliitto)
- Kaupan voittaminen tai markkinan disruptointi (Tamro)
- Tulevaisuusvallan laajentaminen (Fingo)
- Toiminnan painotusten kohdentaminen tulevaisuustiedon avulla (Suomen Akatemia)
- Koko organisaation tulevaisuustietoisuuden vahvistaminen (Kela)
- Kartalla oleminen mahdollisista muutoksista ja valmistautuminen muutokseen (Vero)

Tulevaisuustyötä tukeva kulttuuri

Verellä on pyritty luomaan organisaatiokulttuuri, joka tukee työntekijöiden jo lähtökohtaisesti avointa, kokeilevaa, innostunutta ja leikkisää tapaa suhtautua tulevaisuuteen. Fingolla työskentelee lähtökohtaisesti kehitysorientoituneita henkilöitä, sillä järjestöjen edistämät asiat edellyttävät kykyä kuvitella nykyisyydestä poikkeavaa maailmaa. Fingon tarjoama vapaus tehdä ja kokeilla asioita tukee henkilöstön halua oppia lisää ja kehittää tulevaisuuteen liittyvää ajattelua. Toimintatapa organisaatiossa on luova, oppiva ja iteratiivinen.

Opetushallituksella koetaan henkilöstön ennakointikyvykkyyden ja kiinnostuksen tulevaisuuteen kasvaneen osallistamisen myötä. Kelalla koettiin henkilöstön suhtautuvan myönteisesti tulevaisuuteen ja ennakkoinnin tukevan johtamista. Verolla yleisvire on kiinnostunut ja innostunut tulevaisuustyötä kohtaan. Tähän on koettu vaikuttavan tulevaisuustyön ja siihen liittyvän viestinnän muovaaminen kulloisenkin yleisön mukaan.

Henkilöstön osallisuus: tilaisuudet

Opetushallitus järjesti tulevaisuuspäivän koko henkilöstölle hybridi-toteutuksella. Tulevaisuuspäivässä käytiin läpi strategiatyöhön henkilöstöltä kerättyä tulevaisuusnäkemyksiä ja tapahtuman koettiin onnistuneen.

Vero on järjestänyt henkilöstölle Tulevaisuuspäiviä, ennakointikahveja ja Satelliittiheräämisiä. Ennakointikahveille on saatu hyvin osallistujia. Tämän ajatellaan johtuneen siitä, että kahveilla on ollut organisaation henkilöstölähtöisen ennakkoinnin aihealueen tuloksia tai kiinnostava ennakkoinnin teema-aiheen selvityksiä esittelyssä. Kun kahveilla on ollut selkeä ennakkoinnin aihe-alue teemana, tuloksia ollaan tilaisuuden mainostamista kohdennettu tiettyihin MS Teams-ryhmiin yleisten ilmoitusten lisäksi. Henkilöstö on myös itse osallistunut ennakointikahvien mainostamiseen lähiverkostoissaan. Satelliittiheräämisissä on hyödynnetty Sitran materiaaleja ja opittu yhdessä tulevaisuudesta.

Tamron henkilökunta-infojen alussa pidetään aina katsaus toimintaympäristön mahdollisiin kehityssuuntiin. Kuntaliitto kuvaa, kuinka skenaariotyön tuloksia on esitelty koko henkilöstölle henkilöstöinfoissa.

Henkilöstön osallisuus: osaamisen siirtäminen

Vere Design on ohjannut asiakasorganisaatioiden henkilöstöä ennakoinnissa ja tulevaisuuskeskittävässä muotoilussa osana liiketoimintaansa. Vere on hyödyntänyt trainer-trainer-mallia. Mallin avulla Vere on kouluttanut henkilöstön jäsenen tulevaisuustyön ajatteluun, menetelmiin ja prosesseihin. Tämän jälkeen koulutettu henkilö jatkaa osaamisen siirtämistä eteenpäin organisaatiossa ja organisaation kyvykkyys kasvaa.

Henkilöstön osallisuus: joukkoistaminen

Monella organisaatiolla on kokemuksia tulevaisuustyön joukkoistamisesta (crowdsourcing). Myönteisiä kokemuksia joukkoistamisen digitaalisista välineistä oli usealla ja oli vaikeaa nimetä parasta käytäntöä. Niinpä päädyttiin kuvailemaan useita vaihtoehtoja.

Suomen Akatemia on käyttänyt Viima-alustaa signaalien keräämiseen, ryhmittelyyn, kommentoimiseen ja jatkoideointiin. Viimassa on tekemiseen innostava ulkoasu.

Vere on hyödyntänyt jatkuvaan signaalien keräämiseen, ryhmittelyyn ja kommentoimiseen Futures Platform-alustaa. Myönteistä alustassa on erityisesti futuristen kokoaman tiedon saaminen käyttöön ja sen avulla käynnistyneet entistä objektiivisemmat tulevaisuuskeskustelut työyhteisössä.

Vero on käyttänyt ominaisuuksiltaan samankaltaista 4Strat-alustaa. Siinä on hyvät välineet tiedon keräämiseen ja sen käyttö onnistuu helposti puhelimella, joka sujuvoittaa työtä.

Tamro hyödyntää Teams-kanavia signaalien keruussa ja jakamisessa. Tamrossa tulevaisuuden signaaleja pyritään keräämään koko organisaatiossa ja ennakoititiedon keruun ryhmään pääsee koko henkilöstö. Ryhmän alla on erilaisia kanavia, joihin kerätään signaaleja tiimi- ja teemakohtaisesti. Lisäksi on koko organisaatiota koskeva kanava. Tiimeissä signaaleja kirjaa kukin itse (toimistotyöntekijät) tai esihenkilöt kootusti (logistiikkapuoli). Tiimit ottavat kokouksissaan käsittelyyn tunnistetut signaalit noin 2 viikon välein. MS Co-pilottia hyödynnetään tekemään signaaleista koosteita.

Opetushallitus keräsi koko henkilöstöltä Howspace-alustalla tehdyn kyselyn avulla tulevaisuuden ilmiöitä ja yhteiskunnallisia muutoksista, joihin organisaation pitäisi tarttua. Selvitettiin,

mihin halutaan toiminnalla ja miten OPH:n pitäisi kehittää palveluita ja asiakaskokemusta. Tietoja käytettiin strategian muodostamisen tueksi.

Prosessi: Tulevaisuustyö on osa normaalia johtamista

Tamrolla tulevaisuustyön jatkuvassa prosessissa yhdistyvät joukkoistaminen, tiedon keruu eri lähteistä ja sidosryhmien osallistuminen. Näitä kuvataan tuloksissa kyseisten aiheiden alla. Ennakoinnin aikajänteinä ovat 0-1 vuotta ja 1-4 vuotta ympäristön epävarmuuden vuoksi. Tamro kehittää tulevaisuustyön integroimista osaksi arjen johtamista. Ennakointiprosessin omistaja on toimitusjohtaja ja prosessin organisoija on organisaation asiakaskokemuksen kehittäjä. Tamrolla nähdään, että tulevaisuustyö on osa normaalia johtamista ja jokainen johtotason henkilö vastaa siitä, että omista prosesseista nousee talotasolle tulevaisuustieto. Tulevaisuustietoa kerätään Teams-kanaviin, joita on eri toiminnoille. Johtoryhmä käsittelee nousseet signaalit 2 viikon välein. Myös eri tiimit käsittelevät kokoontumisissaan signaaleja n. kahden viikon välein. Johtoryhmässä tulevaisuustiedon käsittely voi laukaista strategiapäivityksen tai panostuksen tiettyyn kehitystoimintaan. Jatkuvasta tulevaisuustyöstä strategiaan tulevalle syötteellä on Tamrolle oleellinen merkitys.

Prosessi: Tulevaisuusajattelun kiinnittäminen rakenteisiin

Fingolla tulevaisuustyötä organisoii yksi henkilö, joka on saanut muita asiantuntijoita mukaan fasilitoimaan tulevaisuustyöskentelyä. Fingolla on tehty kahdesti vuodessa geneerinen ennakointiprosessi sovellettuna, ja sidosryhmiä on ollut mukana rakentamassa skenaarioita. Tuotetun tiedon avulla on suunnittelu toimintaa ja strategiaa sekä päivitetty riskianalyysija.

Tulevaisuustyö on sidottu Fingon tiimien raportointi- ja oppimissykliin. Tiimit reflektivat ja raportoivat toimintaansa sovituin väliajoin, ja raportointilomakkeisiin on tuotu tulevaisuusajatteluun johdattavia kysymyksiä. Tiimit pohtivat raportoinnin yhteydessä mm. miten toimintaympäristön muutokset vaikuttavat tiimin työskentelyyn ja työtapoihin. Raportointilomakkeisiin on tuotu myös strategian arjessa toteuttamisen näkökulma. Tiimit pohtivat raportoidessaan, kuinka he osallistuvat strategian toteuttamiseen.

Prosessi: Painotus tulevaisuustiedon merkityksellistämässä ja tulevaisuuden luomisessa

Kuntaliitolla toimii organisaation muodostunut pieni ennakointitiimi. Kuntaliitto on ollut mukana sidosryhmien kanssa tehdyssä ulkopuolisen organisaation järjestämässä skenaarioprosessissa. Näiden skenaarioiden pohjalta Kuntaliitossa tehtiin yleinen hahmotelma kuntavaikutuksista. Tämän jälkeen tehtiin kierros Kuntaliiton yksiköihin, joissa mietittiin mitä vaikutuksia ilmiöillä on eri toimialoihin. Koettiin hyväksi painotukseksi olla osa ulkopuolista laajempaa

tulevaisuustiedon koostamisen ryhmää ja käyttää aikaa organisaation sisällä tiedon merkityksellistämiseen.

Myös Vere on kokenut hyväksi sen, että jollain on vastuu valmistella tulevaisuustyötä ja koostaa geneerisen ennakointiprosessin ensimmäisiä vaiheita. Näin muiden osallistujien liittyessä työskentelemään, päästään tiedon merkityksellistämiseen ja skenaarioiden luomiseen.

Prosessi: Hallitus alustajana

Vere kuvaa kuinka myös hallituksen osaamista voi käyttää myös tulevaisuustyön prosessin alustajana. Hallituksen jäsenillä on usein laajaa ymmärrystä toimintaympäristön kehityskuluista. Heidän puheenvuoronsa esimerkiksi tulevaisuustyön prosessin alussa voi auttaa ymmärtämään muutosta, inspiroida henkilöstöä systeemiseen ajatteluun ja ilmentää ylimmän johdon sitoutumista organisaatiolle merkitykselliseen toimintaan.

Prosessi: systemaattinen tiedon ja jaetun ymmärryksen tuottaminen

Vero ja Kela ovat rakentaneet jatkuvaa ja henkilöstöä osallistavaa tulevaisuustyötä. Kela kuvaa, kuinka pyrkimyksenä on tuoda ihmiset saman pöydän ääreen skannaamaan horisonttia, luomaan ymmärrystä ja tuottamaan tietoa. Prosessi jatkuu kohti johtoa ja tiedon hyödyntämistä eri puolilla organisaatiota.

Vero on toiminut Kelan benchmark-organisaationa kehitystyössä, ja Kela on oppinut tältä paljon. Molemmilla on kuitenkin itse rakennettu ja omaan organisaatioon itse sovellettu toimintamalli. Mallit esitellään yhdistetysti, tuomaan esille esimerkillinen käytäntö systemaattisen tiedon ja jaetun ymmärryksen tuottamisen. Huomioitavaa on julkisten organisaatioiden iso koko, joka osaltaan mahdollistaa tämän mittaluokan toiminnan.

Prosessin kehys

- Tunnistettu 7kpl (Vero) ja 5kpl (Kela) organisaation toiminnalle merkityksellisintä aihe-alueita ennakoitaviksi (esim. teknologia, käyttäjäkokemus, työn muutos, asiakaspalvelu, ihminen ja hyvinvointi, turvallisuus, PESTE-makroalue)
- Luotu tunnistetuista alueista tiimit (Vero) tai solut (Kela) joihin on rekrytoitu sopivat jäsenet eri puolilta organisaatiota. Osallistujat tavoitettu organisaation sisäisellä, avoimella rekrytoinnilla (Kela) tai tiiminvetäjien nimeämänä (Vero).
- Jokaisella tiimillä on tiiminvetäjät, jotka johtavat oman ennakointitiimin toimintaa. Tiiminvetäjät ovat tulevaisuustyötä organisoivan koordinaattorin ohjauksessa kuukausittain, ja ovat mukana esittelemässä tuloksia johdolle. Tiiminvetäjät huolehtivat tiimien välisestä yhteistyöstä. (Vero)

- Yhteensä osallistujia säännöllisesti n. 50hlö. Osa osallistujista vaihtuu kausittain. Toiminta on aikataulutettu organisaation vuosikelloihin. (Kela ja Vero) Osallistuja käyttää toimintaan työaikaa n. 10-12 tuntia kuukaudessa. (Kela)

Sovellettu geneerinen ennakointiprosessi

- Tiimit tekevät sovelletusti geneerisen ennakointiprosessin mukaista ennakointia. Tiimien ennakoinnin aikajänteinä 2, 5 ja 10 vuotta (Vero).
- Tiimit keräävät signaaleita toimintaympäristöstä itselleen parhaiten sopivaan paikkaan, esim. Miro, MS Excel, MS Power Point, ym. (Vero).
- Tiimit täydentävät toistensa tuotoksia, sillä ennakointialueissa on kiinnityskohtia ja päällekkäisyyksiä (Vero).

Prosessin tuotokset

- Verolla tiimit tuottavat johtoryhmälle 4 kertaa toimintaympäristön tarkastelutuloksia, jotka ovat trendikortteja. Trendikortit ovat kaksiosaisia. Ensimmäisellä puoliskolla on trendin kuvailua ja dataa. Toisella puolella ovat trendin mahdolliset ja todennäköiset vaikutukset Veron toimintaan sekä toimintasuositukset. Vaikutukset ja suositukset on jaoteltu kolmeen aikajänteeeseen niiden todennäköisen toteutumisaajan perusteella. Ensimmäinen jakso on 5 vuotta, seuraava 5-10 ja kolmas yli 10 vuotta. Trendikorttien kukin trendi asettuu organisaatiotason ilmiökartalle, joissa on myös värikoodit: vihreä: seurataan, keltainen: seurataan tarkemmin, oranssi ja punainen: toimia tarvitaan.
- Kelalla tuotetut kortit ovat nimeltään ilmiökortteja. Ilmiökorteissa näkyy mihin megatrendeihin ne liittyvät, joka avaa ilmiön liityntäpintaa muihin kortteihin. Korteissa on myös suositukset toimenpiteiksi ja lähdeviitteet, joista pääsee hakemaan tarkempaa tietoa. Näkymä jolle Kelan ilmiökortit asettuvat on tulevaisuustutka. Tulevaisuustutka on kategorisoitu osiin: erittäin merkittävä vaikutus, merkittävä vaikutus, melko merkittävä. Tutkan kautta myös tarkastellaan toimintaympäristöä 3 kertaa vuodessa ja hahmotetaan, kuinka arvioit toteutumisesta ovat täsmänneet ja vaativatko ne päivitystä. (Kela)

Tuotosten viestiminen ja hyödyntäminen

- Tuotokset ovat johdon tilannehuone-kanavalla Teams:issä, johon koko organisaatiolla on pääsy. Tilannekuvaa muodostetaan dialogissa ja tuloksia esitellään johtoryhmälle 2 kertaa vuodessa. Johto tarkastelee, tuleeko strategiaa muovata tiedon myötä. Koko henkilöstölle viestitään prosessista ja lopputuotoksista ennakointikahveilla ja omissa viestintäkanavissa, mm. Intranet, Jammer, Teams. Ennakointiprosessissa toimineet

tiimien jäsenet ovat myös omissa työrooleissaan osaamisen lähettäviä, vieden osaamistaan eteenpäin parhaaksi katsomallaan tavalla. (Vero)

- Tuotokset ovat koko henkilöstön nähtävillä Intranetissä, ja niiden avulla luodaan jaetua tilannekuvaa. Johdolle on aikataulutettu lopputuotosten hyödyntäminen päätöksenteossa. Strategian päivitys tiedon avulla tapahtuu 2kertaa vuodessa (Kela)

Systemaattisen prosessin lisäksi mm. Vero tekee tilauksesta järjestettäviä tulevaisuustyöpaikkoja henkilöstölle ja johdolle tilauksesta tehtyjä tarkempia aihekohtaisia selvityksiä ja systeemikatsauksia.

Organisaation tuottama tulevaisuustieto: kohdennettu trendikartta

Kuntaliitto ylläpitää strategiatyön yhteydessä koostettua muutoksen maailmapyörää. Maailmanpyörä on kuva, jossa kuvataan tietoa Kuntaliiton toimintaan vaikuttavasta ympäristön kehityskuluista. Tämä tukee yhteistä tilannekuvaa ja ymmärrystä organisaatiota koskettavista muutosvoimista.

Osallistava fasilitointi

Vere esittää osallistavan fasilitoinnin hyväksi käytännöksi sen, että kaikki osallistetaan, mutta ei kaikkia kaikissa vaiheissa. Ennakointi- ja muotoiluprosessin alussa pyritään tiedon ja näkemysten keruuseen sekä ymmärryksen ja empatian lisäämiseen, ja tällöin osallistaminen on usein tärkeässä roolissa. Muissa prosessivaiheissa osallistaminen on hyvä tehdä tilannekohtaisesti sopivimmalla tavalla. Voidaan ajatella työ- ja kehitysryhmän sopivan koon olevan enimmillään kahdeksan henkilöä. Isommat ryhmät voi olla hyvä jakaa pienryhmiin työskentelemään.

Sidosryhmien osallisuus: Delfoi

Tamrolla pääasiakkaista koostuvan Advisory board:in kanssa on pidetty tulevaisuuskeskusteluja, jotta voidaan muodostaa näkemys tulevaisuudesta asiakkaiden kanssa. Nyt 2024 Tamro pilotoi lupaavalla alulla tulevaisuudentutkimuksen Delfoi-menetelmää samaan käyttötarkoitukseen, muodostaakseen systemaattisemman yhteisen kuvan tulevaisuudesta.

Opetushallitus on hyödyntänyt aiemmin Delfoi-menetelmää asiakkaiden ja yhteistyökumppanien näkemysten selvittämisessä. He ovat selvittäneet miten OPH:n yhteiskunnallinen vaikuttavuus näyttäytyy ja minkälaisiin strategisiin painotuksiin OPH:n tulisi kiinnittää huomiota tulevaisuudessa. Kuntaliitto mainitsee myös Delfoin hyödyntämisen organisaation historiassa.

Sidosryhmien osallisuus: keskustelukartta

Tamrolla on käytössä keskustelukarttapohja, joka ohjaa keskustelemaan tulevaisuuden mahdollisista ilmiöistä ja kehityssuunnista. Karttaa hyödynnetään asiakas- ja kumppanitapaamisten keskustelun pohjana. Ajatuksena on tarjota asiakkaille oman organisaation näkemystä tulevaisuuden keskeisistä mahdollisuuksista, sekä kerätä asiakkailta arvokkaita näkemyksiä oman toiminnan ja palvelujen kehittämiseksi. Syntyneet näkemykset kirjataan ylös signaalienkeruun Teams-kanavalle. Jos joku ilmiö vaatii syvempää tarkastelua, sille voidaan perustaa työryhmä. Keskeiset ilmiöt vaikuttavat organisaation päätöksentekoon asti.

Sidosryhmien osallisuus: keskustelunaiheen nostaminen

Kun havaitaan varhaisessa vaiheessa oleva ilmiö, voidaan sidosryhmien kanssa tunnustella, onko siitä kehittymässä tulevaisuuden merkittävä ilmiö. Tamro on tunnistanut hyväksi käytänneeksi nostaa keskustelunaiheeksi organisaatiossa tunnistettu ilmiö esimerkiksi seuraavan 3 viikon aikana. Ilmiö voidaan nostaa keskusteluun esimerkiksi asiakastapaamisten alussa, ja pohti yhdessä ilmiötä. Näin molemmat osapuolet rikastuvat toistensa näkemyksistä.

Sidosryhmien osallisuus: ennakoitukumppanit

Vero kertoo ennakkoinnin yhteistilaisuuksista ja tiedon jakamisesta kumppanien DVV, Kela ja Traficom kanssa. Ennakointitoiminnan esittelemisestä ja verkostoituminen esimerkiksi Valtio Expossa on myös osa heidän toimintaansa.

Sidosryhmien osallisuus: muita käytäntöjä

Fingolla on monenlaisia käytäntöjä sidosryhmien osallisuuden ja kyvykkyyden lisäämiseksi. Se on järjestänyt Sitran rahoittaman tulevaisuusleirin tulevaisuustaitoja kehittävänä palveluna ja yhteistyönä jäsenjärjestöilleen ja kumppaneilleen. Fingolla on myös jäsenjärjestöilleen tulevaisuustaitoja lisäävää maksullista tulevaisuuskoulutusta, jota kehitetään jatkuvasti. Fingo laajentaa tulevaisuustietoisuutta julkaisemalla aiheesta artikkeleja Maailman Kuvalehti-julkaisussaan. Sen järjestämässä maailma kylässä-festareilla kävijät pääsivät kehittämään tulevaisuustaitojaan pelaamalla Sitran muutospeliä. Lisäksi Fingo on tehnyt epävarmojen aikojen kanssamatkustajat-korttipakan, jonka voi ladata virtuaalisena. Kyseessä on keskustelupaikka, jonka avulla sitten voi suunnata epävarmoihin tulevaisuuksiin rohkeammin mielin.

Tiedon kerääminen eri lähteistä

Organisaatio hyödyntää olemassa olevaa tulevaisuustietoa (ennakointikatsaukset ym.) prosessissaan muun muassa niin, että organisoiva henkilö kerää, selkiyttää ja esittelee tietoa. Tulevaisuustyön muut osallistajat osallistuvat esivalmistellun tiedon merkityksen tulkintaan ja siitä vedettävien johtopäätösten ja toimenpiteiden nimeämiseen organisaatiossa. (Kuntaliitto, Suomen Akatemia, Vere)

Organisoiija kerää, tiivistää ja esittelee eri lähteistä tulevaisuustietoa organisaation käyttöön eri tasoilla ja viestintäkanavissa lisätäkseen tulevaisuustietoutta (Verohallinto ja OPH)

Tamrolla on käytössä erilaisia digitaalisia järjestelmiä tulevaisuustiedon automatisoituun keuruuseen, mm. Retriever. He hyödyntävät Chat gpt:tä ilmiöhakuihin ja tiivistelmien tekoon niistä. Google Scholarista tulee automatisoidusti tieteellisiä artikkeleita erin teemoista.

Ennakoinnin yhteys muotoiluun ja innovaatiotyöhön

Verellä ennakointiprosessi päättyy muotoiluun ja muotoiluprosessi alkaa ennakoinnilla. Toiminnan taustalla on muotoiluajattelu ja viitekehystenä tutkimusvaiheessa tehtävällä ennakoinnilla vahvistettu tuplatimantti. Muotoiluun kuuluu ketteryys, iteratiivisuus, leikkisyys ja kyseenalaistaminen. Ennakoinnin yhdistäminen muotoiluun mahdollistaa muotoilun joka kestää tulevaisuutta ja edesauttaa yllättävien innovaatioiden syntyä. Muotoilu auttaa myös ennakointitiedon saattamisessa ymmärrettävään muotoon.

Vere kertoo, kuinka muutossuunnan ja kehityskulun tunnistaminen ja muutoksen mukaisen uuden toiminnan muotoileminen ajoissa voi johtaa menestyvän konseptiin luomiseen. Tästä esimerkkinä on Veren Edelläkävijät-yhteisö, joka syntyi yhteisöllisyyden kaipuun lisääntymisen tunnistamisesta ja signaaliin reagoimisesta.

Kelalla ennakointi, innovaatiotieto sekä asiakasymmärrystieto on määritelty keskeisiksi tietolähteiksi strategian tarkasteluun ja päivittämiseen. Ennakointitietoa on käytetty lisäämään ymmärrystä siitä, millaisia innovaatiota tarvitaan.

Vere kuvaa, kuinka on tärkeää luoda systemaattinen malli organisaation strategisen päätöksenteon ja tulevaisuuslähtöisen muotoilun välille. Jos tulevaisuustyön tuloksena tunnistetaan tietyt muotoilukohteet, tulee olla selvää kenen vastuulla asiaa koskevat päätökset, aikataulutukset ja toimenpiteet ovat. Vere on tehnyt johtamismallin kuvauksia ja palvelukehitysmallin kuvauksia selkiyttämään prosessin kulkua.

Ennakoinnin yhteys päätöksentekoon

Kela, Vero ja Vere kuvaavat, kuinka johdon sitoutuminen tulevaisuustyöhön on ensiarvoisen tärkeää sen onnistumiselle. Tulevaisuustyöllä tuotetun tiedon tarkastelun tulee olla johdon vuosikellossa.

Vere täsmentää, kuinka tulevaisuustiedon kulku strategian päivitykseen tulee varmistaa. Päivitys voi tapahtua esimerkiksi kerran vuodessa. Tiedon tulee vaikuttaa myös organisaation tiekarttaan, jotta tieto vaikuttaa toimenpiteiden asettamiseen. Tiekartan muokkaamiselle sopiva aikajänne voi olla kvartaaleittain. Organisaatiossa on hyvä olla omistaja tulevaisuustyön toiminnolle, jotta sen kehityksestä huolehditaan. Tulevaisuustyöstä innostuva ja sitä organisaatiossa eteenpäin vievä ns. evankelista tukee tulevaisuustyön onnistumista.

Tamron on dynaaminen strategia, joten strategiaa voidaan päivittää välittömästi uuden tulevaisuustiedon myötä. Johto tarkastelee organisaatiossa nostettuja tulevaisuuden signaaleja 2 viikon välein. Myös Kelalla rullaava strategiaprosessi mahdollistaa strategisen toiminnan muoilemisen tuoreimman ymmärryksen mukaan.

Viestintä

Vere kertoo kokemustaan asiakasyrityksensä johdon viestimisestä henkilöstölle. Asiakasyrityksen johto teki koko henkilöstölle videon organisaation intranettiin, jossa johto viesti henkilöstölle tulevaisuustyön merkityksestä organisaatiolle. Kela kertoo, kuinka tulevaisuustyölle on annettu tilaa sisäisessä viestinnässä ja intranetin pääuutisien paikalla on mainostettu tulevaisuustyöhön osallistumista. Fingo kertoo viestivänsä tulevaisuustyöstä sidosryhmille jäsenkirjeessä ja sosiaalisessa mediassa. Vero kertoo tulevaisuustyön organisoijan jakavan tulevaisuusaiheista tietoa ja linkkejä tallenteisiin ennakoinnin avoimella Teams-kanavalla.

Mittaaminen: organisaation taso

Vero on tehnyt sovelletun version Rohrbeckin maturiteettitason mittauksesta. He ovat keränneet mittauksella tietoa organisaation kyvykkyyden tilasta ja sen kehitystarpeista vuonna 2022. Tulevaisuustyön kehittämistä on tehty ja tänä vuonna 2024 tehdään uusi mittaus, jotta voidaan nähdä tilanteen kehittyminen.

Mittaaminen: prosessin taso

Vere on mitannut kehitysprosessia, kuten tulevaisuuskestävän muotoilun projektia OKR (Objective-Key-Results) mittarilla. On mitattu esimerkiksi projektin pituutta ja menetelmien monipuolisuutta.

Vere on mitannut prosessin onnistumista ja kyvykkyyden lisääntymistä myös tapauskohtaisesti sovelletuilla kyselyillä. Esimerkiksi osallistujien ymmärryksen ja soveltamiskyvyn lisääntymistä on mitattu ennen ja jälkeen tulevaisuustyön prosessin. Osallistujat ovat arvioineet kehittymistään esimerkiksi vastaamalla asteikolla 1-5 ymmärrystä ja soveltamiskykyä selvittäviin kysymyksiin.

Koetut saavutukset

- Tulevaisuustieto tukee päätöksentekoa, innovaatioiden syntyä ja innovaatiohin satsaamisen perustelua (Vere)
- Organisaation ja sen jäsenten valmius kohdata tulevaisuuden maailmaa kasvaa (Vere)
- Liiketoiminnan kehittyminen ja kasvaminen (Vere)
- Tulevaisuustietoisuuden avulla organisaatio nähdään toimialalla yrityksenä, joka tuo kaikkein mielenkiintoisimmat keskusteluaiheet pöytään. Organisaation ja sen henkilöstön asiantuntijuus kasvaa ja niistä on tullut ajatusjohtajia. Tämän myötä saadaan myös lisää mediatilaa. Tulevaisuustieto avaa ovia myös poliittisten päätöksentekijöiden luokse, sillä heitä kykenee palvelemaan jakamalla ymmärrystä tulevaisuuden kehityskuluista. (Tamro)
- Tukee päätöksentekoa ja toiminnan fokusointia (Tamro)
- Henkilöstön ymmärryksen lisääntyminen ja innostuminen tulevaisuusajattelusta ja ennakoinnista, Laajempi ja vahvempi tulevaisuustietoisuus (Fingo)
- Jäsenjärjestöjen kiinnostus ja innostus tulevaisuustyötä kohtaan (Fingo)
- Strategian tukena oleva organisaatiota läpäisevä ymmärrys muutosten vaikutuksesta organisaatiolle ja organisaation suunnasta.
- Turvallisuudentunteen luominen (Kela)
- Johtajien laajentunut näköala tukee päätöksentekoa (Vero)
- Innostus ja kiinnostus tulevaisuustyöhön henkilöstössä ja johdossa (Vero)
- Tulevaisuustyön käsitteiden ymmärrys lisääntynyt (Vero)

Benchmarking-analyysin tulokset toivat haastateltujen organisaatioiden parhaiksi valikoituneet käytännöt näkyviin. Tuloksien rakentuminen teemoihin tukee henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön osa-alueiden jäsentymistä. Kunkin teeman sisältö taas tukee osa-alueeseen tarvittavat kyvykkyyden ja toiminnan kehittämisessä. Kaikki benchmarking-aineisto käytiin läpi ja vertailun jälkeen tuloksiin nostettiin vain parhaat käytänteet. Siksi raportissa ei pyritty osoittamaan aineistonäytteillä käytön monipuolisuutta, kuten tutkimus- ja kehittämishankkeen ensimmäisessä osassa. Johtopäätöksissä ja kehittämistehtävässä tuloksia pohditaan ja hyödynnetään, sekä tarjotaan lukijalle muutama näyte benchmarking-aineistosta. Näin voidaan antaa hieman tuntua asiantuntevista

osallistujista ja heidän näkemyksistään koostuneesta aineistosta huokuneesta kehittämisisinnosta.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön johtopäätökset muodostuvat tietoperustan, tuloksien ja opinnäytetyöntekijän pohdinnan muodostamasta dialogista. Vuoropuhelussa pohditaan, vahvistuuko aiemmin ilmiöstä tiedetyt asiat, vai onko löytynyt uusia näkökulmia tarkastella ilmiötä (Puusa & Juuti 2020e, 84). Johtopäätöksissä luodaan tutkimuksen kysymyksiin ja ongelmaan selkeästi vastavia, pääseikat yhteen tuovia synteesejä eli abstrahoivia linjoja (Hirsjärvi ym. 2009, 230).

Johtopäätökset muodostava dialogi esitetään opinnäytetyön kehittämiskysymysten mukaan jaoteltuna. Dialogin nimi *Innovaatiokyvykkyyttä systemaattisella yhdessä ennakoinnilla ja muotoilulla* kiteyttää itseensä organisaation henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön tutkimisen ja kehittämisen keskeiset löydökset, joita tekstissä avataan.

Johtopäätöksenä on syntynyt myös luvussa esiteltävä kehittämistehtävä, eli kohdeorganisaatio Live-säätiölle muotoiltu henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön toimintamalli LiveCoFutures ja laajasti työelämän eri organisaatioiden käyttöön muotoiltu henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön mallipohja Co-sight. Tuotoksissa opinnäytetyössä koostettu ja tuotettu tieto on muunnettu konkreettiseksi työkaluiksi organisaation henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kehittämistä tukemaan. Tuotosten luomisessa on hyödynnetty muotoiluajattelua ja -työkaluja.

Lisäksi johtopäätöksissä arvioidaan työn luotettavuutta ja eettisyyttä, sen laajempaa hyödynnettävyyttä sekä tarpeita jatkotutkimuksille- ja kehittämiselle.

6.1 Innovaatiokyvykkyyttä systemaattisella yhdessä ennakoinnilla ja muotoilulla

Opinnäytetyön lähestymistavassa henkilöstölähtöisessä tulevaisuustyössä yhdistyvät tulevaisuuden muotoilu, henkilöstön osallisuus ja organisaation tulevaisuuskestävyyden rakentuminen kyvykkyyksien kehittämisen sekä strategisen, systemaattisen toiminnan avulla. Minkälaista sitten on organisaation tulevaisuuskestävyyttä tukeva henkilöstölähtöinen tulevaisuustyö tärkeemmin? Tähän tutkimusongelmaan etsittiin ratkaisua henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön tietoperustasta, Live-säätiöllä tehdyn tutkimuksen ja kehittämisen tuottamasta näkemyksestä sekä benchmarking-analyysin nostamista parhaista käytänteistä.

Seuraavaksi esiteltävä ratkaisu eli johtopäätösten synteesi on jaoteltu kehittämiskysymysten alle. Synteesi vastaa tutkimusongelmaan ja kehittämiskysymyksiin ja siihen on tyypitelty tunnistettuja ihanteellisia malleja henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kehittämisen tueksi. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan tehdä tyypittelyjä, jotka voivat toimia ihanteellisina ja

teorian tavoin käytettävänä malleina (Puusa & Juuti 2020c, 60). Synteesi täydentyy kehittämistehtävän lopputuotoksilla (luku 6.1.1 ja 6.1.2), jotka vastaavat tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin tuomalla opinnäytetyön johtopäätökset sovellettuina organisaatioiden arkeen kehittämisen tueksi.

Mitä henkilöstölähtöisellä tulevaisuustyöllä voidaan saavuttaa?

Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön sisältö on laaja, joten lukuisat ovat myös sillä tavoiteltavat asiat. Buehring & Bishop (2020, 420) kuvaavat, kuinka ennakkoinnin avulla pyritään suunnistamaan muuttuvassa maisemassa ja muotoilun avulla pyritään vaikuttamaan maiseman muotoon ja luodaan uusia muotoja. Osallistava ennakointi ja siihen kiinnittyvä tulevaisuusvalan lisääminen tavoittelee muun muassa tulevaisuuden sukupolvien huomioimista päätöksenteossa (Ramos ym. 2019, 15-19) ja tulevaisuuteen vaikuttavien päätöksien ja toiminnan oikeudenmukaista ja yhdenvertaista pohjaa (Dufva ym. 2024, 5-7). Kun organisaatio pyrkii vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin, tavoitellaan sen toiminnassa jatkuvasti muutosten myötä päivittyvää toimintamallia (Ketonen-Oksi 2020, 6-12).

Henkilöstölähtöisellä tulevaisuustyöllä tavoitellaan monenlaisia asioita myös Livellä. Live säätiön kaksiosaisesta haastattelusta ilmeni, kuinka toiminnalla tavoitellaan ja toivotaan jatkossa tavoiteltavan esimerkiksi päätösten ja muotoilun pohjautumista tulevaisuustiedolle, innovaatiokyvykkyyttä, edelläkävijyyttä, turvallisuudentunteen lisääntymistä, toimintaympäristöön vaikuttamista, tulevaisuusvallan laajentumista ja muutos- ja varautumiskyvyn lisääntymistä. Live-säätiön kyselytutkimuksessa tuotiin esiin toivon, turvallisuudentunteen, reaktiokyvyn lisääntymisen, kannan ottamisen ja toiminnan suunnittelun kehittymisen tavoittelu.

Benchmark-organisaatiot tavoittelevat esimerkiksi organisaation kehittämistä vastaamaan tulevaisuuden tarpeita, yhteisen näkemyksen muodostamista, kilpailuetua- ja kykyä, tulevaisuustietoisuuden lisääntymistä sekä tulevaisuusvallan laajentamista.

Tietoperustan, Live-säätiön ja benchmark-organisaatioiden tavoitteissa on laaja yhteneväisyys ja niistä voi havaita yksilön, organisaation, ekosysteemin ja yhteiskunnallisen tason tulevaisuusvalmiuden- ja tulevaisuuskestävyyden kehittämisen tahtotilan. Live-säätiöllä tulevaisuuteen vaikuttamisen tahtotila tuotiin erityisesti esille. Voidaanko henkilöstölähtöisellä tulevaisuustyöllä saavuttaa näitä tavoitteita? Ja onko toiminnalla muita mahdollista hyötyjä ja saavutuksia?

Live-säätiöllä esitettiin, kuinka henkilöstölähtöiseen tulevaisuustyöllä on saavutettu osallistujien ennakkointiosaamisen, tulevaisuusajattelun ja tulevaisuuteen aktiivisesti vaikuttamisen näkökulman syventyminen. Osallistujia oli kokeilussa aikaisempia kokeiluja enemmän ja he olivat sitoutuneita tulevaisuustyöhön. Koettiin myös, että organisaatioissa oli lisääntynyt keskustelu henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön merkityksestä. Liven henkilöstölähtöisen

tulevaisuustyössä tuotettu tieto ei ollut haastattelujen aikana saanut vielä lopullista muotoaan ja matkannut prosessissa eteenpäin. Siksi haastattelussa ei voitu arvioida tiedon hyödyntämistä tulevaisuuspohjaisessa päätöksenteossa muotoilussa. Tätä kuitenkin toivottiin tulevaisuustyöllä saavutettavaksi. Liven kyselytutkimuksessa ilmeni, että valtaosa vastaajista kokee ajattelunsa vähintään hieman tulevaisuussuuntautuneeksi. Tässä voi nähdä yhtymäkohdan henkilöstölähtöistä tulevaisuustyötä tukevan organisaatiokulttuuriin, jota tuodaan esiin molemmissa haastattelututkimuksissa. Liven kulttuuri kannustaa tulevaisuudesta keskustelemiseen ja siitä kiinnostumiseen.

Benchmark-organisaatiot ovat kokeneet laajasti hyötyä henkilöstölähtöisestä ennakoinnista. Koettiin, että tulevaisuustieto on tukenut päätöksentekoa, innovaatioiden syntyä, innovaatioihin satsaamisen perustelua, organisaation ja sen jäsenten tulevaisuusvalmiutta, liiketoiminnan kehittymistä ja kasvamista. Saavutuksina kerrottiin myös organisaation kasvaneen tiedon ja kyvykkyyden avulla lisääntynyt mediatila, vaikuttamistyön kehittyminen, henkilöstön ja sidosryhmien tulevaisuustietoisuuden kehittyminen, turvallisuudentunteen lisääntyminen sekä organisaation suunnan selkiytyminen.

Tietoperusta selvensi myös henkilöstölähtöinen tulevaisuustyön hyötyjä ja saavutuksia. Strategisen ennakoinnin yhteys organisaation innovaatiokyvykkyyden kehittämiseen (Adegbile Ym. 2017, 10-14; Moqaddamerad & Ali 2024, 1-13; Rohrbeck & Gemünden 2011, 237), suorituskykyyn ja tuottavuuteen (Rohrbeck & Kum 2018, 105-106) näkyvät benchmark-tulosten lisäksi tietoperustassa. Myös osallisuus ennakoinnissa on innovaatiokyvykkyyttä kehittävä tekijä (Nikolova 2014, 2). Se tukee toisaalta myös innovaatioiden inklusiivisyyttä ja benchmarking-tuloksissakin esiin tuotua suunnan selkiytymistä ja organisoitumista (Ramos ym. 2019, 21). Osallistavan ennakoinnin moniäänisyys myös lisää nykyhetken toimien ja toivotun tulevaisuuden kohtaamisen todennäköisyyttä (Jalonen ym. 2017,36), eli toivotun tulevaisuuden muotoilun menestymistä. Aktiivinen toivotun tulevaisuuden muotoilu tuli vahvasti esiin Live-säätiön näkemyksessä kuvatessa sitä, mitä tulevaisuustyöllä tavoitellaan ja toivotaan jatkossa tavoiteltavan. Liven on siten oikean polun alussa, ja sen on hyvä kehittää osallistavaa ennakointia ja toiminnan moniäänisyyttä entisestään.

Kun tehdään ennakointia ja muotoilua yhdistävää tulevaisuuden muotoilua, vaikutetaan merkittävästi projektin onnistumiseen (Schwarz ym. 2023,7) parannetaan organisaation strategisen päätöksenteon kyvykkyyttä, vahvistetaan tulevaisuuteen vaikuttamisen näkökulmaa, saadaan tulevaisuustieto muovattua sopivaksi moninaiselle kohdeyleisölle (Buehring & Bishop 2020, 419-428) ja kehitetään lopuksi kykyä innovoida liiketoimintamalleja (Moqaddamerad & Ali 2024, 1-14). Tulevaisuuden muotoilun näkökulma siis yhä vahvistaa innovaatiokyvykkyyden ja päätöksentekokykyyn kehittymistä, jotka tuotiin esiin myös benchmarking-saavutuksissa ja Live-säätiön tavoitteissa. Osallisuuden toteuttaminen tapahtuu yhtäältä myös tulevaisuuden muotoilun avulla, kun muotoilu tukee saavutettavan tiedon luomisessa. Tämä vahvistaa

ajatusta henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kolmen pääpilarin synergiasta: tulevaisuudenmuotoilun, osallisuuden sekä organisaation kyvykkyyden ja toiminnan kehittämisen malleista.

Kun henkilöstölähtöinen tulevaisuustyö rakentuu tulevaisuuden muotoilun, osallisuuden sekä tulevaisuusvalmiutta ja tulevaisuuskestävyyttä vahvistaviin kyvykkyyksiin ja strategisen toimintaan, voi organisaatio saavuttaa lisääntyneen innovaatio- ja päätöksentekokyvyn ja toimia strategisesti ja visionäärisesti yhteiskunnassa. Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön avulla organisaatio kykenee uudistumaan itse ja uudistamaan yhteiskuntaa paremmaksi kaikille.

Monia saavutuksia on haastavaa todentaa mittarilla, sillä henkilöstölähtöisessä tulevaisuustyössä syntynyt tieto ja kehittyneet kyvykkyydet ovat tiedonlähde ja kyvykkyyksien muiden päättöksiin ja toimintaan vaikuttavien tekijöiden joukossa. Vaihteleva ja joskus pitkä aikajänne voi myös haastaa saavutusten hahmottamista. Tulevaisuustietoisuuden tasoa voi kuitenkin mitata ja tason kehittymistä tarkastella. Mittaukseen ja arviontiin on erilaisia työkaluja, mutta tässä työssä esitettiin niistä lyhyesti kaksi tunnettua ja kyvykkyyttä havainnoivasti kuvaavaa mittaria. Tulevaisuustietoisuusmittari (Ahvenharju 2022,5) antaa tietoa organisaation ja sen jäsenten ennakkointikyvystä, jotta kyvykkyyden tilannetta voidaan arvioida tunnistaa sopivia menettelyjä kyvykkyyden kasvattamiseksi. Myös organisaation ennakkoinnin kypsyyttä voi mitata maturiteettitaso mittauksella, joka kuvaa organisaation strategisen ennakkoinnin kypsyyttä suhteessa sen oman toimintaympäristön tuomiin tarpeisiin ja havainnoi mitkä ulottuvuudet ja ulottuvuuden osa-alueet kaipaavat kehittämistä (Rohrbeck & Kum 2018, 105-108.)

Live-säätiöllä mittauksia ei ole tehty aiemmin. Benchmark-organisaatiosta yksi oli tehnyt sovelletun version Rohrbeckin maturiteettitaso mittauksesta vuonna 2022, joka toistetaan tilan kehittymisen tunnistamiseksi tänä vuonna 2024. Toinen organisaatio oli hyödyntänyt pienempien kokonaisuuksien tarkasteluun OKR-mittauksesta seuratakseen asettuja tavoitteita, kuten tulevaisuuskestävän muotoiluprojektin nopeaa läpivientä tai monipuolisten menetelmien käyttöä. Arvioimalla voidaan tunnistaa onnistumisia ja kehityskohteita, ja mahdollistaa entistä vaikuttavamman ennakkointityön tekemisen tulevaisuudessa. (Halonen, Hyytinen, & Kurki 2022.) Onkin suositeltavaa jäsentää mikä mittari sopii juuri oman organisaation tarpeisiin ja tulevaisuustyön tavoitteisiin, ja aikatauluttaa mittaukset osaksi jatkuvan kehittämisen toimintaa. Tämän työn kehittämistehtävässä arviointi ja siihen kuuluva mittaus esitetään yhtenä osa-alueena henkilöstölähtöistä ennakkointia.

Miten henkilöstölähtöistä tulevaisuustyötä voidaan kehittää?

Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön organisoimiseen, kehittämiseen ja arvioimiseen tarvitaan ymmärrys siitä, mistä osa-alueista organisaation henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön ilmiö koostuu. Lisäksi tarvitaan ymmärrystä siitä, mitä toimintaa ja kyvykkyyksiä osa-alueet pitävät

sisällään. Ymmärrys rakentuu tietoperustan, Live-säätiön ja benchmark-organisaatioiden näkemykseen.

Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön tietoperustassa nostetaan ennakkoinnin ja muotoilun prosessien yhdistäminen organisaatiossa tärkeäksi organisaatio tekemälle tulevaisuuden muotoilemiselle. Osallisuuden teemassa nousee esiin näkökulman läpileikkaava merkitys, tulevaisuusvallan laajentaminen ja osallisuutta edistävät menetelmät. Organisaation kyvykkyyksiä kuten tulevaisuustietoisuus, tulevaisuuslukutaito ja ennakkointikyvykyys on syytä kehittää, jotta strateginen ennakkointitoiminta on menestyksestä. Toisaalta taas systemaattinen ja jatkuva strateginen toiminta juuri tukee kyvykkyyksien kehittymistä ja osaamisen leviämistä organisaatiossa.

Ennakkoinnin arvioimisen, organisoimisen ja kehittämisen viitekehykset (Rohrbeck 2010, Dufvan & Ahlqvistin 2015, Ketonen-Oksin 2020) jäsentävät osa-alueita ennakkointitoiminnan osa-alueet, joista hahmottuu keskeisiksi mm. tiedon tuottamisen prosessi, ymmärryksen ja osaamisen syntyminen, menetelmät ja rakenteet, toimijat, integroiminen muihin prosesseihin, kulttuuri, systeemisyys, yhteistyö, strategiset tavoitteet. Esiin nousee myös yksityiskohtina mm. kaikkien organisaatiotasojen sitoutuminen, yksilön kyvykkyyden merkitys toiminnalle ja organisaation monimuotoisen äänen kuuluminen. Käsitellyt ennakkoinnin ja muotoilun prosessimallit (Rohrbeck 2010, UK Design Council 2004, Ojasalo ym. 2015) tuovat esiin itse toiminnan prosessuaalisuuden merkityksen toiminnan edistämässä sekä luovat näkyä siitä, kuinka malleja ja niihin suositeltuja menetelmiä voidaan yhdistellä käytäntöön soveltaessa.

Live-säätiön ja benchmarking-organisaatioiden tuloksista nostettiin aineistolähtöisesti esiin teemat, jotka koettiin merkitykselliseksi sekä osallistujien kertomuksissa, että tutkimus- ja kehittämistyön tavoitteiden kannalta. Osittain teemojen muodostumiseen vaikutti puolistrukturoitu haastattelu menetelmänä, joka ohjasi tiettyjen teemojen läpikäymiseen. Kuitenkin haastateltaville annettiin vapaus kertoa laajasti näkemyksiään ja teemoiksi nousi eniten näkemyksissä painotettuja asioita.

Kvalitatiivinen tutkimusaineisto on kontekstisidonnaista, joten tuloksista ei tule tehdä liian yleistäviä päätelmiä. Voidaan kuitenkin saada näkyviin ilmiön merkittävät ominaisuudet ja yleisemmällä tasolla tarkasteltuna toistuvat asiat. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.) Tähän pyrittiin nostamalla teemoja jokaisesta aineistosta, ja hahmottamalla samalla teemojen sisältämää yksityiskohtaisempaa toteutusta.

Live-säätiön tuloksissa nousi esiin samoja teemoja ja toiveita kehityssuunnille, joita tietoperusta kuvasi merkittäviksi ja suositti toiminnan suunnaksi. Livellä nostettiin mm. tulevaisuusajatteluun positiivisesti suhtautuvan organisaatiokulttuurin merkitys esiin. Samoin esiin nousi jaettu tarve jäsentää ja rakentaa systemaattinen ja jatkuva, mutta mahdollisimman ketterä prosessi, joka tuo tuotetun tiedon syötteenä päätöksentekoon ja muotoiluun sekä syntyneen

osaamisen laajaan käyttöön. Livellä haluttiin jatkaa osallisuuden kehittämistä tulevaisuustyössä ja saada jatkossa laajemmin esiin henkilöstön ja sidosryhmien ääntä. Tulevaisuustyön joukkoistaminen digitaalisilla alustoilla ja yhteiskehittäminen nähtiin osallistamista lisäävinä menetelminä. Tulevaisuuteen vaikuttamisen näkökulma nähtiin tärkeänä. Kaikkiaan tulokset kuvaavat, kuinka Live-säätiö on henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön polkunsa alussa, mutta vahvaa visiota toiminnan ja kyvykkyyksien kehittämiseksi löytyy, ja halu jatkaa kehitystyötä on yhteinen.

Benchmarking-tuloksista nousi esiin samankaltaisia teemoja ja korostuksia, kun tietoperusta ja Live-säätiön tutkimus esitti. Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön johtaminen lähti strategiasta ja sitä tuki tulevaisuuspositiivisen kulttuurin piirteet. Osaamisen kehittämistä tehtiin monella tasolla ja osallisuutta vahvistettiin koko henkilöstön tilaisuuksilla ja toimintaympäristön monitoroinnin ja tiedonkeruun joukkoistamisella. Tiedon tuottamisen ja jaetun osaamisen prosessia oli pyritty systematisoimaan.

Tunnistettiin myös kolme ominaispiirrettä prosesseille, joita voi hyödyntää henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön prosessin rakentamisessa ja joita esitellään kehittämistehtävän tuotoksissa. Ne ovat 1. joukkoistamisen johtaminen ja ketterä strategiatyö (Tamro), Resurssien panostaminen merkityksellistämiseen ja toimenpiteiden arvioimiseen (Kuntaliitto ja Vere) ja 3. dialoginen jaetun ymmärryksen ja tiedon tuottamisen malli (Vero ja Kela). Keskeisenä esiintyi myös tuotetun tiedon hyödyntäminen prosessin loppuvaiheessa, ja toiminnan kiinnittäminen päätöksentekoon ja muotoiluun. Erilaisten tietolähteiden hyödyntäminen ja tiedon ja osaamisen levittäminen organisaatiossa vaatii myös tietoista menettelyä ja suunniteltuja toimintatapoja. Osallistava fasilitointi tukee toimintaa ja sopivat työkalut sidosryhmien osallisuutta prosessissa. Ulkoinen ja sisäinen viestintä tukevat osallisuuden ja osaamisen kehittämisessä, sekä vaikuttamisessa. Mittaamista esiintyi vain kahden organisaation kohdalla (s.107). Se tunnistetaan kuitenkin tietoperustassa merkittäväksi osaksi toiminnan kehittämistä ja on suositeltavaa ottaa mukaan toiminnan jatkuvaan kehittämiseen.

Miten ennakointi ja muotoilu yhdistyvät organisaation tulevaisuustyössä?

Tietoperusta kuvaa, kuinka strategisen ennakkoinnin menetelmiä on hyödyllistä sisällyttää muotoiluprojektiin (Schwarz, Wach & Rohrbeck 2023,7). Ennakointi nähdään muotoiluprosessiin keskeistä tietoa ja ymmärrystä tuovana osana (Gordon 2019, 33). Kun ennakkoinnin ja muotoilun prosessit yhdistetään, se tukee innovaatiotoimintaa (Moqaddamerad & Ali 2024, 1-14), tulevaisuuden asiakasymmärrystä (Gordon 2019, 33) ja toimenpiteisiin asti kulkevaa päätöksentekoa. (Koskelo 2021, 261). Ojasalon ym. (2015, 196-208) luoma ennakointi ja muotoilu yhdistävä prosessimalli tukee innovaatioiden syntymistä lisäämällä prosessiin uusien mahdollisuuksien tunnistamista ja kykyä tarttua mahdollisuuksiin. Yhdistelemällä sen vaiheita ja

menetelmiä muihin prosesseihin (esim. Rohrbeck 2010 3P ja UK Design Council tuplatimantti), voidaan rakentaa organisaatiolle sopiva malli hyödyntää ennakointitietoa muotoilussa. Toisaalta asia toimii myös toisin päin, muotoilua voi hyödyntää ennakointitiedon saattamisessa kohderyhmälle sopivaan muotoon ja muotoilun yhteiskehittäminen, iteratiivisuus, ja luovuus (Ojasalo 2015, 202.) yhdistyvät hyvin ennakointiin tuomaan lähestyttävämpää toimintatapaa, joka kutsuu kaikkia mukaan.

Live-säätiö tuloksissa näkyi tahtotila ennakkoinnin ja muotoilun yhdistämiselle ja tulevaisuuden muotoilun aktiiviselle otteelle tulevaisuustyössä. Toivottiin yhteiskehittämistä ja prosessia, joka kiinnittää tuotetun ennakointitiedon muotoilun ja innovaatiotoiminnan prosesseihin. Veren benchmarking-haastattelu nosti esiin, kuinka Veren ennakointiprosessi päättyi muotoiluun, muotoiluprosessin taas alkaessa ennakkoinnilla. Ketteryys, iteratiivisuus, leikkisyys ja kyseenalaistaminen kuuluu Veren tulevaisuuskestävään muotoiluun. Ennakkoinnin ja muotoilun yhdistäminen mahdollistaa muotoilun joka kestää tulevaisuutta, edesauttaa yllättävien innovaatioiden syntyä, ja auttaa ennakointitiedon saattamisessa ymmärrettävään muotoon. Systemaattinen malli organisaation strategisen päätöksenteon ja tulevaisuuslähtöisen muotoilun välille, sekä toimenpiteiden aikataulus ja päätösvastuiden jako mahdollistavat onnistuneen toiminnan.

Tietoperustasta ja tuloksista nähdään, että tietoperustan ja tulosten mukaan ennakkoinnin ja muotoilun yhdistäminen, ja niiden kiinnittäminen päätöksentekoon tarvitsee systemaattista prosessia, toimintaa tukevaa kulttuuria ja menetelmien soveltavaa yhdistämistä.

Kehittämistehtävän tuotokset (luku 6.1.1 ja 6.1.2) koostuvat tietoperustan sekä Live-säätiön ja benchmark-organisaatioiden tarjoaman tiedon pohjalle. Ne ovat opinnäytetyöntekijän viimeistelevä ja soveltava synteesi opinnäytetyön koostamasta ja tuottamasta tiedosta.

6.1.1 Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön toimintamalli LiveCoFutures

Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön toimintamalli LiveCoFutures on suositus Live-säätiön henkilöstön tulevaisuustyön kehittämiseksi. Se perustuu opinnäytetyön tuloksiin ja tietoperustaan. Toimintamallin muotoilu oli muotoilun tavanomaisia vaiheita mukaileva, iteratiivinen prosessi. Prosessi eteni 1,5 vuotta kestävästä opinnäytetyöstä rinnalla ja työskentelyn painottuessa opinnäytetyöprosessin loppuun. Seuraavaksi kuvataan muotoiluprosessi, jonka jälkeen esitellään tuotettu LiveCoFutures-toimintamalli.

Toimintamallin muotoilu: ongelman tunnistaminen ja ymmärryksen laajentaminen

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio Live-säätiö halusi kehittää henkilöstölähtöistä tulevaisuustyötä. Tunnistettiin tarve selvittää, miten sitä tulisi kehittää, jotta se tukisi organisaation tulevaisuuskestävyyttä. Tunnistettiin myös tarve saattaa tieto käytännönläheiseen muotoon.

Ymmärrystä henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kehittämiseen haettiin tietoperustasta, Live-säätiöllä tehdyn tutkimuksen ja kehittämisen synnyttämästä näkemyksestä sekä benchmarking-analyysin nostamista parhaista käytänteistä.

Toimintamallin muotoilu: määritteleminen ja tiedon valikoiminen

Muotoillessa Live-säätiölle käytännönläheistä tapaa tarjota opinnäytetyössä koostettua ja tuotettua tietoa, valikoitiin tiedosta Live-säätiölle keskeisimmät tiedot ja parhaiten soveltuvat käytännöt. Määriteltiin, että tieto tuodaan suosituksen muotoon.

Toimintamallin muotoilu: ideointi ja kehittäminen

Seuraavaksi ideointiin käytännönläheistä tapaa tuoda Live-säätiölle keskeisimmät tiedot ja parhaiten soveltuvat käytännöt esiin. Parhaiksi vaihtoehdoiksi nousivat suositusten esittäminen tiekarttasovelluksen, prosessi- tai toimintamallikuvauksen avulla. Tiekarttasovelluksen etuna on muun muassa päämäärää kohti suuntaava selkeys. Tiekarttaan kuuluva toimenpiteiden aikataulutus ei kuitenkaan ollut tarkoituksenmukaista tässä vaiheessa.

Kehitettiin eteenpäin ideaa toimintamallikuvauksesta, jota täydentää ohjeistus. Tämän kaltaisella toteutuksella nähtiin olevan enemmän mahdollisuuksia kuvata mallin keskeisiä toiminta-alueita ja toimijoita sekä korostaa systemaattisen ja systeemisen toiminnan merkitystä.

Toimintamallin muotoilu: ratkaisun kiteyttäminen

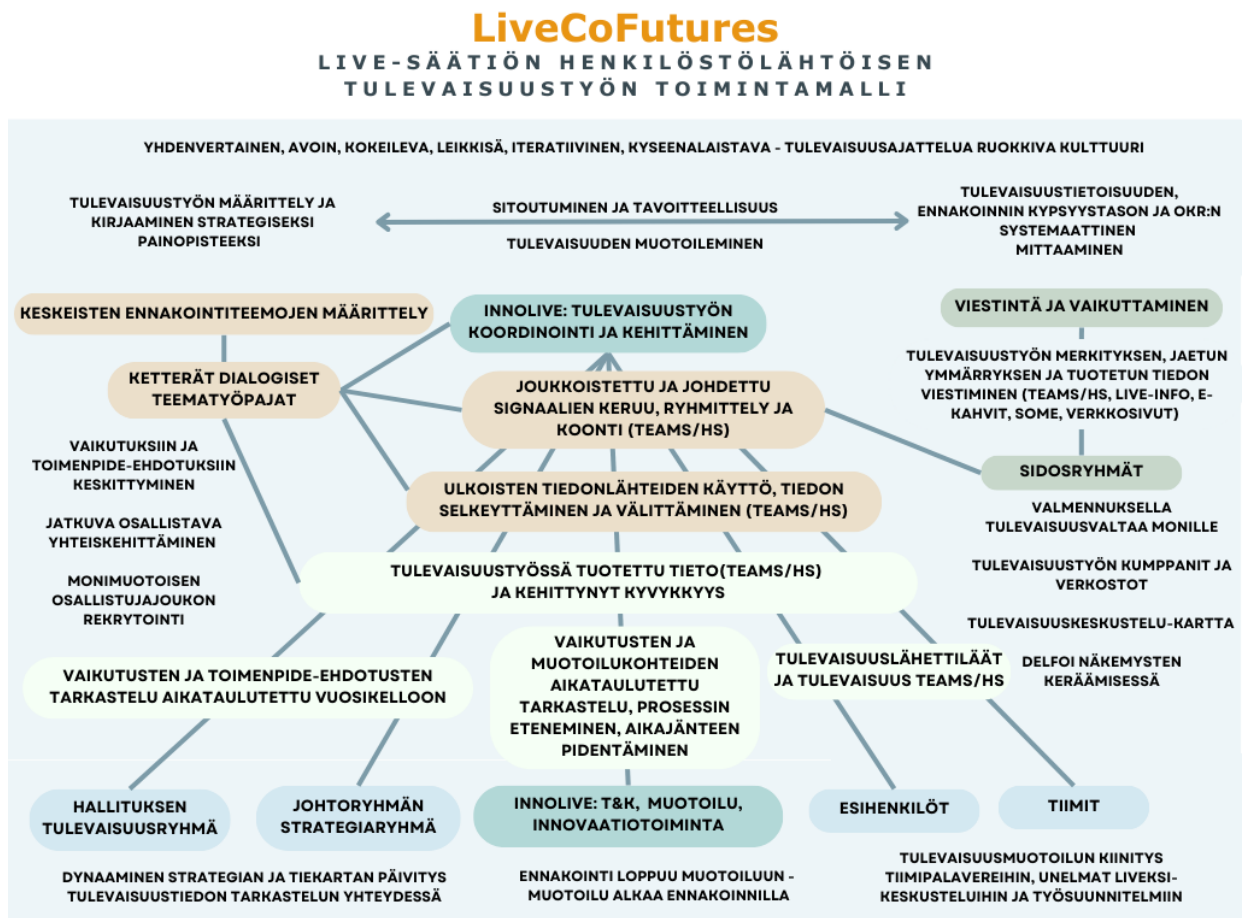
Ohjeistuksella täydennetystä toimintamallikuvauksesta tehtiin prototyyppi, jolla hahmotettiin sen käytännön toimivuutta. Samalla rakennettiin konsepti, jotta toimintamallilla on selkeät raamit. Todettiin, että tämä on sopiva tapa tuoda opinnäytetyön johtopäätökset Live-säätiön käyttöön käyttäjälähtöisellä tavalla.

Tuotos on henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön toimintamalli LiveCoFutures. Toimintamalli kuvaa organisaation laajaa ja monitasoista toiminnan organisoimista ja on suositus Live-säätiölle toiminnan kehittämiseen. Nimi LiveCoFutures mukaillee Live-säätiön viimeaikaista toimintojen englanninkielistä nimeämisiä, kuten Live&Learn-koulutuspalvelut. Co viittaa yhdessä

tekemiseen, kuten yhteiskehittämistä kuvaavassa sanassa co-create. Futures viittaa useisiin mahdollisiin tulevaisuuksiin, josta yhdessä tullaan tietoisiksi ja joita yhdessä muotoillaan.

Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön toimintamalli LiveCoFutures

Live-säätiön henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön toimintamalli LiveCoFutures esitetään kuviossa 24.



Kuvio 24: LiveCoFutures, Live-säätiön henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön toimintamalli

LiveCoFutures toimintamallia (kuvio 24) ympäröivä ja tulevaisuusajattelua ruokkiva kulttuuri on yhdenvertainen, avoin, kokeileva, leikkisä ja kyseenalaistava. Liven tulevaisuustyön sisältö, tavoitteet ja lähestymistapa määritellään ja toiminta ja siinä tarvittavat kyvykkyudet kirjataan strategiaan painopisteiksi ja kehityksen kohteiksi. Näin toimintaa johdetaan strategiasta, joka kuvastaa ja lisää johdon sitoutumista ja varmistaa työ tavoitteellisuuden. Strategisia tavoitteita mitataan ja niin tulee mitata myös tulevaisuustyötä. Mallissa suositetaan tulevaisuustyölle rakennettavan systemaattisen mittauksen, ja hyödyntämään esimerkiksi opinäytetyössä käsiteltyjä (Ahvenharju 2022 ja Rohrbeck & Kum 2018) mittareita. Myös yksittäisiä tulevaisuustyön projekteja voidaan mitata hyödyntämällä esim. OKR-mittausta.

Toimintaan sitoutuminen ja toiminnan tavoitteellisuus mahdollistavat osaltaan tulevaisuuden aktiivisen muotoilun, joka tulevaisuustyön lähestymistapana hyödyntää muotoilun, ennakkoinnin ja visionäärisen johtamisen ja toimintatapoja.

Livelle määritellään keskeiset ennakkointiteemat, jotka pidetään ajankohtaisina niitä päivittämällä. Innolive koordinoi ja kehittää henkilöstön tulevaisuustyön toteuttamista. Livellä kehitetään tulevaisuustyön joukkoistamista. Alustaan sitoutumisen jälkeen (esim. Howspace tai Teams henkilöstö ohjataan toimintaan ja esihenkilöt ohjataan johtamaa signaalien keruuta. Innoliven toiminnan koordinaattori ja kehittäjä (sekä muut mahdolliset tulevaisuuslähettiläät) selkiyttää ja välittää ulkoisista lähteistä poimittua tulevaisuustietoa. Joukkoistamisella ja ulkoisista lähteistä koottu tulevaisuustieto hyödynnetään ketterästi toimivien teematyöpajojen valmisteluun ja järjestämiseen. Työpajatyöskentely keskittyy näin suoraan ennakkointiprosessin merkityksellistämisen vaiheeseen ja painottaa vaikutuksiin ja toimenpide-ehdotuksiin keskittymistä. Työpajatyöskentely on jatkuvaa, ja vaikka teemojen sisällöt muuttuvat, teemat ja työpajat aikataulutetaan vuosikelloon. Monimuotoisen osallisuuden varmistamiseksi painotetaan aktiiviseen rekrytointiin, ja kaikille vapaan pääsyn lisäksi työpajoihin pyydetään organisaatiosta ryhmien edustajia, jotka eivät ole tarpeeksi edustettuna tulevaisuustyössä.

Kun teemakohtainen työpajatyöskentely on tuottanut tietoa vaikutus- ja toimenpide-ehdotuksista, ne muotoillaan saavutettavaan muotoon, esim. ilmiökortti. Näiden tulosten tarkastelu on aikataulutettu johdon (hallituksen tulevaisuusryhmä ja johtoryhmän strategiaryhmä) vuosikelloon. Live-säätiölle suositellaan dynaamista, niin sanottua elävää strategiaprozessia (Koskelo 2022, 262; Rouhiainen 2024), jotta strategiaa voi päivittää jouhevasti luotujen tulevaisuusnäkemysten mukaan.

Tulosten tarkastelun aikatauluttaminen vuosikelloon koskee myös InnoLiven muotoilu- ja innovaatiotoimintaa. Kun ennakkointiprosessi tuottaa tietoa, on muotoilutoiminnossa oltava selkeät linjaukset sille, miten arvioidaan mitä ennakkoinnista syntyneitä muotoiluaihioita lähdetään viemään eteenpäin nyt ja mitä myöhemmin. Osa muotoiluaihioista voi jäädä odottamaan aikaa, jolloin niihin tartutaan InnoLiven ideaseinälle, johon voidaan lisätä pidemmälle tulevaisuuteen luotaavien ideoiden aikajänne.

Työpajatyöskentelyssä ja muissa tulevaisuustyön muodoissa syntyneet tulokset ja osaaminen (yksilöiden lisääntynyt kyvykkyys) tulee saada siirtymään eteenpäin ja olla näkyvillä koko organisaation hyödyksi. Joukkoistamiseen valittua välinettä (esim. Teams tai Howspace) ehdotetaan myös välineeksi tulevaisuustiedon ja osaamisen keskittämiseksi ja välittämiseksi. Kun paikka on valittu ja sitä kehitetään, on viestintä ja toimenpiteiden vastuuttaminen isossa roolissa. Tiedon ja osaamisen levittämisessä voidaan hyödyntää myös tulevaisuuslähettiläitä, jotka ovat aiheesta innostuneita ja joiden osaamista voidaan kehittää kouluttamalla. Tulevaisuuslähettiläille voidaan suunnitella malli, jolla he vievät eteenpäin osaamista yhteisöissään.

On myös tärkeää, että esihenkilöt pystyvät tukea tiimejä tulevaisuustyössä. Tätä voi tukea esihenkilöiden ohjaaminen toimintaan. Tulevaisuustyön eri teemat voitaisiin aikatauluttaa tiimien palaverirakenteisiin ja työn suunnittelu, jotta tulevaisuuslähtöisyys tulee todelliseksi osaksi ajattelua ja toiminnan kehittämistä. Myös Unelmat Liveksi-keskusteluissa hyödyttäisiin työntekijän roolin pohtimisesta esimerkiksi organisaation tulevaisuustyössä ja työntekijän näkemyksistä toivottavasta tulevaisuudesta.

Viestinnän rooli tulevaisuustyössä on oleellinen. Sisäinen ja ulkoinen viestintä tulevaisuustyössä tuotetusta tiedosta ja ymmärryksestä, sekä työn merkityksestä organisaatiolle on tärkeää toimijoiden motivaation ja osaamisen kasvattamisessa. Sidosryhmien osallisuus huomioidaan toiminnassa ja joukkoistamisen yhteydessä suunnitellaan myös muun muassa asiakkaiden ja kumppanien tulevaisuusnäkemysten keräämistä. Suositellaan otettavan käyttöön mm. Tamron käyttämä tulevaisuuden keskustelukartta. Organisaation tulevaisuuden isojen suuntaviivojen suunnittelun tueksi strategiatyössä voi hyödyntää näkemysten pyytämistä Delfoi-menetelmällä. Olisi hyvä määrittää myös kumppanit ja verkostot, joiden kanssa toivotaan erityisesti tehtävän yhdessä tulevaisuustyötä, ja rakentaa nämä yhteydet ja tavat toimia. Livellä nostettiin esiin tulevaisuusvallan lisäämisen eteen työskentely, ja siihen voidaan suunnitella eri ko-koisia palasia yhdistettäväksi nykyisiin opetuksen ja valmennuksen rakenteisiin.

Suosituksena on, että Live-säätiöllä tutustutaan tämän toimintamallin ja seuraavaksi esiteltävän Co-sight mallipohjan lisäksi tarkemmin opinnäytetyön tuloksiin (luku 5). Tarkastelun jälkeen Live-säätiö voi määrittellä henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön seuraavan tavoitetilan sekä aikajänteen, jolla tavoitetilaan kuljetaan.

Tämän jälkeen Live voi poimia toimintamallin kuvauksesta tavoiteltua tasoa edistävät toimenpiteet, johon sitoutuu. Seuraavaksi on suositeltavaa aikatauluttaa toimenpiteet ja nimetä niille vastuuhenkilöt tavoiteltavaa tilaa kohti kulkevaan tiekarttaan. Tiekartalla suunnitellaan konkreettinen toteutus ja toimenpiteet tavoitteisiin pääsyksi (Wilenius & Pouru 2017, 146-147). Kuvauksessa voi olla suositeltavia toimenpiteitä, joita Livellä ei ole mahdollista toteuttaa seuraavalle valitulle tasolle pyrkiessä. Toimintamallin kuvaus toimii myös pidemmän aikajänteen suunnittelua ohjaavana työkaluna ja tulevaisuustyön vision eli aktiivisesti tavoiteltavan tulevaisuudentilan (Koskelo 2022, 223) muodostamisen tukena.

6.1.2 Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön mallipohja Co-Sight

Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön mallipohja Co-Sight on laajasti työelämän eri organisaatioiden käyttöön muotoiltu työkalu henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön suunnitteluun ja kehittämiseen. Se perustuu opinnäytetyön tuloksiin ja tietoperustaan. Kuten opinnäytetyön toisen tuotoksen, myös tämän mallipohjan muotoilu oli muotoilun tavanomaisia vaiheita mukaileva opinnäytetyöhön sisältyvä iteratiivinen prosessi. Seuraavaksi kuvataan muotoiluprosessi, jonka jälkeen esitellään tuotettu Co-Sight mallipohja.

Mallipohjan muotoilu: ongelman tunnistaminen ja ymmärryksen laajentaminen

Organisaatioiden henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kehittämisen tueksi on olemassa hyödynnettävää tutkimustietoa. Tiedon hyödyntäminen käytännön kehitystyössä vaatii aikaa, ymmärrystä ja jäsentelyä. Tunnistettiin tarve tiedon koostamiselle käyttäjälähtöiseen muotoon, jotta kehittäminen helpottuu.

Lisäksi opinnäytetyössä koostettu ja tuotettu tieto henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kehittämisestä toi ymmärrystä siitä, että tiedossa olevissa ennakkoinnin viitekehyksissä ei ole tuotu esiin henkilöstön osallisuuden merkitystä tarpeeksi näkyvästi. Tunnistettiin tarve kehittämisen kehykselle, joka korostaa merkitystä.

Mallipohjan muotoilu: määritteleminen ja tiedon valikoiminen

Edellä tunnistettu tarve on laaja ja opinnäytetyön tavoitteena on tukea Live-säätiön lisäksi laajasti työelämän kehittämistä. Siten muotoiltavan tuotoksen tavoitteeksi määriteltiin tukea mahdollisimman monen organisaation henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kehitystyötä.

Vahvistui ajatus siitä, että tuotokseen tulisi valikoitumaan tieto joka koostaa henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kehittämisen keskeiset teemat yhteen, ja antaa neuvoja moneen organisaatioon sovellettaviin hyviin käytäntöihin.

Mallipohjan muotoilu: ideointi ja kehittäminen

Käytännönläheisiä sovelluksia ideoidessa pohdittiin erilaisia tapoja jäsentää asiaa.

Kiinnostavimmaksi ideaksi nousi Business Model Canvasin (BMC) eli liiketoimintamallipohjan tausta-ajatuksen hyödyntäminen uudessa työkalussa. BMC on suosittu liiketoimintamuotoilun työkalu, jota voi käyttää ideoiden muotoilemiseksi liiketoimintamalleiksi (Bland ym.2020, 20-22).

Laaja Google-hakukoneen sekä tietokantojen Science Direct- ja Ebsco Host-haku sanoilla *foresight model canvas ja design model canvas* ei löytänyt syntyneitä ideoita vastaavia aiempia tuotoksia. On luotu esimerkiksi Rapid foresight Canvas-mallipohjasovellus ennakointitiedon kirjaamiselle ja jäsentämiselle (Mathew 2018), mutta organisaation toimintaa jäsentävää mallipohjaa haulla ei löytynyt.

Idea liiketoimintamallipohjan ajatusta mukailevasta toteutuksesta oli jalostunut selvitystyötä tehdessä. Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön mallipohjan luominen tukisi organisaatiota kehittämään yksilöllisen tavan järjestää henkilöstölähtöinen tulevaisuustyönsä, niin että keskeiset toiminta-alueet ja toimijat tulevat huomioituksi. Prosessikuvaus tai muunlainen samankaltainen toteutus olisi ollut haastavampi rakentaa skaalattavasti ja toisaalta

organisaatioiden yksilöllisesti hyödynnettäväksi. BMC:nn soveltamisen hyötyihin sisältyy myös sen käyttöön innostava selkeä ulkoasu.

Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön mallipohjaa kehitettiin käyttämällä erityisesti hyötynä Osterwilderin 2005 esittelemää ja Business model foyndryn jatkokehittämää liiketoimintamallipohjaa (Strategyzer 2024) sekä Ojasalo & Ojasalo (2018, 81-84) luomaa palvelulogiikan liiketoimintamallipohjaa. Liiketoimintamallipohjan avulla voi määritellä, testata ja hallita mahdollisia riskejä ja se auttaa hahmottamaan idean haluttavuutta, käyttökelpoisuutta ja elinkelpoisuutta (Bland ym. 2020, 20-22). Palvelulogiikan liiketoimintamallipohja eli Service Logic Business Model Canvas yhdistää liiketoimintamallin kuvaamisen palvelukeskeiseen ja asiakaskeskeiseen ajatteluun ja auttaa pitämään asiakasymmärryksen, asiakkaan tarpeet ja asiakasarvon liiketoiminnan kehittämisen keskiössä (Ojasalo & Ojasalo (2018, 81-84)). Palvelulogiikan liiketoimintamallipohjaa hyödynnettiin perinteisen liiketoimintamallipohjan lisäksi pitämään mielessä ihmislähtöisyyden ja yhteiskehittämisen vahvaa esiin tuomista jo suunnitteluvaiheessa. Lisäksi idea alueiden numeroinnista sopi tässä työssä muotoiltavaan mallipohjaan, sillä ajatuksena oli tehdä pohjan lisäksi käyttöä tukeva ohjeistus-sivu.

Mallipohjan muotoilu: ratkaisun kiteyttäminen

Ohjeistuksella täydennetystä henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön mallipohjasta tehtiin prototyyppi, jolla hahmotettiin sen käytännön toimivuutta. Samanaikaisesti toteutusta konseptoitettiin. Kuten liiketoimintamallin rakentumista hahmottavaan tukeva BMC, henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön mallipohja muotoiltiin kuvaamaan organisaation henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön toimintamallin rakentumista. Opinnäytetyön johtopäätöksistä luotiin toiminta-alueet, jotka ovat mallipohjassa kukin omissa lokeroissaan. Teemat kuvaavat toimintamallin rakentumisen merkittävimpiä osia. Todellisuudessa teemat limittyvät toisiinsa ja ovat osittain päällekkäisiä, mutta ilman selkeää jäsentämistä on vaikeaa tehdä laadukasta suunnittelua ja kehittämistä.

Tuotoksena on henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön mallipohja Co-Sight (kuvio 25-28). Se on laajasti työelämän eri organisaatioiden käyttöön tehty työkalu henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön suunnitteluun ja kehittämiseen. Nimessä Co viittaa yhdessä tekemiseen, kuten yhteiskehittämistä kuvaavassa sanassa co-create. Näkökykyä merkitsevä sana sight joka esiintyy myös ennakkointia tarkoittavassa sanassa foresight, viittaa yhteisen näkymän löytämiseen ja sen mukaan toimimiseen.



Kuvio 25: Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön mallipohja Co-Sight sivu 1



Kuvio 26: Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön mallipohja Co-Sight sivu 2

KEHITTÄJÄ_AINO PIISPANEN www.linkedin.com/in/ainopiispanen

CO-SIGHT Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön mallipohja

KÄYTTÖOHJE

Täytä mallipohjan tyhjä sivu vastaamalla kysymyksiin organisaatioosi soveltuvalla tavalla. Mallipohja perustuu opinnäytetyössä 2024 koostettuun ja tuotettuun tietoon. Lue esimerkit ja inspiroidu kehittämään!

5 Systemaattinen jaetun ymmärryksen ja tiedon tuottamisen prosessi

Miten organisaation tulevaisuustyön prosessista saadaan systemaattinen ja ketterä? Miten toiminta tuusoidaan? Kuka toimintaa organisoii ja ketkä siihen osallistuvat? Millaiseen muotoon prosessissa tuotettu tieto saatetaan ja miten tietoa hyödynnetään?
Esimerkkejä:

- Prosessin muotoileminen ja siitä tehdyn visuaalisen kuvauksen toistuva esitleminen. Tulevaisuustyön prosessin kiinnittäminen organisaation ja sen toimijoiden vuosikelloon.

Malli 1: Joukkoistamisen johtaminen ja ketterä strategiatyö
Tulevaisuustyö on osa normaalia johtamista ja tuottaa joukkoistettuna jatkuvaa syötettä strategiaan. Tulevaisuustietoa kerätään eri toimintojen Teams-kanaviin. Jokainen johtaja vastaa siitä, että omista prosesseista nousee talotasolle oleellinen tulevaisuustieto. Johtoryhmä käsittelee nousevia signaaleja esim. 2 viikon välein. Myös eri tiimit käsittelevät kokoonnutumissaan signaaleja esim. kahden viikon välein. Johtoryhmässä tulevaisuustiedon käsittely voi laukaista dynaamisen strategian päivityksen tai panostuksen tiettyyn kehitystoimintaan.

Malli 2: Resurssien panostaminen merkityksellistämiseen ja toimenpiteiden arvioimiseen
Ennakkointiprosessin alkuvaiheet tehdään yhdessä kumppanien kanssa tai organisaation vastuhenkilö(1)koostaa valmiiksi ensimmäisiä vaiheita hyödyntämällä joukkoistamistyökalujen tietoa. Säästetään organisaation resursseja ja panostetaan prosessin loppupäähän. Tuotetun tiedon pohjalta organisaation henkilöstö merkityksellistää tulevaisuustiedon organisaatiolle ja jäsentää vaadittavia toimenpiteitä. Vaikutuksia ja toimenpide-ehdotuksia hyödynnetään muotoilussa ja päätöksenteossa.

Malli 3: Dialoginen jaetun ymmärryksen ja tiedon tuottamisen malli
1. Tunnistetaan organisaatiolle merkityksellimmät ennakkoinninnin alueet (esim. teknologia, käyttäjäkokemus, työelämä)
2. Luodaan alueiden pohjalta ennakointi tiimit, joihin rekrytoidaan osallistujat eri organisaatioyksiköistä.
3. Valitaan tiiminvetäjät ohjaamaan työskentelyä ja huolehtimaan tiimien yhteistyöstä. Tiiminvetäjät ovat koko toimintaa organisoivan tulevaisuustyön koordinaattorin ohjauksessa.
4. Tiimit tekevät sovelletusti geneerisen ennakointiprosessin (esim. 3P, Rohrbeck ja Kum 2018) mukaista ennakointia, aikajärjelmä esim. 2, 5 ja 10 vuotessa. Toiminta on aikataulutettu vuosikelloihin.

6 Tiedonlähteet

Malli 3. tuotokset:
Prosessissa tuotetaan ilmiökortteja päätöksenteon tueksi 2-4 kertaa vuodessa. Korteissa kuvaillaan ilmiötä ja sen vaikutuksia organisaation toimintaan, sekä annetaan toimintasuositukset. Vaikutukset ja suositukset on jaoteltu kolmeen aikajänteseen niiden todennäköisen toteutumisaikajän perusteella. 5 vuotta, 5-10, yli 10 vuotta. Ilmiökortit asetettavat myös organisaatiotason ilmiökortalle, joissa on värikoodattu toiminnan kiireellisuuden mukaan.

Ilmiökortit ja niiden muodostama ilmiökortti ovat näkyvillä koko henkilöstölle mm. Teams-kanavalla ja Intranetissä. Ne esitellään johdolle 2 kertaa vuodessa, jolloin muodostetaan tilannekuva dialogissa ja päivitetään strategiaa tiedon avulla. Prosessia ja sen tuotoksia esitellään myös erilaisissa henkilöstötilaisuuksissa. Prosessin osallistajat pyrkivät innostamaan muuta henkilöstöä toimimalla tulevaisuustyön lähettinä.

7 Osallistava fasilitointi

Mitä menetelmiä tukevat tulevaisuustyön osallistavaa fasilitointia? Esimerkkejä:

- Kaikki osallistetaan, mutta prosessin eri vaiheissa: kaikkien osallistaminen esim. alkuvaiheessa tiedonkeruuseen. Ryhmäkooko max. 8hilo, sen jälkeen pienryhmiin jako. Useampi fasilitaattori tukee prosessia.
- Osallistavan työpatyöskentelyn mallit: Tulevaisuustajuuks (Sitra), Tulevaisuusverstaas (Junngk ja Müllert), Tulevaisuuslinikka (STTK), Tulevaisuustalkoot (Viherä), Futures Literacy Lab (Unesco) ja Imagining Feminist Futures After COVID-19 (IWDA).
- Turvallisen tilan, saavutettavuuden sekä erilaisten motivaatio-, kiinnostus- ja osaamistason huomioiminen. Stukturointi, innostavuus ja puheajan antaminen kaikille. Muotoilumenetelmien käyttö tukee tulevaisuustiedon saavutettavaa muotoilua. Yhteiskehittämisen alustat, esim. Mural ja Miro tukevat osallistamista digitaalisesti.

Kuvio 27: Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön mallipohja Co-Sight sivu 3

KEHITTÄJÄ_AINO PIISPANEN www.linkedin.com/in/ainopiispanen

CO-SIGHT Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön mallipohja

KÄYTTÖOHJE

Täytä mallipohjan tyhjä sivu vastaamalla kysymyksiin organisaatioosi soveltuvalla tavalla. Mallipohja perustuu opinnäytetyössä 2024 koostettuun ja tuotettuun tietoon. Lue esimerkit ja inspiroidu kehittämään!

8 Tulevaisuuslähtöinen muotoilu ja innovaatiotoiminta

Miten ennakkointi yhdistetään muotoiluun ja innovaatiotoimintaan organisaatiossa? Esimerkkejä:

- Luodaan systemaattinen malli ennakkoinnilla tuotetun tiedon tuomiselle organisaation muotoilu- ja innovaatiotoimintoon. Kun tulevaisuustyön tuloksena tunnistetaan tietyt muotoiluohjeet, tiedetään kenen vastuulla ovat asiaa koskevat päätökset, aikataulutukset ja toimenpiteet ovat. Kuvataan malli prosessi-, johtamis- tai toimintamallikuvauksena ja tuodaan se kaikkien tietoon.
- Yhdistetään ennakkointi ja muotoilu prosessin liitoskohdista. Hyödynnetään yhdistämisessä malleina esim. palveluinnovaatioprosessia (Ojasalo, Koskelo & Nousiainen 2015), geneeristä ennakkointiprosessia kuten 3P-mallia (Rohrbeck ja Kum 2018) ja palvelumuotoiluprosessia kuten tupliantimintaa (UK Design Council 2004). Toimitaan ketterästi, iteratiivisesti, leikkisästi ja kyseenalaistavasti.
- Pidennetään innovaatiotyön aikajännettä säilömällä pitkän aikavälin merkittävää tulevaisuustietoa innovaatioasunnitteluseinälle, kunnes siihen ollaan valmiita tarttumaan.

9 Tulevaisuuslähtöinen päätöksenteko

Miten ennakkointi yhdistetään organisaation päätöksentekoon? Esimerkkejä:

- Tulevaisuustyön tuottaman tiedon tarkastelu on johdon vuosikellossa ja se tehdään toistuvasti sovittuina aikoina (esim. 2 viikon-6 kuukauden välein). Dynaaminen strategia mahdollistaa toiminnan päivittämisen ketterästi heti tulevaisuustiedon tuoman tuoreimman ymmärryksen mukaan.
- Strategiapäivityksen lisäksi tulevaisuustiedon tuoma ymmärrys muunnetaan toimenpiteiksi tiekartraan. Toimenpiteet aikataulutetaan ja niille nimetään vastuhenkilöt.

10 Tulevaisuuslähtöinen kehittäminen ja johtaminen

Miten henkilöstön kyvykkyyttä kehitetään ja johdetaan arjessa? Miten henkilöstö muotoilee tulevaisuutta arjessa? Esimerkkejä:

- Tulevaisuustyö aiheena tiimipalaverissa kvartaaleittain.
- Työntekijän ajatukset tulevaisuudesta ja oma rooli tulevaisuudessa aiheena vuosittain kehytyskeskusteluissa.
- Esihenkilöiden tulevaisuus koulutus ja toimiminen tulevaisuusorientoituneen toiminnan johtajina tiimeissä
- Tulevaisuusajattelun ja strategian toteuttamisen istuttaminen tiimien raportointilomakkeisiin ja oppimisyykliin. Tiimit pohtivat raportoinnin yhteydessä mm. miten toimintaympäristön muutokset vaikuttavat tiimin työskentelyyn ja kuinka he osallistuvat strategian toteuttamiseen.
- Seuraamalla itsenäisesti toimintaympäristön ilmiötä ja keräämällä sidosryhmyhteistyössä ja kehityshankkeissa tietoa mahdollisista kehitysuunnista. Ylläpitämällä tiimeissä ja verkostoissa tulevaisuuskeskusteluja.

11 Viestintä ja vaikuttaminen

Miten toiminnasta viestitään organisaation sisällä? Miten viestitään organisaation ulkopuolelle? Mitä vaikutusta viestinnällä tavoitellaan? Esimerkkejä:

- Tulevaisuustyön esittely ja sen merkityksen kuvaaminen organisaation koko henkilöstön tilaisuudessa
- Johdon video henkilöstölle, jossa viestitään tulevaisuustyön merkityksestä organisaatiolle.
- Päätuospaikan antaminen sisäisessä viestinnässä korostaen aiheen merkitystä
- Tulevaisuusaiheisen tiedon jakaminen sille suunnatulla ja henkilöstölle markkinoitulla avoimella Teams-kanavalla.
- Viestiminen organisaation tulevaisuustyöstä ja sen tuloksista sidosryhmillä verkkosivulla, sosiaalisessa mediassa ja uutiskirjeessä.

12 Arviointi

Miten tulevaisuustyön saavutuksia seurataan ja arvioidaan? Miten kyvykkyyksien kehittämistä ja kehittämistarpeita mitataan? Esimerkkejä:

- Tulevaisuustietoisuus-mittari (Ahvenharju 2022). Saadaan tietoa organisaation ja sen jäsenten kyvykkyydestä ja millä tavoin sitä tulisi kehittää.
- Organisaation maturaiteettitaso mittaus (Rohrbeck 2010). Saadaan tietoa organisaation strategisen ennakkoinnin kypsyydestä suhteessa sen oman toimintaympäristön tuomiin tarpeisiin.
- OKR-tavoitejohtamisen mallin hyödyntäminen tulevaisuustyöprosessin tavoitteisiin pääsyn seuramisessa.
- Organisaatiossa on intohimoisesti suhtautuva ja toimivaltaa omaava tulevaisuustyön kehittämisen vastuhenkilö.

Kuvio 28: Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön mallipohja Co-Sight sivu 4

Co-Sight mallipohjan ensimmäinen sivu koostaa henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön osa-alueet yhdelle sivulle ja auttaa jäsentämään toiminnan rakentumista. Osa alueet ovat 1. strategia ja tavoitteet, 2. kulttuuri ja lähestymistapa, 3. henkilöstön osallisuus: joukkoistaminen ja

osaamisen kehittäminen, 4. sidosryhmien osallisuus, 5. systemaattinen tiedon ja jaetun ymmärryksen tuottamisen prosessi, 6. tiedonlähteet, 7. osallistava fasilitointi, 8. tulevaisuuslähtöinen muotoilu ja innovaatiotoiminta, 9. tulevaisuuslähtöinen päätöksenteko, 10. tulevaisuuslähtöinen kehittäminen ja johtaminen, 11. viestintä ja vaikuttaminen ja 12. arviointi ja kehittäminen. Numerojärjestys antaa suuntaa sille, missä järjestyksessä toiminnan kokonaisuutta voi olla hyvä lähtee hahmottamaan. Mallipohjan sivut 2-4 rakentuvat samoille yhdelletoista osa-alueelle. Niissä jokaisen osa-alueen kuvaamista helpotetaan esittämällä ajattelua tukeva kysymys, ja antamalla esimerkkejä toteutukseen. Jäsentely, osa-alueet, tukevat kysymykset ja esimerkit perustuvat opinnäytetyöntekijän synteisiin työn tietoperustasta ja tuloksista.

Mallipohja on ladattu verkkotyökalu Canvaan, josta sen saa maksutta organisaationsa käyttöön [tästä](#). Mallipohja on kehittämistyökalu, jonka voi ladata oman organisaation käyttöön ja muokattavaksi joko suoraan Canvassa, tai esimerkiksi Mural ja Miro yhteiskehittämisen alustoille. Mallipohjan voi käyttöohjeineen tulostaa myös paperiversiona.

Co-Sight mallipohja soveltuu laajasti erilaisten organisaatioiden käyttöön. Se pyrkii tukemaan henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön suunnittelua kehittämistä, ja mahdollistamaan kehityksen tuoman organisaatioiden tulevaisuusvalmiuden ja tulevaisuuskestävyyden lisääntymisen.

6.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyön tulee olla luotettavasti ja eettisesti tehty. Tämä työ on ollut laaja ja monimielinen, joten on tullut huolehtia tarkkaan työn luotettavuuden ja eettisyyden toteutumisesta kaikilla eri alueilla. Tähän liittyvää pohdintaa ja viittauksia on laajuuden vuoksi jo osana tutkimus- ja kehittämishankkeen toteutusta ja tuloksia. Tässä pysähdytään tarkastelemaan opinnäytetyön kokonaisuuden luotettavuuden ja eettisyyden toteutumista.

Lähestymistapoja on erilaisia ja nojautuessa valittuun lähestymistapaan, tulee olla tietoinen työn taustaletuksista ja rajoituksista. (Puusa & Juuti 2020b, 26.) Työssä on huomioitu lähestymistavan vaikutus työn toteutukseen ja tuloksiin. Tähän sisältyvät lähestyminen aiheeseen (organisaation ja yksilön toiminta ja kyvykkyys, osallisuus ja tulevaisuuteen vaikuttaminen) Lähestyminen tutkimukseen (pääosin laadullinen, tapaustutkimus) ja lähestyminen kehittämiseen(muotoilu). Kaikki nämä valinnat vaikuttivat työhön, ja yhtäkin lähestymistapaa vaihtamalla tulokset olisivat hieman erilaiset.

Laadullisessa tutkimuksessa tulee pohtia miten tutkijan omat näkemykset vaikuttavat havaintoihin ja miten tutkijan oma esiyttäminen näkyy tutkimuksessa (Puusa & Juuti 2020c, 60). Tieteellisessä tutkimusprosessissa selvitetään ennalta tietämättömiä asioita, jolloin lopullinen sisältö ei ole selvillä työtä aloittaessa. (Alasuutari 2014, 307). Opinnäytetyöntekijä pyrki työn kussakin vaiheessa siihen, että tietoperusta ja tutkimusaineisto kertoo mitä sillä on

kerrottavaan ja tieto välitetään laadukkaasti. Tulee kuitenkin tunnistaa, että työhön ja sen tuloksiin vaikuttaa aina tutkijan ymmärryksen taso, kyky tulkita aineistoa ja luoda aineistosta johtopäätöksiä. Etenkin kehittämistehtävän työvaiheessa näkemyksen rooli kasvaa, sillä asioita konkreettisesti yhdistetään edistämään tavoitteita.

Aineistoa ja tutkimusympäristöä kuvaamalla tutkija esittää kontekstin, johon hänen kuvaamansa aihe liittyy. Tutkimusraportin lukija voi sen avulla ymmärtää tutkimuksen kokonaisuuden ja arvioida sen uskottavuutta ja luotettavuutta. (Puusa & Juuti 2020f, 143.) Tähän on pyritty koko tutkimus- ja kehittämiskokonaisuudessa. Kirjoitetut kuvaukset ja niitä selventävät visuaaliset kuviot pyrkivät tuomaan laajan tutkimus- ja kehittämiskokonaisuuden työvaiheet mahdollisimman läpinäkyväksi.

Opinnäytetyö noudattaa tutkimuseettisen neuvottelukunnan tutkimuseettisten ohjeiden menetelmiä ja työtä tehdessä on toimittu hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteiden mukaan luotettavasti, rehellisesti, arvostavasti sekä vastuuta kantaen (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11-14). Käytännössä tämä on tarkoittanut esimerkiksi tutkimustuloksen raportoinnin oikeellisuutta, tutkimukseen osallistuneiden arvostavaa kohtelua ja vastuullista tiedon käsittelyä ja säilyttämistä.

Suuri osa opinnäytetyön tutkimustuloksista koostuu haastatteluaineistosta. Opinnäytetyöntekijä huolehti, että kaikissa haastelututkimuksissa informoitiin tutkijan yhteystiedot, tutkimuksen aihe ja tavoite, haastattelun toteutumisen paikka, ajankohta, kesto, tallennus, osallistumisen vapaaehtoisuus, haastattelun käsittelyn luottamuksellisuus, haastatteluotteiden sisällyttäminen tutkimusjulkaisuihin, haastattelun jatkokäyttö sekä arkistointi. (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 415.) Sovituista asioista pidettiin kiinni.

Opinnäytetyön eri vaiheissa on noudatettu ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita. Tämä merkitsee sitä, että tutkija on kunnioittanut tutkittavien itsearvoa ja itsemääräämisoikeutta, kulttuuriperintöä ja luonnon monimuotoisuutta sekä välttänyt vahingoittamatta tutkimuskohteita millään tavoin. Tutkittavilla henkilöillä on ollut vapaaehtoista osallistua tutkimuksiin ja mahdollisuus peruuttaa tai keskeyttää osallistuminen. Heillä on ollut mahdollisuus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, toteuttamisesta, tavoitteista ja mahdollisista osallistumisen haitoista, ja he ovat tienneet olevansa tutkittavana. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden yksityisyyttä on suojeltu ja tietosuojasta huolehdittu. Tutkimusaineisto on kuvailtu tieteen avoimuuden periaatteen mukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7-13) Tässä opinnäytetyössä tehdyissä tutkimuksissa ei tarvittu eettistä ennakoarviointia (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 14-23).

Tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida tutkimuksen reliabeliutta eli luotettavuutta sekä validiutta eli pätevyyttä tarkastelemalla. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validius tarkoittaa kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi

ym. 2009, 231.) Tutkimus oli pääosin laadullista, ja laadulliseen tutkimukseen vaikuttaa aina siihen osallistuvien yksilöt ja tutkimuksen ajankohta. Tutkimuksen toteuttaminen oli järjestelmällistä ja valinnat perusteltuja, joten tutkimus on toistettavaa niiden raamien sisällä, mitä laadullisen tutkimus tarjoaa. Tutkimus- ja kehittämiskokonaisuuden tutkimukset mittasivat tekijöitä, mitä pyrittiin mitata, sekä vastasi tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin.

Tietoperustan kattavuuden ja tutkimuksen- ja kehittämisen monimenetelmällisyyden muodostama triangulaatio tuki laajan ja kokonaiskuvan rakentavan lopputuloksen saavuttamisessa. Toteutetut haastattelututkimukset olivat osallistujamäärältään verrattain pieniä, mutta niiden eri kohteet ja tarkastelutavat täydensivät toisiaan. Kyselytutkimuksen vastaajamäärän pienuuden ja kvantitatiivisten kysymysmäärän suppeuden vuoksi kyselyn kvantitatiivisen osan tuloksista ei voi johtaa merkittäviä johtopäätöksiä, vaan se toimi enemmän Liven tulevaisuustyön pilotin aikaisen muotoilun tukena suuntaa antamassa. Kyselytutkimuksen kvalitatiivinen osa täydensi haastattelujen tulosten muodostamia teemoja. Kokonaisuudessaan menetelmävalinnat ja niiden käyttö oli onnistunutta ja tuki opinnäytetyön luotettavuutta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisen kaikista vaiheista (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Opinnäytetyössä kuvattiin yksityiskohtaisesti tutkimusprosessin ja kunkin tutkimuksen eri vaiheet, niihin liittyvät valinnat ja valintojen perustelut. Tutkimusaineisto keruu, analysoiminen ja säilyttäminen oli huolellista.

Tutkimukseen kytkeytyy moninkertaisia tulkintoja, sillä tutkittava, tutkija ja tutkimusraportin lukija tulkitsevat asioita kukin omalla tavallaan. On siis pohdittava miten tulkintahaasteet ovat vaikuttaneet tutkimustuloksiin (Hirsjärvi ym. 2009, 229). Tämä liittyy aiemmin nostettuun asiaan opinnäytetyöntekijän tutkimusaihetta koskevasta ymmärryksestä ja näkemyksistä. On ollut tärkeää pysähtyä ja tarkastella läpi eri tutkimustilanteiden- ja vaiheiden, mitä kirjallisuus ja tutkimukseen osallistuja todella tarkoittaa. Opinnäytetyöntekijän ymmärrys erilaisista ajatteluun ja päätöksentekoon vaikuttavista ilmiöistä ja ajattelun vinoumista tuki tässäkin asiassa luotettavan lopputuloksen saavuttamisessa.

6.3 Tulosten laaja hyödynnettävyys

Opinnäytetyön tavoitteisiin on kuvattu kohdeorganisaation hyötymisen lisäksi laajan vaikutuksen tavoitteleminen työllä. Laajempi työelämää kehittävänä tavoite työllä on tukea erilaisia organisaatioita kehittämään henkilöstön osallisuutta tulevaisuustyössä ja näin kasvattamaan omaa tulevaisuusvalmiuttaan ja tulevaisuuskestävyyttään. Lisäksi opinnäytetyöni visio on, että Live-säätiön ja muiden organisaatioiden lisääntynyt tulevaisuusvalmius ja tulevaisuuskestävyys kasvattaa hyvinvointia lopulta koko yhteiskunnassamme. Tahtotila tulosten laajaan hyödynnettävyyteen on siis ohjannut työtä.

Voidaan todeta, että tulokset ovat laajasti hyödynnettäviä ja ne ovat johtopäätöksien ja etenkin kehitystehtävän myötä saatettu muotoon, josta niitä on helppo hyödyntää. Tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset tarjoavat kohdeorganisaatio Live-säätiölle ja laajemmin työelämän organisaatiolle katsauksen henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön rakentumiseen ja kehittämiseen. Opinnäytetyö auttaa tunnistamaan henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön tärkeät osa-alueet ja nostaa esiin hyviä käytäntöjä näillä osa-alueilla toimimiseen. Tämä tukee laajasti erilaisia organisaatioita suunnittelemaan, organisoimaan, kehittämään ja arvioimaan omaa henkilöstölähtöistä tulevaisuustyötään. Live-säätiölle tulokset ja johtopäätökset tarjoavat myös katsauksen organisaation kehityskohteisiin ja henkilöstön toiveisiin kehityssuunnasta.

Hektinen ja alati uudistuva työelämä kaipaa tutkimustiedon lisäksi käytännön työkaluja tiedon soveltamiseen organisaation arjessa. Tähän tarpeeseen vastattiin opinnäytetyön kehittämissuunnitelmalla, jossa muotoiltiin kaksi työkalua henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kehittämiseen. Live-säätiölle muotoiltu henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön toimintamalli LiveCoFutures tukee Liveä tiedon hyödyntämisessä arjen kehitystyössä. Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön mallipohja Co-sight tarjoaa tutkimustiedon käyttäjälähtöisesti muotoiltuna laajasti työelämän eri organisaatioiden käyttöön. Näin on haluttu varmistaa, että tuotettu tieto tuottaa hyötyä laajasti eri organisaatiolle.

Jotta opinnäytetyön tuloksista ja tuotoksista todella hyödytään, on niistä ensin tultava tietämään ja sitten motivoitua niiden hyödyntämiseen. Tähän panostettiin järjestämällä Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön tilaisuus (Liite 7), jossa esiteltiin tuloksia ja tuotoksia Live-säätiön ja benchmark-organisaatioiden edustajille. Työn esittelyn sekä sen tulosten ja tuotosten saama palaute oli erinomaista ja tuotoksia haluttiin päästä kokeilemaan käytännössä. Työn tuotoksia tullaan esittelemään ja niiden käyttöönottoon innostamaan myös verkossa opinnäytetyöntekijän Linked:in yhteisön näkyvyyden avulla.

6.4 Aiheita jatkotutkimukselle ja -kehittämiselle

Henkilöstö on organisaation tulevaisuustyön suuri voimavara. Tietoperusta sekä tutkimus- ja kehittämistyön tulokset kuitenkin vahvistavat ajatusta siitä, kuinka merkittävää on myös saada organisaatioiden muut sidosryhmät mukaan ajattelemaan tulevaisuutta ja toimimaan yhdessä toivotun tulevaisuuden eteen. Tämän vuoksi selkeä jatkotutkimuksen - ja kehittämisen tarve on sidosryhmien osallisuuden ja sidosryhmäyhteistyön kehittämisen tarkastelu. Olisi hyödyllistä tarkastella millaisia malleja nykyorganisaatiolla on tulevaisuustyön tekemiseen kumppanien ja verkostojen kanssa, ja millaisia ekosysteemejä tulevaisuustyön ympärille kehitetty.

Tulevaisuusvallan laajentaminen on ollut kuuma aihe Suomessa tänä vuonna 2024. Sitra on esitellyt sitä kehittäviä pilottihankkeita ja tarjonnut tukea ja rahoitusta uusille

kehityshankkeille (Ylikoski & Rekola 2024). Henkilöstön osallisuuden myötä lisääntynyt moniäänisyys laajentaa tulevaisuusvaltaa. Tärkeä näkökulma laajentamisessa on heikommassa asemassa olevien henkilöiden äänien kuuluminen, joten tätä kulmaa voisi laajentaa jatkotutkimuksella- ja kehittämisellä. Voitaisiin tarkastella tarkemmin, ovatko jotkut osat henkilöstöstä heikommassa asemassa kuin toiset ja pääsevätkö he yhtä hyvin osaksi tulevaisuuskuvien rakentamista? Voidaan pohtia, tarvitaanko tulevaisuustyön organisoijilta osallistavampaa toimintaa työn järjestelyvaiheessa, esimerkiksi aktiivista heikommassa asemassa olevien rekrytointia mukaan toimintaan. Voisi myös tarkastella tarkemmin millaisia ovat esteet osallistumiselle, ja kuinka niihin vaikutetaan.

Live-säätiön yksilöasiakkaita ovat tukea tarvitsevat ihmiset, jotka usein ovat heikommassa asemassa yhteiskunnassa. Olisi tarpeen tutkia heidän osallisuuden kehittämisen mahdollisuuksia ja kehittää henkilöstölähtöiseen tulevaisuustyön toimintamalliin kiinnittyvä prosessi, jonka myötä Liven asiakkaat olisivat systemaattisesti ja jatkuvasti aktiivinen osa Liven tulevaisuustyötä.

Kiinnostava näkökulma on myös Inner Development Goals:in eli sisäisen kestävä kehityksen muutostyökalujen (Piispanen & Törnwall 2024) yhdistäminen organisaation henkilöstön ja sidosryhmien tulevaisuustietoisuuden ja ennakointikyvykkyyden kanssa. Olisi mielenkiintoista tutkia, voisiko näitä ajattelu- ja toimintatapoja kehittäviä malleja yhdistäen muotoilla ihan-teellisen ”kestävän tulevaisuuden muotoilun kyvykkyysmallin”.

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että aiheita jatkotutkimukselle- ja kehittämiselle olisi monia. Tehty työ on koostava ja kehitystyötä tukeva, mutta esimerkiksi jokaista henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön osa-aluetta voisi tarkastella tutkimuksen avulla tarkemmin ja tuottaa yksityiskohtaisempaa tietoa kyvykkyyksien ja toiminnan kehittämisen ja arvioimisen tueksi. Henkilöstölähtöinen tulevaisuustyön kehittämisen matkaa on syytä jatkaa.

Eihän kestävää tulevaisuutta voi rakentaa, jos ei kaikki saa ääntä jotenkin kuuluviin.

Noora Vähäkari/Fingo

Lähteet

Painetut

Alasuutari, P. 2014. Laadullinen tutkimus 2.0. 5. painos. Tampere: Vastapaino.

Andersen, H., Nelson, I., Ronex, K. 2021. Virtual facilitation: create more engagement and impact. John Wiley & Sons.

Bell, W. 1997. Foundations of futures studies. Human science for a new era. Volume 1: History, Purposes and Knowledge. New Brunswick: Transaction Publishers.

Bland, J.D. & Osterwalder, A. 2020. Testing business ideas. New Jersey: Wiley.

Hassi, L., Paju, S. & Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen - Organisaation käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Heikkinen, H. L. T. 2008. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korjattu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16-36.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Helsinki: Tammi.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2008. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korjattu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 94-113.

Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa: Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S. & Berger, D. 2014. Facilitator's guide to participatory decision-making. 3rd. edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Ketonen-Oksi, S. 2021. Katse tulevaisuuteen: Strateginen ennakointi yritysten kilpailukyvyyn edellytyksenä. Futura 2/2021, 38-47.

Ketonen-Oksi, S. & Viherä, M-L. 2021. Kohti eurooppalaista, tulevaisuuskestävää yrityskulttuuria. Futura 2/2012, 2-5.

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

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

Malaska, P. 2013. Tulevaisuustietoisuudesta ja tulevaisuuden tietämisestä. Tulevaisuus mielenkiinnon kohteena. Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia. 3. uudistettu painos. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura.

Masini, E. 1993. Why Futures Studies. Lontoo: Grey Seal.

Mckeown, M. 2020. The Strategy Book. How to think and act strategically to deliver outstanding results. 3. Edition. Viitattu 8.3.2024. London: Maverick & Strong Limited.

Nikander, P. 2010. Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa: Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino

Puusa, A. 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa: Puusa, A & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020a. Johdanto. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020b. Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020c. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020d. Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020e. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020f. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa: Puusa, A & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Ranta, J., & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa: Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino

Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa: Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa: Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2017. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa: Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino

Sarpong, D & Meissner, D. 2020. Introduction. Book: Sarpong, D & Meissner. (ed.) Corporate Foresight and Innovation Management. New York: Routledge

Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A. & Schneider, J. 2018. This Is Service Design Doing. Sebastopol, California: O'Reilly Media.

Stickdorn M. & Schneider, J. 2012. This Is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases. Amsterdam: Lanham BIS Publishers.

Tuominen, K. 2016. Benchmarking-käsikirja. Turku: Benchmarking

Tuominen, K. 2021. Benchmarking-prosessiopas. Turku: Benchmarking

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Alma Talent.

Sähköiset

Aalto, H-K. 2022. Ennakointi - Tulevaisuusiin varautumisen ja virittäytymisen näkökulma. Teoksessa: Aalto, H., Heikkilä, K., Keski-Pukkila P., Mäki, M. & Pöllänen, M. (toim.) Tulevaisuudentutkimus tutuksi - Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. 347-358. Viitattu 27.6.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>

- Adegbile, A., Sarpong, D & Meissner, D. 2017. Strategic Foresight for Innovation Management. A Review and Research Agenda. International Journal of Innovation and Technology Management. DOI:[10.1142/S0219877017500195](https://doi.org/10.1142/S0219877017500195)
- Ahvenharju, S. 2022. Futures Consciousness as a Human Anticipatory Capacity - Definition and Measurement. Turun yliopisto. Viitattu 20.12.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8892-1>
- Amundsen, O., Aasen, T.M., Gressgård, L.J. & Hansen, K. 2014. Preparing organisations for employee-driven open innovation. Journal of Business Science and Applied Management. Vol. 9, nro. 1. Viitattu 5.5.2024. https://www.researchgate.net/publication/288289471_Preparing_organisations_for_employee-driven_open_innovation
- Buehring, J. & Bishop, P.C. 2020. Foresight and Design: New Support for Strategic Decision Making. She Ji. The Journal of Design, Economics, and Innovation 6,3,408-432. Viitattu 25.3.2024. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2020.07.002>
- Del Cerro Velázquez, F. & Lozano Rivas, F. 2020. Education for Sustainable Development in STEM (Technical Drawing). Learning Approach and Method for SDG 11 in Classrooms. Sustainability. 2020,12. Viitattu 2.6.2024. <https://doi.org/10.3390/su12072706>
- Design Council. 2024. The Double Diamond. A universally accepted depicted version of the design model. Viitattu 9.4.2024. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>
- Diakonissalaitos 2024. Tulevaisuustyö. Viitattu 5.5.2024. <https://www.hdl.fi/tulevaisuustyoy/>
- Dufva, M. 2021. Klinikka, verstaas ja talkoot - tulevaisuustyöpajoja on moneen lähtöön. Sitra. Viitattu 6.5.2024. <https://www.sitra.fi/blogit/klinikka-verstaas-ja-talkoot-tulevaisuustyopajoja-on-moneen-lahtoon/>
- Dufva, M. 2022. Toimintaympäristön analyysi: Peste ja sen variaatiot. Teoksessa: Aalto, H., Heikkilä, K., Keski-Pukkila P., Mäki, M. & Pöllänen, M. (toim.) Tulevaisuudentutkimus tutuksi - Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yli-opisto. 105-112. Viitattu 1.7.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>.
- Dufva, M. & Ahlqvist, T. 2015. Elements in the construction of future-orientation: a systems view of foresight. Futures 73, 112-125. Viitattu 13.9.2023. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.08.006>

Dufva, M., Lähdemäki-Pekkinen, J., Poussa, L. & Rekola, S. 2024. Tulevaisuusvalta - Lisää ääniä tulevaisuuskeskusteluun. Sitra: Helsinki. Viitattu 2.2.2024. https://media.sitra.fi/app/uploads/2024/01/sitra_tulevaisuusvalta.pdf

Eriksson, P.& Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Viitattu 5.4.2024. DOI:[10.13140/RG.2.1.3944.6489](https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3944.6489)

Fergnani, A. 2022. Corporate Foresight: a new frontier for strategy and management. National University of Singapore. Academy of Management Perspectives 2022, Vol. 36, No. 2, 820-844. Viitattu 1.5.2024. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0178>

Fingo. 2024. Fingo. Viitattu 22.5.2024. <https://fingo.fi/fingo/>

Gordon, A.; Rohrbeck, R. & Schwarz, J. 2019. Escaping the 'Faster Horses' Trap: Bridging Strategic Foresight and Design-Based Innovation. Technology Innovation Management Review 9, 30-42. Viitattu 6.5.2023. <https://timreview.ca/article/1259>

Halonen, M., Hyytinen, K. & Kurki, S. 2022. Tulevaisuusajattelu kansalaistaidoksi - Tulevaisuustaaajuus työpajamenetelmän arviointitutkimuksen tulokset. Sitra. Sitran selvityksiä 221. Helsinki: Punamusta Oy. https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/10/sitra_tulevaisuusajattelu-kansalaistaidoksi_final.pdf

Inayatullah, S. 2008. Six pillars. Futures thinking for transforming. Foresight.10,1. 4-21. Viitattu 1.6.2024. <https://doi.org/10.1108/14636680810855991>

Isola, A. M., Kaartinen, H., Leemann, L., Lääperi, R., Schneider, T., Valtari, S. & Keto-Tokoi, S. 2017. Mitä osallisuus on? Osallisuuden viitekehystä rakentamassa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, työpäperi. Viitattu 8.9.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-917-0>

Jalonen, H., Lehti, M., Tonteri, A., Koskelo, M., Nousiainen A. K. & Jäppinen, T. 2017. From signals to future stories. A handbook for applying foresight in the field of welfare. Helsinki, Finland: Turku University of Applied Sciences. Viitattu: 4.5.2023. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166517.pdf>

Kaksio Labs. 2024. What kind of superpowers are you seeking? Viitattu 22.5.2024. <https://www.kaks.io/en/services>

Kansaneläkelaitos. 2024. Toiminta. Viitattu 8.5.2024. <https://www.kela.fi/toiminta>

Kause, P. 2023. Jatkuva ennakointi - miten 2 minuutin rutiinit varmistavat 200 vuoden menestyksen. Futures Finland. Viitattu 2.2.2024. <https://futuresfinland.com/blogi-1/jasenblogi-jatkuva-ennakointi>

S. Ketonen-Oksi. 2020. Developing Organizational Futures Orientation—A Single Case Study Exploring and Conceptualizing the Transformation Process in Practice. IEEE Transactions on Engineering Management 69,2. Viitattu 20.5.2024. https://www.researchgate.net/profile/Sanna-Ketonen-Oksi/publication/338902030_Developing_Organizational_Futures_Orientation-A_Single_Case_Study_Exploring_and_Conceptualizing_the_Transformation_Process_in_Practice/links/61ba44f14b318a6970e31177/Developing-Organizational-Futures-Orientation-A-Single-Case-Study-Exploring-and-Conceptualizing-the-Transformation-Process-in-Practice.pdf

Ketonen-Oksi, S. 2021. Kaupunkiekosysteemien tulevaisuuskestävyys. Teoksessa: Hirvikoski, T., Äyväri, A., Lahtinen, H., Merimaa, M. & Saastamoinen, K. (toim.) Laurea-ammattikorkeakoulu, Laurea Julkaisu 183. Viitattu 6.6.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-634-1>

Ketonen-Oksi, S. 2023. Tulevaisuuskestävyys. Viitattu 26.3.2024. <https://ketonenoksi.com/tulevaisuuskestavyys/>

Ketonen-Oksi, S. & Viherä, M-L. 2021 Kohti eurooppalaista, tulevaisuuskestävää pienyrityskulttuuria. Futura 2, 2-5. Viitattu 7.6.2024. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021081143003>

Kuntaliitto. 2024. Etusivu. Viitattu 22.5.2024. <https://www.kuntaliitto.fi/?i>

Kuusi, O. 2008. Miten tulevaisuutta voi tutkia tieteellisesti. Tieteessä tapahtuu. Vol. 26, 5/2008. Viitattu 5.5.2024. <https://journal.fi/tt/article/view/541>

Livelähettilään käsikirja. 2022. Live-säätiö. Viitattu 9.8.2023. [https://www.livesaatio.fi/hubfs/LIVE_Livel%C3%A4hettel%C3%A4nC3%A4n_k%C3%A4sikirja_10_22%20\(1\).pdf](https://www.livesaatio.fi/hubfs/LIVE_Livel%C3%A4hettel%C3%A4nC3%A4n_k%C3%A4sikirja_10_22%20(1).pdf)

Live-säätiö. 2023. Live lyhyesti, Live-säätiö. Viitattu 9.8.2023. <https://www.livesaatio.fi/live-lyhyesti>

Live-säätiö. 2024. Innolive. Tulevaisuusmuotoilu. Viitattu 2.6.2024. <https://www.livesaatio.fi/innolive/tulevaisuusmuotoilu>

Mannermaa, M. 1993. Tulevaisuudentutkimus tieteellisenä tutkimusalana. Acta Futura Fennica 5 B-osa. Viitattu 5.5.2024. https://www.tutuseura.fi/wp-content/uploads/2013/03/B01-AFF5_Mannermaa_.pdf

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 14.10.2023. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Mathew. S. 2018. Rapid foresight canvas. Viitattu 10.5.2024.

<https://www.slideshare.net/cupcake1812/rapid-foresight-canvas>

Meristö T, & Laitinen, J. 2020. Työterveyshuollon tulevaisuuskenaarioita. Laurea Ammattikorkeakoulu. Laurea Julkaisut 133. Viitattu 3.6.2024.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333411/Laurea%20Julkaisut%20133>.

Miller, R. 2018. Transforming the Future. Anticipation in the 21st Century. UNESCO Publishing. Viitattu 28.5.2024. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000264644>

Moqaddamerad, S & Ali, M. 2024. Strategic foresight and business model innovation: The sequential mediating role of sensemaking and learning. Technological Forecasting and Social Change. Vol. 200. Viitattu 6.5.2024. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123095>

Mureith, L. P. 2019. A Note on the state of futures preparedness. Journal of Futures Studies. Viitattu 26.3.2024. https://jfsdigital.org/2019/02/11/a-note-on-the-state-of-futures-preparedness/#_edn3

Nikolova, B. 2014. The rise and promise of participatory foresight. European Journal of Futures Research. Vol. 2, 33. Viitattu 8.3.2024.

<https://eujournalfuturesresearch.springeropen.com/articles/10.1007/s40309-013-0033-2>

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2018. Service logic business model canvas. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship 20 (1), 70-98. Viitattu 9.5.2024. DOI: [10.1108/JRME-06-2016-0015](https://doi.org/10.1108/JRME-06-2016-0015)

Ojasalo, K., Koskelo, M., Nousiainen, A.K. 2015. Foresight and Service Design Boosting Dynamic Capabilities in Service Innovation. In book: The Handbook of Service Innovation. (pp.193-212). Agarwal. R (edit.). Viitattu 7.12.2023. DOI: [10.1007/978-1-4471-6590-3_10](https://doi.org/10.1007/978-1-4471-6590-3_10)

Oliveira, M., Zancul, E. & Salerno, M. S. 2024. Capability building for digital transformation through design thinking. Technological Forecasting & Social Change 198, 1-17. Viitattu 25.3.2024. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122947>

Opetushallitus. 2024. Opetushallitus. Viitattu 8.5.2.204. <https://www.oph.fi/fi>

Parkkonen, P. & Vataja, K. 2019. Näkökulmia ja lähestymistapoja tulevaisuustyön ja ennakoinnin arviointiin. Futura 38:1, 60-73. Viitattu 1.3.2024.

<https://www.sitra.fi/julkaisut/nakokulmia-ja-lahestymistapoja-tulevaisuustyon-ja-ennakoinnin-arviointiin/>

- Piispanen, A & Törnwall, P. 2024. Live-säätiö. Innolive. Viitattu 3.6.2024. <https://www.live-saatio.fi/ajankohtaista/kaikille-hyva-elama>
- Pol, E. & Ville, S. 2009. Social Innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-economics* 38, 878-885. Viitattu 2.6.2024 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053535709000249?via%3Dihub>
- Pouru, L., Minkkinen, M., Auffermann B., Rowley, C., Malho, M. & Neuvonen, A. 2020. Kansallinen ennakointi Suomessa 2020. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 7.9.2023. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-948-6>
- Ramos, J., Sweeney, J. A., Peach, K. & Smith, L. 2019. Our futures: by the people, for the people. How mass involvement in shaping the futures can solve complex problems. Nesta. https://media.nesta.org.uk/documents/Our_futures_by_the_people_for_the_people_WEB_v5.pdf
- Rehman, O.U. & Ryan, M. 2015. On the Dynamics of Design of Future-proof Systems. IncoSE Internal Symposium. 25.6.2015. Conference Paper. Viitattu 2.6.2024. <https://doi.org/10.1002/j.2334-5837.2015.00050.x>
- Retegi, A., Sauvage, B., Predan, B., Tomás, E., Schosswohl, G., Kaltenbrunner, M. & Dragánovská, D. 2019. Co-create. Co-create consortium. Video. Viitattu 26.3.2024. <https://www.youtube.com/watch?v=8pz4EYwmgrs&t=33s>
- Robinson, J. 2003. Future subjunctive: backcasting as social learning. *Futures* 35/2003, 839-856. Viitattu 26.3.2023. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016328703000399>
- Rohrbeck, R. 2010. Towards a Maturity Model for Organizational Future Orientation. *Academy of Management Proceedings* 2010, 1-6. Viitattu 15.5.2024. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2010.54493637>
- Rohrbeck & Gemünden. 2011. Corporate Foresight: Its Three Roles in Enhancing the Innovation Capacity of a Firm. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(2), 231-243. Viitattu 26.3.2024. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2010.06.019>
- Rohrbeck, R., Kum, M. E. Jissink, T. & Gordon, A. 2018. Corporate foresight benchmarking report 2018: How leading firms build a superior position in markets of the future. Aarhus University. Aarhus, Denmark. Viitattu 4.9.2023. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3178562

- Rohrbeck, R. & Menes, E. K. 2018. Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting & Social Change*, 129, 105-116. Viitattu 6.6.2023 <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013>
- Rubin, A. 2024a. Lähestymistavat. Kriittisen tulevaisuudentutkimuksen kehitys. Topi: Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. Viitattu 13.2.2024. <https://tulevaisuus.fi/perusteet/tulevaisuudentutkimus-tiedonalana/lahestymistavat/>
- Rubin, A. 2024b. Lähestymistavat. Ennakoiva, kulttuurinen tai tulkitseva, kriittinen sekä analyttinen lähestymistapa. Topi: Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. Viitattu 13.2.2024. <https://tulevaisuus.fi/perusteet/tulevaisuudentutkimus-tiedonalana/lahestymistavat/>
- Rubin, A. 2024c. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. Tulevaisuudentutkimuksen tutkimuskeskus. Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. Viitattu 5.5.2024. <https://tulevaisuus.fi/perusteet/tulevaisuudentutkimus-tiedonalana/>
- Ryan R. M. & Deci E. L. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist*, 55(1), 68-78. Viitattu 13.10.2024. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf
- Sardar, Z. 2010. Welcome to postnormal times. *Futures*, 42(5), 435-444. Viitattu 2.2.2024. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2009.11.028>
- Schwarz, J.O., Wach, B. & Rohrbeck, R. 2023. How to anchor design thinking in the future: Empirical evidence on the usage of strategic foresight in design thinking projects. *Futures*. Vol.149/2023. Viitattu 5.5.2024. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2023.103137>
- Siisiäinen, M. 2014. Four faces of Participation. Teoksessa: *Participation, Marginalization and Welfare Services. Concepts, Politics and Practices*. Aila-Leena Matthies & Lars Uggerhøj (toim.). s. 29-46. Furnham: Ashgate. Viitattu 12.3.2024. https://www.researchgate.net/publication/274411010_Four_Faces_of_Participation
- Siisiäinen, M. 2010. Osallistumisen ongelma. *Kansalaisyhteiskunta* vol.1, nro 1, s. 8-40. Viitattu 12.3.2024. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/51749>
- Sitra. 2024a. Megatrendikortit. Viitattu 10.5.2024. <https://www.sitra.fi/megatrendikortit/>
- Sitra. 2024b. Tulevaisuustaajuus. Viitattu 8.10.2024. <https://www.sitra.fi/hankkeet/tulevaisuustaajuus/>

Sitra. 2023. Ennakointi - Mistä on kyse. Viitattu 7.9.2023. <https://www.sitra.fi/teemat/ennakointi/#mista-on-kyse>

Suomen Akatemia. 2024. Mikä on Suomen Akatemia. Viitattu 8.5.2024. <https://www.aka.fi/suomen-akatemia-toiminta/mita-teemme/mika-on-suomen-akatemia/>

Suomen evankelis-luterilainen kirkko, Joensuun seurakunnat. 2024. Tulevaisuustyö. Viitattu 5.5.2024. <https://www.joensuuseurakunnat.fi/osallistu/tulevaisuustyö>

Tamro. 2024. Tietoa meistä. Viitattu 22.5.2024. <https://www.tamro.fi/fi/yrityksena/tietoa-meista>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Viitattu 21.8.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023a. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Viitattu 21.8.2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Työ-, koulutus- ja elinkeinoasiainneuvon kehittämistyöryhmä. 2020. Vaikuttavaan ennakointiin - Valtakunnallisen työvoima-, koulutus- ja osaamistarpeiden ennakointijärjestelmän kehittäminen. Valtioneuvoston julkaisuja. Viitattu 7.9.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-879-3>

Tähkää, O & Poussa, L. 2024a. Romahdusskenaarioita ja teknoutopioita? Mitä tulevaisuudesta puhutaan ja miten se vaikuttaa toimintaamme? 13.2.2024. Webinaarisarja. Sitra. Viitattu 13.2.2024. <https://www.sitra.fi/tapahtumat/tulevaisuusajattelusta-tulevaisuusvaltaan-webinaarit/>

Tähkää, O & Poussa, L. 2024b. R Kaikki mukaan tulevaisuuskeskusteluun, mutta miten? 15.2.2024. Webinaarisarja. Sitra. Viitattu 13.2.2024. <https://www.sitra.fi/tapahtumat/tulevaisuusajattelusta-tulevaisuusvaltaan-webinaarit/>

UN Innovation Network. 2024. Futures Cards to Shape Inclusive Foresight. Viitattu 7.3.2024. <https://www.uninnovation.network/innovation-library/futures-cards-to-shape-inclusive-foresight>

Valtioneuvosto. 2024. Tulevaisuustyö ja ennakointi. Viitattu 5.5.2024. <https://valtioneuvosto.fi/tulevaisuustyö-ja-ennakointi>

Van der Laan, L. 2021. Disentangling strategic foresight? A critical analysis of the term building on the pioneering work of Richard Slaughter. *Futures*, vol.132 (2021) 102782.

<https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102782>

Verohallinto. 2024. Verohallinnon toiminta. Viitattu 8.5.2024. https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/toiminta/

Vidergor, H.E. 2023. Teaching futures thinking literacy and futures studies in schools. *Futures*, vol.146. Viitattu 28.5.2024. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2022.103083>

Wilenius, M. & Pouru, L. 2017. Tulevaisuusajattelu ja visionäärinen johtaminen. Teoksessa: Pouru, L. Wilenius, M. Holstius, K. & Heinonen, S. (toim.) Pentti Malaska. Ennalta näkijä, edeltä kulkija. Tulevaisuussarja 8. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry.137-148. Viitattu 30.6.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021042718392>

World Economic Forum. 2017. Future preparedness: A conceptual framework for measuring country performance. Geneve, Switzerland. White paper. Viitattu 6.3.2024. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_Preparedness_Conceptual_Framework_Measuring_Country_Performance_White_Paper_2017.pdf

Ylikoski, T. & Rekola, S. 2024. Haku tulevaisuusvalta ohjelmaan. Sitra. Viitattu 2.6.2023. <https://www.sitra.fi/artikkelit/haku-tulevaisuusvalta-ohjelmaan/>

Julkaisemattomat

Hänninen, D.H. 2024. Tulevaisuusmuotoilu organisaatiossa. Haastattelu. Helsinki. 29.2.2024.

Selmani, N. 2024. DEI. Tulevaisuus - Työntekijäkokemus. Esitys 16.5.2024. Edelläkävijöiden aamu. Helsinki.

Rouhiainen T. 2024. Työntekijäkokemus. Tulevaisuus - Työntekijäkokemus. Esitys 16.5.2024. Edelläkävijöiden aamu. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyöraportin rakenne	10
Kuvio 2:3-P prosessin vaiheet (mukailten Rohrbeck & Kum 2018, 106-107)	28
Kuvio 3:Tuplatimantti-malli (Mukailten Stickdorn ym. 2018, 88-89).....	29
Kuvio 4: Ennakointiin ja muotoiluun pohjautuva palveluinnovaatioprosessi (mukailten Ojasalo, Koskelo & Nousiainen 2015, 202)	29
Kuvio 5:Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön tietoperustan yhteenveto	31
Kuvio 6: Tutkimus- ja kehittämishanke.....	34
Kuvio 7: Tutkimus- ja kehittämishankkeen eteneminen	35
Kuvio 8: Suunnitelma Live-säätiön strategisen ennakkoinnin kokonaisuudeksi	39
Kuvio 9: Live-säätiön henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kokeilu	49
Kuvio 10: Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kokeilun eteneminen, Live-säätiö	51
Kuvio 11: Live-säätiön henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kokeilu: tulevaisuustyöryhmä	52
Kuvio 12: Haastattelututkimus: näkemykset ennen pilottia	54
Kuvio 13: Live-säätiön henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kokeilu: ennakointikahvit	59
Kuvio 14: Kyselytutkimus	60
Kuvio 15: Haastattelututkimus: näkemykset pilotin jälkeen.....	68
Kuvio 16: Henkilöstön tulevaisuustyöryhmän generisen ennakkointiprosessin kokeilu 1/2023-1/2024	72
Kuvio 17: Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön benchmarking	73
Kuvio 18: Liven henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön kriittiset tekijät	74
Kuvio 19: Henkilöstön tulevaisuustyöryhmän haastattelu: ennen pilottia	78
Kuvio 20: Henkilöstön tulevaisuustyöryhmän haastattelu: pilotin jälkeen.....	83
Kuvio 21: Ennakointi Live-Säätiössä	88
Kuvio 22: Vastajan ennakkointiosaaminen ja suhtautuminen ennakointiin.....	88
Kuvio 23: Live-säätiön näkemys henkilöstölähtöisestä tulevaisuustyöstä	91
Kuvio 24: LiveCoFutures, Live-säätiön henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön toimintamalli ...	111
Kuvio 25: Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön mallipohja Co-Sight sivu 1	116
Kuvio 26: Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön mallipohja Co-Sight sivu 2	116
Kuvio 27: Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön mallipohja Co-Sight sivu 3	117
Kuvio 28: Henkilöstölähtöisen tulevaisuustyön mallipohja Co-Sight sivu 4	117

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko: Live-säätiön henkilöstön tulevaisuustyöryhmä, ennen pilottia.....	136
Liite 2: Haastattelut ennakointityöryhmän osallistujille 3/2023, nostot alustavista tulok- sista.....	137
Liite 3: Saatesanat ja Henkilöstön osallistuminen ennakointiin Livellä-henkilöstökysely.....	138
Liite 4: Haastattelurunko: Live-säätiön henkilöstön tulevaisuustyöryhmä, pilotin jälkeen.....	141
Liite 5: Benchmarking-haastattelu, saatesanat ja henkilöstön tulevaisuustyö-teemat.....	142
Liite 6: Benchmarking-haastattelu, saatesanat ja tulevaisuusmuotoilu-teemat.....	144
Liite 7: Kutsu henkilöstölähtöinen tulevaisuustyö-opinnäytetyön tilaisuuteen.....	146

Liite 1: Haastattelurunko: Live-säätiön henkilöstön tulevaisuustyöryhmä, ennen pilottia

1. Mitä ajattelet organisaation ennakointityön nykytilanteesta?
2. Mitä ajattelet oman ennakointiosaamisen nykytilanteesta?
3. Mitä parhaimmillaan on tapahtunut vuoden kuluttua organisaation ennakoinnissa?
4. Mitä parhaimmillaan on tapahtunut vuoden kuluttua omassa ennakointiosaamisessa?
5. Haluatko sanoa aihepiiristä vielä jotain muuta?

Liite 2: Haastattelut ennakointiryhmän osallistujille 3/2023, nostot alustavista tuloksista

Haastattelut ennakointiryhmän osallistujille 3/2023

Toiveet ennakointityön kehittämiseksi Livessä - Pääteemat

Toivotaan jatkuvuutta, suunnitelmallisuutta ja prosessia Liven ennakointityölle. Kaivataan jatkuvaa arjessa ennakointia, joka lisäisi Liven tulevaisuuskestävyyttä.

Ajatellaan, että tämä voitaisiin saavuttaa:

1. Laajasti henkilöstöön levinneen tulevaisuussuuntautuneisuuden avulla
2. Livessä tehtävän ennakointityön määrittelyllä
3. Henkilöstön ennakointiosaamisen kehittämisellä
4. Ennakoinnin mahdollistavien, arjessa käytettävien menetelmien ja työkalujen avulla
5. Ennakointi nivomalla nykyisiin rakenteisiin, kuten tiimipalaverit
6. Henkilöstön lisäksi sidosryhmät mukaan ennakointiin
7. Ennakoitavien kärkiaiheiden määrittelyllä

17 17-A-2024



LIVE

Liite 3: Saatesanat ja Henkilöstön osallistuminen ennakointiin Livellä-henkilöstökysely

Henkilöstön osallistuminen ennakointiin - vastaa ja vaikuta!

Minkälaista ennakointi on Livessä ja omassa työarjessa? Entä minkälaista Liven ennakointi olisi parhaimmillaan tulevaisuudessa? Miten henkilöstön osallistumista ennakointiin voitaisiin kehittää?

Vastaa muutaman minuutin kestoiseen anonyymiin kyselyyn ja vaikuta siihen, miten ennakointia kehitetään Livessä!

Kartoitus on osa henkilöstölähtöistä ennakointia kehittävää YAMK-opinnäytetyötä. Kooste vastauksista tulee Intraan kesäkuun 2023 aikana. Analyysi vastauksista julkaistaan muun aineiston kanssa opinnäytetyön valmistuttua 2024.

Tästä kyselyyn:

<https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=1-m58GaNfKucHGSHxHligHk5x71aMA-xlppOAP2e84k5UMFFHUUhXNTNFNFbaVEtIUk9WWU5CQzQ5Ry4u>

Aurinkoisin terveisin, Ani

Aino Piispanen (linkki yhteystietoihin)

Henkilöstön osallistuminen ennakointiin Livellä - henkilöstökysely



1. Valitse vaihtoehdot, jotka kuvaavat mielestäsi ennakointia Livessä.

- Ennakointi ei koske minua.
- Ennakointia ei tehdä.
- Ennakointiosaamista ei ole tarpeeksi.
- Ennakointia tehdään organisaation yksittäisessä yksikössä.
- En pääse osallistumaan ennakointiin.
- Ennakointia tehdään, mutta sitä ei osata hyödyntää toiminnan kehittämisessä
- Ennakointia tehdään organisaation yksittäisessä yksikössä ja ennakointitietoa viestitään koko henkilöstölle.
- Henkilöstö eri puolilta organisaatiota pääsee osallistumaan ennakointiin ja ennakointitietoa viestitään koko henkilöstölle.
- Henkilöstö on laajasti tulevaisuuteen suuntautunutta. Ennakoinnille on henkilöstön arkeen sopivat toimintamallit ja työkalut.
- Ennakoinnilla tuotettua tietoa hyödynnetään päätöksenteossa.
- En osaa sanoa tai löytänyt sopivaa vaihtoehtoa.

07/09/2023, 12:24


Henkilöstön osallistuminen ennakointiin Livellä - henkilöstökysely

2. Minkälaista on ennakointiosaamisesi ja suhtautumisesi ennakointityöhön? Valitse sopivat vaihtoehdot.

- Ei osaamista.
- Ajatteluni on hieman tulevaisuuteen suuntautunutta.
- Hallitsen ennakointiin liittyvät käsitteet ja ennakkoinnin hyödyntämisen eri asiayhteyksissä.
- Havainnoin ympäristöä ja yhteiskuntaa. Kehitän asioita tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet mielessä.
- Havainnoin ympäristöä ja yhteiskuntaa. Kehitän asioita tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet mielessä. Teen tätä yhdessä kollegojen ja sidosryhmien kanssa. Minulla on keinoja arvioida mahdollisten tulevaisuuksien merkityksiä ja todennäköisyyksiä Liven toiminnalle.
- En osaa sanoa tai löytänyt sopivaa vaihtoehtoa.

3. Minkälaista Liven ennakointi olisi parhaimmillaan tulevaisuudessa?
Miten henkilöstö voisi osallistua ennakointiin?

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

 Microsoft Forms

Liite 4: Haastattelurunko: Live-säätiön henkilöstön tulevaisuustyöryhmä, pilotin jälkeen

1. Mitä ajattelet organisaation ennakointityön nykytilanteesta? Mitä on saavutettu suhteessa vuoden takaiseen tilanteeseen?
2. Mitä ajattelet oman ennakointiosaamisen nykytilanteesta? Mitä olet oppinut suhteessa vuoden takaiseen tilanteeseen?
3. Mikä työryhmän toiminnassa onnistui? Mitä olisi voinut tehdä toisin?
4. Miten Liven tulevaisuustyötä tulisi jatkaa?
5. Onko jotain muuta, mitä haluaisit sanoa Liven ennakointityön tai tulevaisuustyön kehittämiseen liittyen?

Liite 5: Benchmarking-haastattelu, saatesanat ja henkilöstön tulevaisuustyö-teemat

16.1.2024

Hei!

Osallistut organisaatiosi edustajana Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön kuuluvaan tutkimushaastatteluun. Haastattelija on opiskelija Aino Piispanen, tulevaisuuden johtamisen ja asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan koulutusohjelmasta.

Haastattelun aiheena on henkilöstön ennakointikyvykkyyden ja tulevaisuustyöhön osallistumisen kehittäminen. Tarkoituksena on selvittää organisaatioiden parhaita käytäntöjä. Tavoitteena on tuottaa tietoa aiheesta case-organisaatio Live-säätiön ja muiden organisaatioiden tulevaisuustyön kehittämisen tueksi. Opinnäytetyön tulokset ovat avoimesti saatavilla Theseus-tietokannassa.

Haastattelukutsu on lähetetty sähköpostiisi. Haastattelun pituus on noin 45 minuuttia ja se tapahtuu Teams-videopuhelun välityksellä. Videopuhelu nauhoitetaan ja tallennetaan Laurean Microsoftin One Drive-tallennustilaan ja hävitetään 07/2024. Nauhoitteesta tehty tekstimuotoinen versio tallennetaan Laurean Microsoftin One Drive-tallennustilaan ja hävitetään 02/2029. Organisaatiosi ja sinä esiinnytte opinnäytetyössä omalla nimelläne. Tulokset esitetään opinnäytetyössä kirjallisesti.

Haastattelutyypinä on teemahaastattelu. Teemat pohjautuvat opinnäytetyössä hyödynnettyyn tietoperustaan, 03/2023 tehtyihin Live-säätiön ennakointityöryhmän haastatteluihin ja 05/2023 tehtyihin Live-säätiön henkilöstökyselyihin.

Haastattelija ohjaa keskustelua teemoilla ja kysymyksillä. Keskustelu etenee haastateltavan esiin nostamat aiheet ja järjestys huomioiden.

Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miksi henkilöstö tekee tulevaisuustyötä, miten sitä tehdään ja mitä sillä on saavutettu. Henkilöstön motivoiminen ja sitouttaminen tulevaisuustyöhön, toiminnan jatkuvuus ja arjen rakenteisiin integroiminen ovat erityisinä kiinnostuksen kohteina. Lisäksi henkilöstön tulevaisuustyön hyödyntäminen organisaation strategiatyössä ja palvelumuotoilussa on tarkastelun kohteena.

Haastattelussa termiä *henkilöstön tulevaisuustyö* käytetään kuvaamaan laajasti toimintaa, joka tähtää henkilöstön tulevaisuustietoisuuden ja ennakointikyvykkyyden lisäämiseen, tulevaisuustiedon tuottamiseen sekä hyödyntämiseen. Seuraavalla sivulla tutustuttavaksi haastattelun teemoja.

Ystävällisesti
Aino Piispanen
Laurea YAMK
Tulevaisuuden johtaminen
ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta
aino.piispanen@student.laurea.fi

Henkilöstön ennakointikyvykkyyden ja tulevaisuustyön kehittäminen: Haastattelun teemoja

MIKSI?

Organisaation strategisen ennakkoinnin kokonaisuus

Organisaation kulttuuri ja asenteet tulevaisuutta ja tulevaisuustyötä koskien

Henkilöstön tulevaisuustyön yhteys organisaation strategiaan ja palvelumuotoiluun

MITEN?

Henkilöstön tulevaisuustyön prosessi

Henkilöstön tulevaisuustyön toimijat ja vastuuhenkilöt

Henkilöstön tulevaisuustyön menetelmät ja työkalut

Henkilöstön motivoiminen ja sitouttaminen tulevaisuustyöhön

Henkilöstön tulevaisuustyöstä viestiminen organisaation sisä- ja ulkopuolella

Henkilöstön tulevaisuustyön monimuotoisuuden, tasavertaisuuden ja inklusiivisuuden huomioiminen

MITÄ ON SAAVUTETTU?

Henkilöstön tulevaisuustyön myötä syntynyt tulevaisuustieto ja tulevaisuustietoisuus

Syntyneen tulevaisuustiedon ja tulevaisuustietoisuuden hyödyntäminen ja vaikuttavuus organisaation strategiatyössä ja palvelumuotoilussa

Syntyneen tulevaisuustiedon ja tulevaisuustietoisuuden muut käyttötarkoitukset ja vaikuttavuus organisaatiossa

Henkilöstön tulevaisuustyön vaikutus organisaation sisäiseen ja ulkoiseen yhteistyöhön

Liite 6: Benchmarking-haastattelu, saatesanat ja tulevaisuusmuotoilu-teemat

18.1.2024

Hei!

Osallistut organisaatiosi edustajana Laurean ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöhön kuuluvaan tutkimushaastatteluun. Haastattelu selvittää tulevaisuusmuotoilua organisaation strategisen ennakkoinnin tulokulmana.

Tarkoituksena on selvittää hyväksi havaittuja käytänteitä ennakkoinnin ja palvelumuotoilun yhdistämiselle organisaatiossa. Tavoitteena on tuottaa tietoa aiheesta case-organisaatio Live-säätiön ja muiden organisaatioiden tulevaisuustyön kehittämisen tueksi. Opinnäytetyön tulokset ovat avoimesti saatavilla Theseus-tietokannassa.

Haastattelukutsu on lähetetty sähköpostiisi. Haastattelun pituus on noin 45 minuuttia ja se tapahtuu Teams-videopuhelun välityksellä. Videopuhelu nauhoitetaan ja tallennetaan Laurean Microsoftin One Drive-tallennustilaan ja hävitetään 07/2024. Nauhoitteesta tehty tekstimuotoinen versio tallennetaan Laurean Microsoftin One Drive-tallennustilaan ja hävitetään 02/2029. Organisaatiosi ja sinä esiinnytte opinnäytetyössä omalla nimelläne. Tulokset esitetään opinnäytetyössä kirjallisesti.

Haastattelutyyppinä on teemahaastattelu. Teemat pohjautuvat opinnäytetyössä hydynettyyn tietoperustaan. Haastattelija ohjaa keskustelua teemoilla ja kysymyksillä. Keskustelu etenee haastateltavan esiin nostamat aiheet ja järjestys huomioiden.

Haastattelussa käytetään tulevaisuusmuotoilun käsitettä kuvaamaan palvelu- ja liiketoimintamuotoilun yhdistämistä ennakkointiin. Haastattelussa teemoja voi pohtia sekä organisaation oman toiminnan, että organisaation liiketoiminnan kannalta.

Tulevaisuusmuotoilu organisaatiossa - Haastatteluteemat

MIKSI?

Valinta lähestymistavaksi

Tavoitteet

MITEN?

Prosessit

Toimijat ja vastuuhenkilöt

Menetelmät ja työkalut

Osaamisen kehittäminen

MITÄ ON SAAVUTETTU?

Tuotetun tiedon ja tuotosten liikkuminen ja hyödyntäminen organisaation eri toiminoissa

Tulevaisuusmuotoilu päätöksenteon ja innovaatiotyön tukena

Toiminnan vaikuttavuuden arviointi ja mittaaminen

Ystävällisesti

Aino Piispanen

Laurea YAMK

Tulevaisuuden johtaminen

ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta

aino.piispanen@student.laurea.fi

Liite 7: Kutsu henkilöstölähtöinen tulevaisuustyö-opinnäytetyön tilaisuuteen

Seminaari: Henkilöstön osallisuus organisaation strategisessa ennakoinnissa ja tulevaisuuden muotoilussa

Lämpimästi tervetuloa kuuntelemaan opinnäytteeni tutkimus- ja kehitystyön tuloksia! Tilaisuus alkaa osallistavan tulevaisuustyön parhaita käytäntöjä esittelemällä. Sen jälkeen jatkamme kahvien äärellä keskustelua. Tule jakamaan näkemyksiä muiden tulevaisuusutelioiden toimijoiden kanssa!

Aika: 31.5.2024, klo: 14.00–15.30

**Paikka: Live-säätiö, Leppävaaran toimipaikka
Kiannonkatu 2, 02650 Espoo**

*Vuoroveden laskiessa nähdään,
kuka on uinut alasti.*
Warren Buffet

*Tulkaa, uidaan kauneimmalle
rannalle. Rakennetaan yhteinen
nuotio lämmittämään illan
tummuessa, vuoroveden laskiessa.*
Aino Piispanen

LIVE