



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Salonen Kristiina

Tulevaisuusjohtaja edistää työntekijöidensä tulevaisuussivistystä

”Tulevaisuuslukutaito on viime kädessä nimenomaan sivistystä.”

Johtamisen akateeminen yksikkö
Sosiaali- terveyshallintotiede
Hallintotieteiden maisteri

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Salonen Kristiina
Tutkielman nimi:	Tulevaisuusjohtaja edistää työntekijöidensä tulevaisuussivistystä : ”Tulevaisuuslukutaito on viime kädessä nimenomaan sivistystä.”
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveysjohtaminen
Työn ohjaaja:	Hanna-Kaisa Pernaa
Valmistumisvuosi:	2021
Sivumäärä:	90

TIIVISTELMÄ:

Työelämän murros ja maailman kompleksisuus lisäävät epävarmuutta tulevasta. Organisaatioiden ennakkointia halutaan parantaa. Tulevaisuustaidoista puhutaan kansalaistaitoina. Kansallinen ennakkointi Suomessa 2020 -raportin johtopäätöksissä todettiin, että työntekijät tarvitsevat tulevaisuuslukutaitoa. Tulevaisuuslukutaito on yksilön kykyä hyödyntää tulevaisuutta. Tulevaisuuslukutaito lisää ihmisen resilienssiä kohdata jatkuvia muutoksia. Raportti sai pohtimaan, millaista on työntekijän tulevaisuuslukutaito ja millainen johtaminen edistää taidon kehittymistä. Tämä pro gradu -tutkielma syntyi kiinnostuksesta johtamiseen ja tulevaisuusajatteluun. Tutkielman tavoitteena oli vastata seuraaviin kysymyksiin: Miten tulevaisuusajattelu näkyy erilaisissa johtamisopeissa? Miten työntekijän tulevaisuuslukutaitoa edistetään johtamisella?

Tutkielman teoriaosuus muodostui työntekijän tulevaisuuslukutaidon hahmottamisesta ja tulevaisuusorientoituneiden johtamisparadigmojen tarkastelusta. Tutkimusmetodiksi valikoitui kvalitatiivinen haastattelututkimus. Pro gradu -tutkielman aihe oli tuore, joten tutkimuksessa päädyttiin haastattelemaan teemasta kahdeksaa tulevaisuusasiantuntijaa.

Ensimmäinen tämän tutkimuksen johtopäätös oli, että työelämä tarvitsee tulevaisuussivistyneitä työntekijöitä tulevaisuuslukutaitoisten sijaan. Tulevaisuussivistys ei synny yksin tulevaisuustyön menetelmien hallinnalla. Työntekijän tulevaisuusosaamisen voi jakaa kolmeen taitoon: tiedolliseen taitoon, tunnetaitoon ja toiminnalliseen taitoon. Tulevaisuusosaaminen ei vielä ole tulevaisuussivistystä. Tulevaisuussivistys kehittyy aina sosiaalisessa kontekstissa.

Toinen tämän tutkimuksen johtopäätöksistä oli, että työntekijän tulevaisuussivistys vaatii yllä kuvatun tulevaisuusosaamisen lisäksi työntekijän transformaatiota ja emergenttiä työyhteisöä. Tulevaisuussivistys on enemmän kuin osiensa summa (emergentti).

Kolmas tämän tutkimuksen johtopäätös oli, että yksikään johtamisoppi ei vastaa työntekijän tulevaisuussivistyksen johtamisvaateisiin täydellisesti. Monissa johtamisopeissa on piirteitä, jotka kehittävät tulevaisuusajattelua ja osaamista. Tämä tutkimus lisäsi kuitenkin ymmärrystä tulevaisuussivistystä edistävästä johtamisen elementeistä: johtamisen tyylistä, työyhteisön ilmapiiristä ja toimintaympäristöstä.

AVAINSANAT: johtaminen, tulevaisuus, työelämä, tulevaisuusjohtaminen, tulevaisuussivistys

Sisälllys

1	Johdanto	6
1.1	Määritteet	8
1.2	Tutkimuskysymykset	10
2	Työntekijän tulevaisuuslukutaito	11
2.1	Tulevaisuuslukutaito osana työntekijän tulevaisuusosaamista	13
2.2	Tulevaisuuskasvatuksesta mallia tulevaisuusjohtamiseen?	16
2.3	Työelämän odotukset työntekijästä tulevaisuudessa	19
3	Tulevaisuusorientoituneet johtamisparadigmat	22
3.1	Strateginen johtaminen	22
3.2	Visionäärinen johtaminen	24
3.3	Arvojohtaminen	26
3.4	Kompleksisuusjohtaminen	28
3.5	Coaching	29
3.6	Valmentava johtaminen	32
3.7	Intentional Change Theory -muutosjohtamismalli (ICT)	34
4	Miten tulevaisuusajattelu näkyy erilaisissa johtamisopeissa?	36
4.1	Organisaatiolähtöiset johtamisopit vahvistavat kognitiivista pääomaa	38
4.2	Monet johtamisparadigmat lisäävät emotionaalista pääomaa	39
4.3	Jokainen johtamisoppi kehittää jotain aktiivisuuden osa-aluetta	40
4.4	Johtamisopeilla on eroja tulevaisuuslukutaidon kehittämisessä	42
5	Tutkimuksen toteutus	43
5.1	Tutkimuksen metodologiset valinnat	43
5.2	Haastateltavien valinta	44
5.3	Haastattelujen toteutus	46
5.4	Aineiston analyysi	46
6	Tulevaisuussivistys työelämässä	52
6.1	Tulevaisuusosaaminen	53
6.1.1	Työntekijän tulevaisuustaidot	54

6.2	Työntekijän transformaatio	57
6.2.1	Tulevaisuusajattelua estävät tekijät	59
6.2.2	Tulevaisuusajattelua edistävät tekijät	60
6.3	Emergentti työyhteisö	62
6.3.1	Tulevaisuusosaamisen hyödyt organisaatiolle	62
6.3.2	Tulevaisuusosaamisen hyödyt yksilölle	63
7	Tulevaisuusjohtamisen elementit	65
7.1	Johtamisen tyyli	65
7.1.1	Johtamisen välineet	66
7.1.2	Johtajatyypit	67
7.1.3	Tulevaisuusajattelua rajoittavat johtamisperusteet	68
7.1.4	Tulevaisuusosaamista vahvistavat johtamisperusteet	69
7.2	Työyhteisön ilmapiiri	70
7.2.1	Edistävä toimintakulttuuri	71
7.2.2	Estävä toimintakulttuuri	72
7.2.3	Vuorovaikutus	73
7.3	Toimintaympäristö	74
7.3.1	Johtamiseen vaikuttavat elementit toimintaympäristössä	74
8	Yhteenvedo	76
8.1	Johtopäätökset	76
8.2	Tutkimuksen eettisyys	80
8.3	Tutkimuksen luotettavuus	81
8.4	Jatkotutkimusaiheet	82
	Lähteet	83
	Liitteet	88
	Liite 1. Lähestymiskirje haastateltaville	88
	Liite 2. Ohjeistuskirje haastateltaville	89

Kuvat

Kuva 1. Tulevaisuuslukutaidon eri elementit johtamisparadigmoissa.	38
Kuva 2. Tulevaisuusjohtamisen alaluokat, yläluokat ja pääluokka.	49
Kuva 3. Tulevaisuuslukutaidon alaluokat, yläluokat ja pääluokka.	49
Kuva 4. Työntekijän tulevaisuussivistyksen osa-alueet.	78

Kuviot

Kuvio 1. Tulevaisuustietoisuuden viisi ulottuvuutta.	14
Kuvio 2. Tulevaisuuslukutaito.	17

1 Johdanto

Tulevaisuus nähdään usein hyvin positiivisena tai hyvin negatiivisena. Sitä pidetään arvaamattomana ja mahdottomana ennakkoida. Tulevaisuuden ympärillä on ikään kuin näkymätön sumuverho, joka pitää sisällään myytin jostain, jota ei pystytä nykyhetkessä edes käsittämään. Tulevaisuus luodaan kuitenkin tänään.

Tulevaisuus ei ole sattumaa, johon meillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Tulevaisuuden valinta ei myöskään ole täydellinen välttämättömyys, joka on aina tehtävä. Mahdollisuuksiemme valita tulevaisuus näyttäisi löytyvän välttämättömyyden ja täydellisen sattuman välimaastosta. Se tarkoittaa, että se, mitä ajattelemme ja miten toimimme, vaikuttaa tulevaisuuteemme. Voimme ohjata muutoksen suuntaa. Voimme valita päämääriä tulevaisuudelle, ja voimme toimia ne saavuttaaksemme (Ahvenainen, Jokinen, Korento & Ollilla, 2015, s. 47).

Tämän vuoksi moni johtamisparadigma pyrkii vaikuttamaan tulevaisuuteen johtamisen keinoin. Esimerkiksi strategisen johtamisen avulla pyritään työyhteisössä yhteiseen visiioon, tulevaisuuskuvaan, jonka eteen työtä tehdään päivittäin. Arvojohtaminen taas keskittyy valitsemaan ne arvot, joiden pohjalta koko organisaation toiminta määrittyy. Visiönäärin johtamisen avulla katsomme nykyisyyttä tulevaisuudesta, ja teemme strategiaa pidemmän aikavälin visiota. Kompleksisuusjohtaminen taas näkee tulevaisuuteen johtavan monia erilaisia polkuja. Tulevaisuus näyttäytyy johtajalle mahdollisuuksien avaruutena, jota ei kuitenkaan voi täysin hallita. Johtaja voi johtamistavallaan luoda yhteistä kuvaa tulevaisuudesta, mutta vaikuttaako työntekijän oma tulevaisuuskuva tai sen puute työyhteisön tulevaisuuteen?

Viime aikoina suosituiksi ovat tulleet yksilöihin keskittyvät johtamisparadigmat. Muutosjohtamismalli, valmentava johtaminen ja coaching keskittyvät kaikki vaikuttamaan yksilön kehittymiseen ja siten koko työyhteisöön. Voisiko organisaation tulevaisuus kietoutua juuri sen yksilöiden tulevaisuuden suuntaan?

Organisaation ohjaaminen tulevaisuuteen nähdään usein johtaja-asemassa olevien ammattitaidoksi, visionäärisyydeksi. Ketonen-Oksi ja Järvi (2018, s. 6) huomasivat omassa tutkimuksessaan, että yrityksen tulevaisuusajattelu kiinnosti lähinnä muutamaa johtotehtävissä olevaa. Tällaisessa toimintamallissa tulevaisuusvalta kasaantuu työyhteisössä vain harvoille. Keiden tosiasiallisesti tulisi määrittää organisaation tulevaisuuden – johtajan, työyhteisön yhdessä vai työyhteisön jokaisen yksilön? Organisaation tulevaisuusjohtaminen kuuluu johtajan ammattitaitoon, ja siihen keskittyvien perinteisten johtamisparadigmojen avulla luotsataan koko organisaatiota kohti tulevaa. Johtaja voi yksilönä käyttää tulevaisuusvaltaa, ja taitojensa mukaan osallistaa työyhteisössään myös muita tulevaisuustyöhön. Sen sijaan työntekijöiden tulevaisuustaidot varmasti vaihtelevat hyvin paljon. Huomioivatko tulevaisuusjohtamisen paradigmat myös työntekijöiden tulevaisuustaitojen kehittämisen?

Valtioneuvoston vuonna 2020 julkaisema selvitys kansallisesta ennakkoinnista Suomessa nostaa esille tarpeen ymmärtää ennakointia nykyistä laajemmin. Tulevaisuusnäkemysten muodostamiseen tarvitaan tiedonkeruun lisäksi kyky tunnistaa oman työn yhteys tulevaisuuteen. Ennakointi on vaihtoehtoisten tulevaisuuksien näkemistä ja yllättävien tapahtumien ennakointia. Selvityksen mukaan ennakointia tehdään myös töissä, joissa se ei ole suoranaisesti työtehtävänä. Siksi työntekijöiden tulevaisuuslukutaito on tärkeää ja avaa yksilölle paremman mahdollisuuden vaikuttaa tulevaisuuteen. Selvitystyöryhmä suosittaa, että puolet ennakointityötä koordinoivista asiantuntijoista käy ennakointikoulutuksen (Pouru, Minkkinen, Auffermann, Rowley, Malho & Neuvonen, 2020, s. 62–63).

Pro gradu -tutkielma syntyi kiinnostuksesta johtamiseen ja tulevaisuusajatteluun. Pernaa (2020, s.4) nostaa väitöskirjassaan esiin, että hallintotieteen ja tulevaisuuskäsitteiden teoreettista tarkastelua ei ole perinteisesti yhdistetty toisiinsa. Tässä työssä tavoitteena on yhdistää juuri näitä kahta viitekehystä. Kansallinen ennakointi Suomessa 2020 -tutkimustyön johtopäätökset vahvistivat ajatusta. Suomi kaipaa lisää tulevaisuuslukutaitoa työelämään.

1.1 Määritteet

Kansainvälisessä kirjallisuudessa käytetään tulevaisuuden ymmärtämistä ja siihen liittyvää osaamista käsiteltäessä termejä *futures consciousness* ja *futures literacy*. *Futures consciousness* suomennetaan tulevaisuustietoisuudeksi ja *futures literacy* tulevaisuuslukutaidoksi (MOT -sanakirja). Suomalaisessa kirjallisuudessa esiintyy myös käsite tulevaisuusajattelu.

Millerin (2018, s. 40) mukaan tulevaisuuslukutaito on yksilön kyvykkyyttä hyödyntää tulevaisuutta tässä hetkessä. Sen on kriittistä suhtautumista omiin ennako-oletuksiin tulevaisuudesta ja taitoa nähdä luovasti myös yhteiskunnan tulevaisuuskuvat. Tulevaisuuslukutaitoa voidaan verrata luku- ja kirjoitustaitoon. Sen hallitseminen on pohja kaikelle muulle osaamiselle ja ajattelun kehittymiselle. Pourun ja Wileniuksen (2018a, s. 19–20) mukaan tulevaisuuslukutaito muodostuu yksilön kognitiivisesta kapasiteetista, emotionaalista kapasiteetista ja aktiivitaidoista. Niiden avulla ihmiselle muodostuu resilienssiä kohdata jatkuvia muutoksia ja kykyä vaikuttaa tulevaisuuteen. Miller (2011, s.28) toteaa, että tulevaisuuslukutaito mahdollistaa tulevaisuuteen vaikuttamisen sen sijaan, että nykyhetken tiedoin pyrittäisiin ennustamaan tulevaa. Tulevaisuuslukutaito vapauttaa ajattelumme ylittämään ennusteet ja luomaan uutta.

Tulevaisuuden tutkimuskeskus (2021) määrittää tulevaisuuslukutaidon seuraavasti:

Tulevaisuuslukutaito tarkoittaa yksilön kykyä ymmärtää sitä, miten tulevaisuus vaikuttaa nykyhetkeen ja toisin päin, miten nykyhetken päätökset ja teot vaikuttavat tulevaisuuteen. Tulevaisuuslukutaidon kehittämisen tavoitteena on oppia ajattelemaan tulevaisuudesta laajemmin ja oppia hyödyntämään henkilökohtaista tulevaisuuskuvittelun kapasiteettia nykyhetkessä tehtävien päätösten pohjalla.

Rubin (n.d., s.1) kuvaa tulevaisuusajattelua taas tapana suhtautua tulevaisuuteen. Se on tarvetta selvittää edessämme olevaa ja vaikuttaa nykyisyydellä tulevaisuuteen. Tulevaisuusajattelua opetetaan lapsille ja nuorille tulevaisuuskasvatuksella. Pourun ja

Wileniuksen (2018a, s. 14–15) mukaan opiskelijoille suunnatulla tulevaisuusohjauksella pyritään opettamaan henkilökohtaisissa valinnoissa, kuten uraohjauksessa, tulevaisuutta koskevien valintojen tietoista tekemistä. Tulevaisuuskasvatuksen tavoitteena on vahvistaa lapsen tulevaisuustietoisuutta, vaihtoehtoisten tulevaisuuksien hahmottamista ja kasvattaa henkilökohtaista tulevaisuuskapasiteettia.

Parkkonen ja Vataja (2019) puhuvat ennakoititoiminnasta, joka syventää yksilön tulevaisuustietoisuutta. He näkevät ennakoititoiminnan mahdollistavan oppimisen ja lisäävän yksilön tulevaisuuslukutaitoa. Ennakointitoiminta on eräänlaista aktiivista toimijuutta, jossa yksilö vaikuttaa niin omaan kuin yhteiskunnankin tulevaisuuteen.

Tulevaisuustietoisuus on ajattelun sisäistetty muoto, jossa tietoisuus ohjaa ihmistä aktiiviseen toimintaan tulevaisuusorientoituneesti. Tulevaisuustietoinen ihminen tekee päivittäisissä asioissaan valintoja oman toimintansa vaikutuksista tulevaisuudelle (Rubin, n.d., s. 1).

Ahvenharju, Minkkinen ja Lalot (2018, s. 11–12) määrittelevät tulevaisuustietoisuuden yksilön psykologisena ominaisuutena. Se on kykyä hahmottaa tulevaisuuden osalta syy–seuraus -suhteita, voimaantua toimimaan ja nähdä vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia. Tulevaisuustietoisuus on tapa ymmärtää ongelmien holistisen ja systeemisen riippuvuuden. Tulevaisuustietoisuuttaan voi vahvistaa koulutuksen ja tietoisuuden lisääntymisen kautta. Tulevaisuustietoisuus muodostuu viidestä ulottuvuudesta: systeemisyyden ymmärryksestä, avoimuudesta vaihtoehdoille, muiden huomioonottamisesta, omasta toimijuuskäsityksestä sekä oman aikakäsityksen laajuudesta.

Tulevaisuusorientaatio vie ajatuksiamme kuviteltuun tulevaisuuteen. Yksilön on kuitenkin osattava monenlaisia taitoja pystyä näkemään luovasti ja ennako-oletuksista vapaasti nykyisen hetken vaikutuksen tulevaisuuteen. Tulevaisuusosaamista käsiteltäessä tässä tutkimuksessa käytetään käsitteitä tulevaisuuslukutaito, tulevaisuusajattelu ja tulevaisuusosaaminen.

1.2 Tutkimuskysymykset

Pro gradu -tutkielman teoriaosuus muodostuu yksilön tulevaisuuslukutaidon hahmottamisesta ja tulevaisuusjohtamisen paradigmoista. Tulevaisuuslukutaitoa pyritään ymmärtämään perehtymällä kappaleessa kaksi niin tulevaisuuslukutaitoon kuin tulevaisuuskasvatukseen ja tulevaisuuden työelämän odotuksiin. Kappaleessa kolme keskittyy organisaation strategisen, visionäärisen, arvo- ja kompleksisuusjohtamisen teorioiden tulevaisuusorientaation avaamiseen, sekä yksilöön keskittyvän muutosjohtamismallin, valmentavan johtamisen ja coachingin paradigmoihin. Ensin siis tarkastellaan yhteisötasolla vaikuttavia tulevaisuusjohtamisoppeja. Sen jälkeen keskittyy yksilöjohtamisparadigmoihin. Neljännessä kappaleessa tarkastellaan kokoavasti, miten tulevaisuusajattelu näkyy näissä eri johtamisparadigmoissa. Tutkimuksen toteutusta ja haastattelujen tuloksia käsitellään kappaleissa viisi, kuusi ja seitsemän.

Pro gradu -tutkielman tavoitteena on löytää vastauksia siihen, millaista on työntekijän tulevaisuuslukutaito ja millainen johtaminen edistää taidon kehittymistä.

Etsin vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten tulevaisuusajattelu näkyy erilaisissa johtamisopeissa?
2. Miten työntekijän tulevaisuuslukutaitoa edistetään johtamisella?

2 Työntekijän tulevaisuuslukutaito

Suomessa haaveillaan tulevaisuuslukutaidon olevan peruskoulussa opittava taito ja osa opetussuunnitelmaamme. Lapsille ja nuorille suunnatun tulevaisuuskasvatuksen avulla jokainen koulutuksen saanut lapsi omaisi jatkossa tulevaisuuslukutaidon. Tulevaisuuskasvatuksella mahdollistetaan lapsille tiedollinen ja eettinen valmius ennakoida tulevaisuutta sekä ymmärtää oma vaikutusmahdollisuus tulevaisuuteen (Rubin, n.d., s. 1). Voisi ajatella, että tällaisella taidolla olisi käyttöä myös työelämässä? Nykyisin organisaation työntekijät halutaan osallistaa esimerkiksi strategiatyöhön ja vision luomiseen, mutta valtaosa työntekijöistä ryhtyy työhön ilman tulevaisuuslukutaidon kaltaisia valmiuksia. Miten organisaation tulevaisuuteen vaikuttaisi se, että sen jokaisella työntekijällä olisi tulevaisuuslukutaito?

Valtionneuvoston selvityksessä kansallisesta ennakkoinnista Suomessa (Pouu ja muut, 2020, s. 65) tutkittiin ministeriöiden, ministeriöiden alaisten virastojen, yliopistojen ja maakuntien tekemää ennakointityötä. Julkisten organisaatioiden vastauksista ilmeni, että ennakointityöhön koettiin tarvittavan syvällisempi tuntemus tulevaisuudesta ja käytännönläheistä koulutusta taitojen kehittämiseen. Selvityksessä suositellaankin viranhaltijoille suunnattua koulutusta, jonka painopisteenä olisi mm. tulevaisuusajattelun perusteet, tulevaisuustiedon käsittelytaito ja tulevaisuusnäkemysten muodostaminen. Lisäksi suositellaan yleisen tulevaisuuslukutaidon vahvistumista koko yhteiskunnassa mm. ottamalla tulevaisuuskasvatus osaksi suomalaista koulutusjärjestelmää.

Dufva, Grabtchak, Ikäheimo, Lähdemäki-Pekkinen ja Poussa (2021, s. 8–9) toteavat, että jo tulevaisuuksien kuvittelu voi olla vaikeaa. Tällä hetkellä kansalaiset saavat annettuina ja hyvin samanlaisia tulevaisuuskuvia. Toisenlaisen tulevaisuuden visiointi on mahdollonta, jos sellaista ei pysty edes kuvittelemaan, puhumattakaan taidoista toimia toisenlaisen tulevaisuuden puolesta, jota ei osaa hahmottaa. Sitra toteaaakin, että vaihtoehtoisten tulevaisuuksien visiointi on tärkeää. Siihen päästäksemme tarvitsemme tulevaisuusajattelun taitoa ja kykyä muutoksen tekemiseen niin yksilöiden, organisaatioiden kuin yhteiskunnankin tasolla.

Lasten ja nuorten tulevaisuusajattelua halutaan kehittää siis väestötasolla. Nykyisten työikäisten tulevaisuuslukutaito taitaa olla riippuvainen työyhteisöstä ja yksilön asemasta siellä. Moni työntekijä on mukana työpaikan tulevaisuustyössä esimerkiksi strategiaa tehtäessä. Samalla kuitenkin vain harva heistä lienee saanut henkilökohtaista koulutusta tulevaisuuslukutaidon saamiseksi itselleen.

Asiaan on havahduttu myös kansainvälisesti. Nazarko (2020, s. 2–6) teki puolalaisissa teollisuusyrityksissä tutkimuksen yritysten varautumisesta tulevaisuuteen ja tulevaisuuslukutaitojen tarpeesta. Tutkimukseen osallistui vain kolmannes suurista puolalaisista teollisuusyrityksistä. Vastaukset kuitenkin vahvistavat mielikuvaa siitä, että tulevaisuuslukutaito on osa lähinnä johtoasemassa olevien osaamista. Nazarkon tutkimuksessa 79 % vastaajista kertoi tulevaisuuteen varautumisen ja sen ymmärtämisen olevan osa toimintajohtajan tai muun yksittäisen johtohenkilön työtä. Kuitenkin tutkimuksen mukaan yli puolet vastaajista olisivat halukkaita lisäämään työntekijöidensä tulevaisuuslukutaitoja systemaattisen koulutuksen avulla. Neljäsosa vastaajista ei kokenut sen olevan tarpeellista.

Pouru ja Wilenius (2018a, s. 12–13) nostavat kirjoituksessaan esille yhteiskunnallisen siirtymän ja työelämän murroksen, jossa ihmisten arvomaailma on muutoksessa ja teollisen yhteiskunnan järjestelmät etsivät uutta suuntaa. Maailman monimutkaistuminen vaatii myös koulutusjärjestelmäämme valmentamaan nuoria kiinnittymään tulevaisuuden maailmaan ja oppimaan ymmärtämään muutosta sekä suunnistamaan epävarmuuden keskellä kohti tavoitteitaan ja tulevaisuutta. Heistä nuoret tarvitsevat tulevaisuuslukutaitoa selvitäkseen ja menestyäkseen. Samanlaisia taitoja voisi kuvitella tarvittavan jo nykyisin työelämässä. Työn murroksen ja globaalin, kompleksisen maailman keskellä työelämässä olevia tulisi osata valmentaa ymmärtämään epävarmaa maailmaa ja näkemään vaihtoehtoisia tulevaisuuksia yksilöinä.

2.1 Tulevaisuuslukutaito osana työntekijän tulevaisuusosaamista

Dufva ja muut (2021, s. 9) kuvaavat tulevaisuusajattelua vaihtoehtoisten tulevaisuuksien hahmottamisella ja niiden peilaamista nykyhetken valintoihin. Tulevaisuusajattelun avulla varaudutaan siis tulevaisuuteen, sen suunnitteluun ja sen avartamiseen. Tulevaisuusajattelua kuvataan organisaatiosta puhuttaessa tulevaisuusvalmiudeksi ja yksilöistä puhuttaessa tulevaisuuslukutaidoksi tai tulevaisuustietoisuudeksi.

Balcom Raleigh, Pouru, Leino-Richert, Parkkinen ja Wilenius (2018, s. 7) kuvaavat yksilön käsittelevän tulevaisuutta usein hyvin kapea-alaisesti joko ajattelemta aihetta lainkaan, suhtautumalla siihen annettuna ennusteena tai itsestään selvänä historian toisintona. Tällöin jää kokonaan käyttämättä yksilössä oleva kyvykkyys luoda ja uudistaa tulevaisuuskuvia, jotka muokkaavat myös ajatteluumme tässä hetkessä. Voidaksemme visioida tulevaisuutta yksilöiden tulisi ensin olla tietoisia ennakkokäsityksistään sekä kaavamaisesta ja opitusta ajattelumallistaan, joka vaikuttaa kykyyn nähdä erilaisia tulevaisuuskuvia. Tulevaisuuslukutaito onkin kyvykkyyttä identifioida, kohdentaa ja asemoida ennako-odotuksiaan, jotta voisi vapautua luomaan uudenlaisia tulevaisuusvisioita. Tällaista tulevaisuuslukutaitoa voi opetella.

Ahvenharju, Minkkinen ja Lalot (2018, s.7) katsovat tulevaisuustietoisuuden koostuvan viidestä eri ulottuvuudesta. Yksilön aikakäsitys määrittää ajattelua menneestä, nykyisyydestä ja tulevasta. Toimijuus kuvaa yksilön luottamusta vaikuttaa tulevaisuuteen. Avoimuus on kykyä nähdä vaihtoehtoja ja kyseenalaistaa olemassa olevaa. Tulevaisuustietoisuus on kykyä ymmärtää asioiden keskinäisriippuvuutta, systeemisuutta. Se on vastuullisuutta ja huolta muista, joka saa tekemään muutosta paremman maailman vuoksi. Ihmisen taito kuvitella tulevaisuutta vaihtelee näiden henkilökohtaisten ulottuvuuksien mukaan



Kuvio 1. Tulevaisuustietoisuuden viisi ulottuvuutta (Ahvenharju, S., Minkkinen, M. & Lalot, F., 2018, s. 7).

Tulevaisuuslukutaito on ihmisen kykyä hyödyntää tulevaisuutta nykyhetkessä (Miller, 2018, s.40). Tulevaisuustietoisuutta ja tulevaisuuslukutaitoa yhdistävät ymmärrys maailman kompleksisuudesta ja systeemiajattelusta. Yksilön omat tietoiset valinnat muokkaavat tulevaisuutta. Tulevaisuustietoinen ihminen ymmärtää tekojensa ja tekemättä jättämisensä seuraukset. Pouru ja Wilenius (2018a, s. 13) toteavat, että tulevaisuuslukutaito ei siis ole ainoastaan tulevaisuuden ja siihen vaikuttavien ilmiöiden hahmottamista, vaan myös yksilön omaa tietoista suhdetta tulevaisuuteen ja aktiivista suhtautumista tietoon.

Miller (2018, s. 20–23) pitää tärkeänä, että yksilö ymmärtää oman tulevaisuusajattelunsa vaikuttimet (*anticipatory assumptions*). Tiedostamalla ensin omat olettamuksensa yksilö pystyy laajentamaan tulevaisuuskäsitystään ja oppii käyttämään koko olemassa olevaa tulevaisuuskuvaamisen kapasiteettiaan. Pouru ja Wilenius (2018a, s. 16–18) katsovat, että tulevaisuuslukutaidossa tärkeää on huomioida tiedollisen (kognitiivinen kapasiteetti) ulottuvuuden lisäksi myös yksilön emotionaalinen kapasiteetti ja aktiivisuustaidot. Kognitiivisella kapasiteetilla tarkoitetaan ihmisen tiedollista tulevaisuustietoisuutta sekä kykyä hahmottaa erilaisia tulevaisuuksia, suhtautua kriittisesti tulevaisuuksien

käyttötarkoituksiin ja ymmärtää maailman systeemisuutta ja kompleksisuutta. Emotionaalinen kapasiteetti taas on itsetuntemusta, omien tulevaisuuspelkojen ja odotusten ymmärtämistä sekä tulevaisuusempatiaa. Emotionaalisen osa-alueen ymmärtäminen osana tulevaisuuslukutaitoa on tärkeää, jotta tiedostamme tunteiden merkityksen tulevaisuuskuvassamme tai tulevaisuustoiminnassamme. Tunteet muokkaavat tiedon arvo-pohjaiseksi, ja juuri kognitiivisen ja emotionaalisen kapasiteetin yhdistelmä tuottaa aktiivisen toiminnan eli aktiivitaidot. Aktiivitaidot jaetaan neljään osa-alueeseen: planetaariset, kompleksisuus-, luovuus- ja empatiataidot. Näiden taitojen kautta yksilö kiinnittyy yhteiskuntaan ja vaikuttaa koko planeetan tulevaisuuteen.

Seligman, Railton, Baumeister ja Sripada (2013, 128–129) syventävät ajatusta menneisyyden merkityksestä tulevaisuuskuvaamme emotionaalisen kapasiteetin tavoin. Jaksoittaiseen muistiimme jää jälkiä kokemistamme tapahtumista ja tunteistamme näissä tilanteissa. Muistijälkemme ovat kuitenkin hyvin tulkinnallisia. Muistellessamme aikaisempia asioita muokkaamme joka kerta uudelleen muistikuvaamme asiasta tai tilanteesta. Muistimme pohjalta ennustamme tulevaa mennyttä vastaavaksi. Collins ja Hines (2010, s. 5–6) tulkitsevat integraalin tulevaisuuden teoriaa ja ajatteluumme vaikuttavia tekijöitä nelikenttänä, jossa sekä sisäinen että ulkoinen ja yksilöllinen sekä yhteisöllinen ulottuvuus vaikuttavat tulevaisuusnäemyksiimme.

Ahvenharjun, Lalotin, Minkkisen ja Quiazaden (2021, s. 3) mukaan tulevaisuustietoisuus voidaan nähdä taipumuksena, eräänlaisena luonteenlaatuna. Kuten ihmisen muitakin luonteenpiirteitä, myös tulevaisuustietoisuutta, voi muokata esimerkiksi työstämällä tulevaisuusajatteluaan. Yksilön taustan lisäksi siis myös yksilön temperamentti vaikuttaa tapaan ajatella tulevaisuudesta. Ihmisen taustan ja henkilökohtaisen luonteen ohella kirjoittajat uskovat tulevaisuustietoisuuden viiden ulottuvuuden (aikakäsitys, toimijuus, avoimuus, systeemisuus ja vastuullisuus) muodostavan yhdessä paketin, jota voisi kutsua kyvykkyydeksi. Tulevaisuustietoisuus on siis kykyä kehittää tulevaisuustaitoja. Kirjoittajat katsovat tulevaisuuslukutaidon olevan yksi osa tällaisia taitoja. Tulevaisuustietoisuus ei ole tarkkarajaisesti määrittyvä, vaan sitä voi tiettyyn pisteeseen asti muokata ja kehittää.

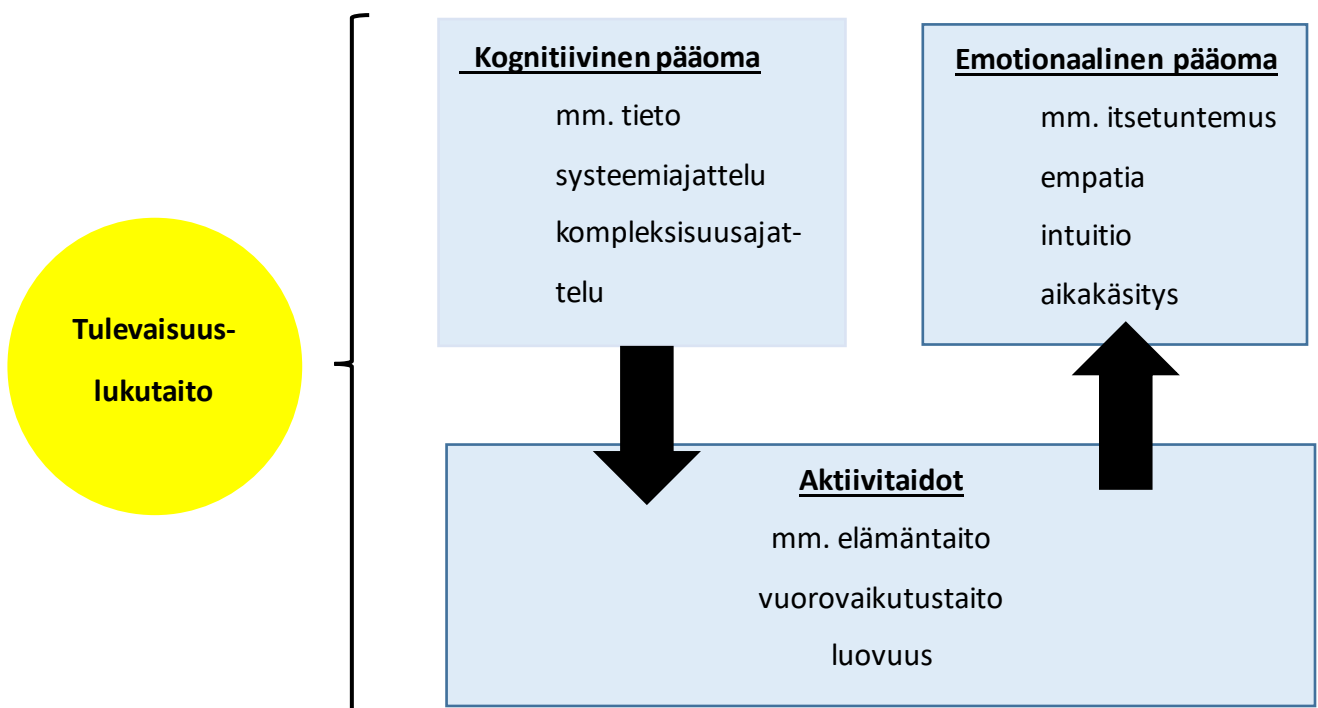
Tulevaisuusajattelu näyttää olevan tiedollista ymmärrystä laajempaa kyvykkyyttä. Tulevaisuustietoisuuden tutkijat korostavat laajaa tiedollista, taidollista, toiminnallista osaamista ja henkilökohtaista taipumusta tulevaisuustoimijuuteen. Tulevaisuuslukutaidon tutkijat näkevät kirjoitus- ja lukutaidon omaisesti tärkeänä kognitiivisen ja emotionaalisen ulottuvuuden, mutta myös aktiivitaidoiksi nimeämäänsä kokonaisuutta. Tutkimussuuntauksia näyttää kuitenkin yhdistävän tavoitejonkinlaisen tulevaisuussivistyksen saattamisesta ihmisille. Päädyn tässä työssä arvioimaan työelämän tulevaisuustaitoja tulevaisuuslukutaidon teorian avulla. Tulevaisuuslukutaidon kognitiivinen ja emotionaalinen kapasiteetti sekä aktiivitaidot nousevatkin esille myös tulevaisuuskasvatuksen teoriapohjassa seuraavassa kappaleessa.

2.2 Tulevaisuuskasvatuksesta mallia tulevaisuusjohtamiseen?

Tulevaisuuslukutaitoa voidaan opettaa lapsille ja nuorille tulevaisuuskasvatuksen avulla. Tulevaisuuskasvatus opettaa taitoja, jotka ovat tärkeitä jokaiselle ihmiselle. Erityisesti tässä ajassa näyttää olevan entistä tärkeämpää, että jo työelämässä olevatkin omaavat tulevaisuuslukutaidon osana jokaisen työntekijän henkilökohtaista ammattitaitoa. Tässä kappaleessa on tarkoitus tutustua tulevaisuuskasvatukseen ja sen avulla peilata, mitä voisi olla vastaavanlainen, laajamittainen tulevaisuuskooulutus työntekijöille.

UNESCO:n tulevaisuuden tutkimuksen verkoston johtaja Miller on tehnyt pioneerityötä tulevaisuuslukutaidon opettamisessa. Hän on joukkoineen vetänyt yli 30 tulevaisuuslaboratoriota ympäri maailman vuosina 2012–2016. Millerin (2018, s. 4–6) mukaan tulevaisuuslukutaito kehittyy oppimisprosessin kautta. Tulevaisuuslaboratorio (*Futures Literacy Laboratory*) on oppimismetodi, joka on otettu käyttöön UNESCO:n muutosjohtamiskoulutuksessa. Siinä käytetään useita erilaisia oppimismetodeja aina joukkoälystä luovaan oivaltamiseen saakka. Tarkoituksena on oppia hahmottamaan miten nykyisyys vaikuttaa tulevaisuuteen jo nyt.

Tulevaisuusluku- ja kirjoitustaito on henkistä pääomaa, jota voi harjoitella. Se on taito, jonka jokainen voi hankkia. Tulevaisuuskasvatuksella pyritään opettamaan taito lapsille. Tulevaisuuskasvatus voidaan jakaa kolmen osa-alueen harjoitteluun: kognitiiviseen ja emotionaaliseen pääomaan sekä aktiivisiin, vaikuttaviin taitoihin. Kognitiiviseen pääomaan kuuluu ymmärrys ympäröivästä maailmasta ja niistä voimista, jotka muokkaavat tulevaisuutta. Se on taitoa visioida vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Kognitiiviseen pääomaan kuuluvat yhtä lailla kriittinen ja luova ajattelu sekä systeemisen kompleksisuuden ymmärtäminen. Emotionaalinen pääoma on itsetietoisuutta, empatia- ja intuitiotaitoja. Se on eettisyyden arvostamista ja aikakäsityksen hahmottamista yksilönä. Emotionaalisen pääoman omaava ihminen suhtautuu avoimesti muutokseen ja osaa nähdä sen eri vaihtoehdot. Tulevaisuuskasvatuksen avulla opetellaan myös käytännön taitoja. Aktiivisuus- ja vaikuttavuustaidot syntyvät toimintatavasta, jossa osataan yhdistää luovuus, empatia ja kompleksinen maailmankuva ja toimia tietoisena päämäärästä. Yksilön taitoon suhtautua tulevaisuuteen vaikuttavat myös hänen elämän-, vuorovaikutus-, henkiset ja kompleksisuustaidot (Pouru & Wilenius, 2018b, s. 2–3).



Kuvio 2. Tulevaisuuslukutaito (mukaillen Pouru & Wilenius, 2018b, s. 3).

Balcom Raleigh ja muut (2018, s. 14) kirjoittavat raportissaan Tulevaisuusakatemiaan vuonna 2017 pitämästä kesäkoulusta tulevaisuudentutkimusta aloitteleville opiskelijoille. He innovoivat Tulevaisuuslaboratorio -menetelmää käyttäen opiskelijoille suunnatun tulevaisuuspujan. Tulevaisuuspujan lähtökohdaksi asetettiin kolme tavoitetta, jotka soveltuvat tulevaisuuslukutaidon koulutukseen yleisemminkin. Tulevaisuuskuva on pidettävä avoimena, opiskelijoiden on sitouduttava omaan oppimisprosessiinsa sekä tulevaisuutta uudelleen muokataan luovuuden ja kriittisyyden avulla.

Balcom Raleigh ja muut (2018, s. 38) katsovat tulevaisuuslaboratorion sopivan hyvin osaksi kandi-, maisteri- ja tohtorikoulutusta. Nuoremmille opiskelijoille tulisi suunnata yksinkertaistettumpaa tulevaisuuskasvatusta. Heidän mukaansa tulevaisuuslukutaitoa olisi hyvä opettaa myös esimerkiksi poliitikoille, johtajille ja järjestöille osana elinikäistä oppimista.

Tulevaisuuskasvatus lisää yksilön ymmärrystä megatrendien vaikutuksesta tulevaisuuteen tiedollisella tasolla. Se antaa työkaluja ratkaista ongelmia ja käyttää luovuutta vaihtoehtoisten tulevaisuuksien innovoimiseksi. Ennen sitä ihmisen on kuitenkin hahmotettava yhteiskunnallista järjestelmää ja sen kompleksisuutta sekä riippuvuussuhteita. Kriittinen ajattelu auttaa meitä kyseenalaistamaan yhteisön valtavirtaisia ajatusmalleja ja poliittisia toimia (Pouu & Wilenius, 2018b, s. 3).

Ahvenainen, Jokinen, Korento ja Ollila (2015, s. 46) väittävät, että kykymme ymmärtää valintojemme vaikutuksia tulevaisuuteen on näyttäytynyt yhteiskunnassamme heikolta. Se lienee tulevaisuuslukutaidon puutetta niin yksilön kuin yhteiskunnankin osalta. Ahvenainen ja muut (2015, s. 47) katsovat tulevaisuuslukutaitomme kehittyvän ymmärryksestä tietojemme rajallisuudesta ja valintojemme motiiveista. Tulevaisuus riippuu siis päättelykyvystämme. Tarvitsemme tueksemme arvokehysten, jonka avulla voimme valita, mitä haluamme tavoitella. Selittävä viitekehys ohjaa päättelyämme siitä, mikä

tulevaisuudessa on mahdollista tai todennäköistä. Tulevaisuuskasvatuksen avulla kehitämme näitä kykyjämme.

Pouru ja Wilenius (2018b, s. 3) kirjoittavat tulevaisuuskasvatuksen vahvistavan ihmisen emotionaalisia taitoja. Ihminen oppii tunnistamaan omia tunteitaan, arvojaan ja asenteitaan, jotka ohjaavat hänen tulevaisuuttaan. Tavoitteena on lisätä yksilön ymmärrystä omien tiedostamattomien ajatusten vaikutuksesta tulevaisuuteen, ja vahvistaa luottamusta itseensä ja intuitioonsa. Tämä avulla suhtautuminen tulevaisuuteen muuttuu positiivisemmaksi.

Vastaavasta tavoitteesta puhuvat myös Ahvenainen ja muut (2015, s. 49–50) toteamalla, että aikuisille suunnatun tulevaisuusohjauksen avulla voimme yrittää vapautua tai vapauttaa ennakkokäsityksiämme, jotka ohjaavat päätöksentekoamme. Tulevaisuusohjauksessa on tärkeää hyväksyä nykyisyyden ja tulevaisuuden toinen toistaan määrittävän suhteen. Ajatusten suuntaaminen tulevaisuuteen on kokonaisuus, joka muodostuu kokemuksistamme, nykyhetken tarpeista ja toiveista sekä tulevaisuuden mahdollisuuksista. Kun yksilö osaa kyseenalaistaa omaa ajatteluaan ja vallitsevia systeemejä, omaa hän aktiiviseen tulevaisuussuuntautumiseen tarvittavat palaset.

Tulevaisuus ja nykyisyys määrittävät toinen toisiaan. Tässä hetkessä tehtävät valinnat vaikuttavat tulevaisuuteen, ajattelimmepa me niin tai emme. Tulevaisuuskasvatuksen avulla voidaan vapauttaa ihminen ennakkokäsityksistään, jotka ohjaavat tiedostamatta päätöksentekoa (Ahvenainen, Korento, Ollila, Jokinen, Lehtinen & Ahtinen, 2014, s. 8).

2.3 Työelämän odotukset työntekijästä tulevaisuudessa

Työyhteisöt panostavat paljon tulevaisuuden hahmottamiseen. Organisaatiot pyrkivät näkemään, miten toimintaa tulisi kehittää, jotta osattaisiin vastata tulevaisuuden asiakkaiden tarpeisiin ja maailman muutokseen. Tulevaisuusorientoituneet yritykset näyttävät menestyvän muita paremmin jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Genovese (2016, s. 113) katsoo, että tulevaisuuden johtajat ja työntekijät osaavat kysyä ja kyseenalaistaa. He uskaltavat katsoa asioita uusista suunnista eivätkä jumiutu ajattelussaan vain puhtasoppisuuteen. Tulevaisuuden työyhteisössä osataan arvostaa ja palkita rohkeudesta ajatella eri tavalla. Nämä ominaisuudet ovat kuin suoraan tulevaisuuslukutaidon oppikirjasta.

Johnson ja Suskewich (2020, 146–150) väittävät, että juuri johtajien tulisi pystyä varaan työaikaansa yhä enemmän pitkän aikavälin tulevaisuusajattelulle. Tulevaisuusorientoitunut ajattelu vaatii aivan toisenlaista mielentilaa kuin perinteinen johtajuus, jossa aika kuluu analyttiseen, orientoituneeseen ja järjestelmälliseen tuloshakuiseen sekä datapohjaiseen yritysjohtamiseen. Tulevaisuusorientoituneelta johtajalta vaaditaan lukujen ja tilastojen sijaan luovuutta ja intuitiivisuutta. Johtajan tulee uskaltaa kokeilla, etsiä ja löytää tulevaisuus nykyisyyden ulkopuolelta. Perinteinen johtaja uskoo vievänsä yritystä eteenpäin, mutta kehittämällä organisaatiota taloustilastojen valossa pysytään hädin tuskin paikallaan. Vain harva johtaja pystyy perinteisen johtamisen rinnalla toimimaan toisinaan tulevaisuusorientoituneena johtajana.

Jokinen, Ollila ja Vuorisalo (2015, s. 63–68) toteavat yksilön hyvän resilienssin edellyttävän myös hyvää elämäntilannetta. He nostavat esiin mielenkiintoisen näkökulman. Elämästä selviämisen vastuuta, resilienssiä, sysätään helposti yksilön vastuulle, vaikka elämän kriisit voivat olla yhteisön aiheuttamia. Yksilön omista pyrkimyksistä ja teoista huolimatta tulevaisuuden kehitys voi olla yllätyksellinen.

Muotoiluajattelu antaa Varamäen (2019, s. 113–136) mukaan valmiuksia muutokseen ja tulevaisuuteen myös muille kuin muotoilijoille. Muotoiluajattelun mukaan olennaista muutoksessa ei ole tieto, vaan reagoiminen ja omaksuminen. Tulevaisuutta voi muotoilla yksi teko kerrallaan. Tärkein tulevaisuustaito on kyky empatiaan. Empatia auttaa ymmärtämään muiden kokemuksia ja tunteita, sekä asettumaan muiden asemaan. Se erottaa ihmisen kaikista muista, myös kehittyneimmästä tekoälystä. Empatia edellyttää omien

tunteiden tunnistamista. Yksilö, joka omaa hyvät tunnetaidot, kykenee empatiaan, mutta tarvitsee siihen kuitenkin aina vuorovaikutusta.

Toinen tärkeä tulevaisuustaito muotoilussa on näkökulman vaihtaminen. Ihmisen yliver-
taisuutta on kykymme katsoa asioita monesta eri näkökulmasta. Luodakseen uutta on
pysähdyttävä ongelman äärelle, tutkittava ja ihmeteltävä sitä, sekä keskusteltava kai-
kesta siihen liittyvästä. Kyky kuvitella tulevaisuutta, vaatii myös luovuutta. Kompleksi-
sessa maailmassa luovuuden kautta löytyy erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ongelmiin. Vain
harvoin on olemassa yksi oikea tapa tehdä asioita. Luovuus on tärkeä tulevaisuustaito
aivan kaikille ihmisille (Varamäki, 2019, s. 113–136).

Yhteistyöllä voi paikata omat puutteensa ajattelussa tai osaamisessa. Yhteistyön avulla
ihminen kykenee tekoihin, joihin yksikään ihminen ei todennäköisesti yksin pystyisi. Tu-
levaisuusosaamista on myös rohkeus kokeilla asioita. Oikea asenne on myös tärkeää: ko-
keilu ei koskaan epäonnistu, vaan antaa meille lisää ymmärrystä ja tietoa. Viimeinen tu-
levaisuuden muotoilijan taito on sisu. Eteenpäin mennäkseen on siedettävä epävar-
muutta, ja taisteltava sisukkaasti vastoinkäymisten keskeltä tiensä voittoihin. Sisu tarkoit-
taakin ihmisen kykyä nousta omien voimavarojensa yli, ja saada sen myötä aina uusia
pystyvyyden kokemuksia itsestään (Varamäki, 2019, s. 113–136).

Muotoilijan taidot kuvastavat hyvin työelämän odotuksia yleisesti tulevaisuuden työnte-
kijältä. Nämä odotukset vastaavat monelta osin tulevaisuuslukutaidon antamia valmiuk-
sia.

3 Tulevaisuusorientoituneet johtamisparadigmat

Tässä ajassa jatkuva muutos on vaikeinta johtamistyössä niin julkisen kuin yksityisen sektorin johtajillekin. Elämme jo hypermuutoksen aikakautta. Se tarkoittaa, että muutos ei ole se sama muutos, johon olemme menneisydessä tottuneet. Hypermuutoksessa tapahtuu monta muutosta samaan aikaan. Se on isojen megatrendien toteutumista, jotka vaikuttavat hallitsemattomalla tavalla myös arkisiin asioihimme. Nämä pirulliset ongelmamme eivät kehity ennustettavasti, vaan ihmisen toiminta vaikuttaa aina kehityksen suuntaan. Se luo mahdollisuuksia, ja samalla heikentää ennustettavuutta. Tulevaisuudessa muutoksen nopeus vain kasvaa. Se haastaa myös johtamista muuttumaan (Genovese, 2016, s. 1–4).

Jatkuva muutokseen reagointi lisää organisaatiossa kaaoksen tunnetta. Sen vuoksi moni johtaja pyrkii kaikin tavoin ennustamaan tulevaisuutta ja tuomaan siten vakautta organisaation työympäristöön. Tulevaisuuteen suuntaavat johtamisparadigmat liittyvät usein organisaation kykyyn asettaa pitkän tähtäimen tavoitteita tai kykyyn uudistua toimintaympäristön tulevaisuusmuutoksen mukana. Tarkastelen seuraavissa kappaleissa ensin eräitä juuri sellaisia johtamisoppeja, joissa johtamisella vaikutetaan organisaation tulevaisuuteen. Organisaation toiminnassa mielenkiinto kohdistuu väistämättä samalla sen yksilöihin. Organisaation tulevaisuus tuntuu johtajan lisäksi kietoutuneen myös sen yksilöiden toimintaan. Sen vuoksi tarkastelen lisäksi sellaisia johtamisoppeja, joissa johtaminen keskittyy organisaation sijaan yksilöön. Etsin näistä johtamisopeista tulevaisuusorientaatiota.

3.1 Strateginen johtaminen

Strategisen johtamisen juuret löytyvät monista sodankäyntiä käsittelevistä historiallisista asiakirjoista. Sodankäynnin voittamiseksi on vaadittu suunnitelmallisuutta ja koordinoitua yhteisyyttä, strategiaa. Jo muinaisen Ateenan sotaneuvoston muodostivat kymmenen strategia, jotka johtivat armeijaa. Strategin tuli johtaa joukkojansa taisteluissa, ja olla

samaan aikaan yksilöllisiltä ominaisuuksiltaan energinen, kekseliäs, suora ja viekas sekä luottavainen ja epäluuloinen. Strateginen ajattelumme pohjautuu yhä tänäänkin näihin sodankäynnissä opittuihin johtamistaitoihin. Liikkeenjohto kopio tosin vasta 1960-luvulla johtamismallinsa yrityselämään sotastrategiasta. Sieltä se on levinnyt myös julkisen johtamisen johtamisopiksi (Näsi & Aunola, 2004, s.10–11).

Strateginen johtaminen on perinteinen tulevaisuuteen katsova johtamisoppi. Strategisen johtamisen tavoitteena on tiedostaa organisaation olemassaolon syy ja ne asiat, joita organisaation tulisi tehdä hyvin menestyksen saavuttamiseksi. Uusien strategisten tavoitteiden toteutumiseksi on kuitenkin uusittava myös organisaation olemassaolon syy. Strateginen johtaminen ei ole johtajan yksin työskentelyä. Johtajan on osattava osallistaa ja sitouttaa jokainen työntekijä yhteisen menestyksen saavuttamiseksi (Tuominen, 2017, s. 41–56).

Lindroos ja Lohivesi (2010, s. 25–27) toteavat kirjassaan, että organisaatiossa voi olla eri tasoisia strategioita aina koko organisaation yhteisestä strategiasta yksittäisen työtiimin strategiaan asti. Strategian avulla tavoitellaan organisaation visiota ja otetaan kantaa siihen, miten organisaatio tavoitteensa saavuttaa. Strategia on siis eräänlainen organisaation toiminnan ”punainen lanka” ja ohje siitä, miten työntekijöiden tulee toimia. Strategiaprosessi kehittää organisaation toimintaa ja tuottaa sellaisen keinovalikoiman erilaisia toimia, joiden avulla varmistetaan myös yhteiskunnan muutoksiin reagoiminen organisaatiota vahvistavalla tavalla. Näin organisaation ulkopuolinen muutos voidaan nähdä uhan sijaan mahdollisuudeksi.

Strateginen johtaja etsii vaihtoehtoja, rakentaa sen pohjalta erilaisia tulevaisuuskuvia ja vie työyhteisönsä kohti yhdessä valittua määränpäättä. Strategia kehittyy ja kehkeytyy koko ajan. Se ei ole muuttumaton paperi arkistossa, vaan elävä ja muutoksiin reagoiva tavoiteprosessi. Työyhteisö yhdessä luo strategiaa ja sitä tehdessään samalla sitoutuu muuttumaan sen mukaisesti (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa, 2020, s. 137–138).

Mintzberg, Lampel, Quinn ja Ghoshal (2003, s. 3–9) pohtivat kirjassaa strategian moniulotteisuutta. Mintzberg määrittelee strategiaa viiden p:n mukaan: plan (suunnitelma) ploy (juoni), pattern (kuvio), position (asema) ja perspective (näkökulma). Hänen mukaansa strategia näyttäytyy hyvin erilaisena riippuen siitä, miten se määritellään. Strategia suunnitelmana kuvaa sitä, miten organisaatio tavoittelee selvin askelin päämääräänsä. Strategia juonena taas kuvaa kilpailtua kenttää, jossa vastustajan voittamiseksi on juonittava omaa taktiikkaa ja nähtävä vaaranpaikat. Kun strategia nähdään kuviona, keskitytään toimintaan, sillä ilman toimintaa strategia on vain tyhjä konsepti. Aseman määrittelevä strategia näkee organisaation osana ympäröivää yhteiskuntaa ja asettaa tavoitteensa suhteessa muihin. Strategia näkökulmana nostaa strategian uudelleenlaiselle tasolle, jossa organisaation strategia on koko työyhteisöä ja sen kaikkea toimintaa ohjaava viitekehys ja arvomaailma. Jokainen näistä määritelmistä avaa ymmärrystämme strategiasta ja sen moninaisuudesta hieman lisää.

Yhtä kaikki strateginen ajattelu on tapa suhtautua tulevaisuuteen ja kyky jäsentää kehitystä pitkäjänteiseksi ja johdonmukaiseksi toiminnaksi. Strateginen johtaminen on organisaation kulttuurin, rakenteiden ja strategioiden yhteensovittamista (Juusenaho & Linna, 2009, s. 220).

Strateginen johtaminen on kykyä rakentaa yhdessä vaikuttavia visioita tulevaisuudelle, ja kykyä kommunikoida ja viedä ne käytäntöön. Strateginen johtaminen on jatkuva prosessi. Se pitää sisällään strategian laatimisen lisäksi sen suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja päivittämisen. Strategia on joukko päätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä tulevaisuudessa (Sydänmaanlakka, 2015, s. 156).

3.2 Visionäärinen johtaminen

Visionäärinen johtaminen on pitkäjänteistä tulevaisuuteen katsomista. Se on strategista suunnittelua pidemmän aikavälin visioimista. Visionäärisessä johtamisessa nykyisyyttä

katsotaan tulevaisuudesta päin. Sen jälkeen suunnitellaan polku tulevaisuuteen pääsemiseksi. Tällaisen johtamisen taustalla on kolme hyvän päätöksen peruselementtiä: tilannetieto, päämäärätieto ja voimavaratieto. Tulevaisuustutkija Pentti Malaska katsoi näiden kolmen elementin muodostavan yhdessä näkemystiedon. Se on yksi tulevaisuustiedon muoto. Ajallisesti johtamisessa on kolme tasoa 1. lyhyt aikaväli, 2. keskipitkä aikaväli ja 3. pitkä aikaväli. Juuri tuo aikaväli tuo johtamiseen erilaisen tavoitteen ja ulottuvuuden. Lyhyt aikaväli suuntaa ajatukset taktiseen, opportunistiseen johtamiseen. Keskipitkä aikaväli taas suuntaa johtamisen strategiseen suunnitteluun. Pitkän aikavälin päätöksenteossa kyse on visionäärisestä johtamisesta. Erityisesti epävarmoissa, arvaamattomissa ja uudenaikaisissa olosuhteissa visionäärinen johtaminen on järkevää (Poulu ja muut, 2017, s. 140–142).

Manninen (2018, s. 12–16) toteaa tulevaisuuden ennustamisen olevan valintojen tekemistä. Se pakottaa meidät valitsemaan millaiseen tulevaisuuteen uskomme. Kun sitten toimimme sen tulevaisuuskuvan puolesta, samalla tulemme kumonneeksi ennusteet toisenlaisesta tulevaisuudesta. Strategia ei ole toimiva, jos valmistaudutaan kaikkiin mahdollisiin tulevaisuuksiin. Vastaus tulevaisuuden epävarmuuteen ei myöskään ole se, ettei tehdä mitään, koska ainoa varma asia on muutos. Voimme vahvistaa organisaation toimintakykyä havainnoimalla muutosta ja pyrkimällä ennakoimaan tulevaisuutta.

Visionäärinen ajattelu erottuu muusta tulevaisuusajattelusta. Siinä tulevaisuus tuodaan nykyisyyteen, ei päinvastoin. Visionäärisuus vaatii rohkeutta. Se vie meidät usein epävarmuuteen ja epämukavuusalueillemme. Visionäärinen johtaja näkee muutoksen jo etukäteen ja on jo ennen muutosta luomassa maailmaa muutoksen jälkeen. Se edellyttää tietoa ja näkemystä omasta organisaatiosta, mutta myös ympäröivästä maailmasta. On uskallettava sitoutua visioon ja tehtävä työtä sen toteutumiseksi. Visionääriseltä johtajalta vaaditaan tietoa, tunnetta ja tahtoa visioiden toteuttamiseksi (Poulu ja muut, 2017, s. 143–147).

Se mitä voidaan ennustaa tai nähdä, on jollakin tavalla oltava nykyisyydessä. Ehkä vain mahdollisuutena, kuten puu on mahdollisuutena jo siemenessä. Me

ennustamme aina nykyisyyttä, jotkut ikään kuin katsoen maisemaa junan ikkunasta, toiset junan katolta. Tulevaisuus on vaihtoehtojen muodostama maisema nykyisyydelle. (Puru ja muut, 2017, s. 137)

Johnson ja Suskewicz (2020, s. 44–45) kuvaavat kirjassaan visionääristä johtajuutta tulevaisuudesta johtamiseksi. Tulevaisuudesta nykyisyyteen katsomien on ajattelutapa, jonka avulla voidaan tunnistaa kasvavat trendit ja ilmiöt. Sen avulla voidaan luoda jotain uutta, jolla ratkaisemme nykyisiä ongelmia ja muutamme tulevaisuuskuvaamme. Strategiset johtajat kehittävät nykyisyyttä, mutta pohjaavat kaiken jo olemassa olevaan. Visionääriset johtajat luovat jotain, jota ei ole vielä olemassa, mutta jonka he haluavat nähdä tulevaisuudessa.

3.3 Arvojohtaminen

Viinämäki (2008, s. 93) näkee organisaation arvojen olevan julkisesti ilmaistuja tavoitteita ja tahtotiloja. Arvoilla johtaminen on sitä, että työntekijät saadaan määrittelemään uudelleen omat arvonsa ja asenteensa. Johtaja johtaa lisäksi omalla esimerkillään (Viinämäki, 2008, s. 105). Esimerkkejä käytetään myös päivittäisjohtamisen apuvälineenä. Arjen työstä nousevien esimerkkien avulla johtaja kirkastaa yhdessä keskustellen työyhteisön yhteisiä arvoja, ja sen avulla vahvistaa samalla arjen työtä pidemmän aikavälin toimintaa.

Arvojohtamisella pyritään sitomaan työyhteisö organisaation arvoihin niin yhteisönä kuin yksilöinä. Arvojohtajuudella tavoitellaan tietoista toimintaa, jota ohjaavat yhdessä sovitut arvot. Johtajan tehtävä on kirkastaa ja viestiä arvoista työntekijöille, jotta ne myös sisäistetään. Vain sisäistetyt arvot näkyvät toiminnassa. Arvojohtamisen etiikassa korostuvat ihmisten tasa-arvoisuus ja hyvä kohtelu (Mäkinen, 2019, s. 24).

Arvojohtaja viestii henkilökohtaisia ja jaettuja arvoja. Hän pyrkii yhdistämään niin pragmaattiset kuin ideaalisetkin arvot. Tällaiselle johtajalle tärkeää on toiminta arvojen

mukaisesti sekä se, että toimitaan vastuullisesti, eettisesti ja oikein. Arvojohtaja punnitsee myös valintojensa kauaskantoisia seurauksia. Hän työstää työyhteisön arvoja yhdessä koko organisaation kanssa. Yhteiset arvot ohjaavat työtä, ja vievät organisaatiota kohti tulevaisuutta. Työyhteisö valitsee arvojensa kautta sen, mihin he aikaansa käyttävät ja mikä on tärkeää (Aaltonen ja muut, 2020, s. 141–142).

Viinamäki (2008, s. 88) kirjoittaa tutkimuksessaan, että arvojohtajuus on parhaimmillaan organisaation itseohjautuvuutta. Se vaatii sitä, että johtaja ja työntekijät jakavat yhdessä arvot ja siten sitoutuvat niihin. Näin arvot ohjaavat asetettujen päämäärien toteutumista. Viinamäki katsoo kuitenkin, että arvojohtajan tulee olla johtajana määrätietoinen. Määrätietoisuus on tavoitteen asettamista ja niissä pysymistä.

Puohiniemi (2003, s. 192–194) katsoo, että arvojohtaminen vaatii johtajaa ja työntekijöitä aina tarkistamaan omaa ihmiskäsitystään. Arvojohtaja henkii työyhteisössä läsnäoloa ja ymmärrystä. Johtajan tulee osata yhdistää asioita ja ihmisiä johtamisessaan. Arvojohtajuus ohjaa työntekijää itsensä johtamiseen, jolloin työntekijä toimii itsenäisesti arjessa sisäistämiensä yhteisten arvojen mukaisesti.

Asioiden merkityksellisyys syntyy aina suhteessa yksilön omiin arvoihin. Ihminen suuntaa voimavaransa ja aikansa siihen, mitä hän arvostaa. Aaltonen ja muut (2020, s. 55) väittävät, että tulevaisuuden työelämää ymmärtääkseen on nähtävä merkityksellisyyden korostuminen niin yhteiskunnan, yhteisön kuin yksilönkin arjessa. Aaltonen ja muut (2020, s. 116) näkevät johtajien roolin työn merkityksellisyyden kokemisessa kuitenkin isompana kuin yleisesti oletetaan. Ihminen haluaa tehdä työtä, joka antaa elämälle ja tulevaisuudelle merkityksen. Hyvä johtaja osaa luoda tällaisen suuren tarinan. Arvojohtaminen on siten merkitysten luomista.

3.4 Kompleksisuusjohtaminen

Työyhteisöt voidaan nähdä konemaisesti toimivan organisaation sijaan adaptiivisina systeemeinä. Kompleksisuusajattelu tuo johtajuuteen ymmärryksen eloperäisen organisaation toiminnasta. Konemaisesti toimivaa organisaatiota on johdettu suunnitelman, toteutuksen ja kontrolloinnin tasaisen varmallalla etenemisellä. Tällainen koneorganisaatio ei kuitenkaan koskaan toimi virheettömästi, koska ihminen omilla toimillaan, kyvyillään ja puutteillaan vaikuttaa organisaation toiminnan suuntaan. Eloperäinen organisaation nähdään koostuvan useista itsenäisistä toimijoista, jotka samalla ovat riippuvaisia toisistaan. Tällainen organisaatio oppii, kehittyy ja mukautuu. Se on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Toimimalla kaaoksen reunalla, organisaatio kehittyy ja muuttuu sekä etenee sen avulla kohti tavoitteitaan (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell, 2013, s. 51–65).

Alkuarvoherkässä organisaatiossa pienillä muutoksilla on suuri vaikutus. Tämä tekee organisaation toiminnasta ennustamatonta, koska yksikin pieni muutos voi muuttaa suuresti lopputulosta. Kompleksisuusajattelun taustalla on ymmärtää muutoksen luonnetta, ei kahlita tai suunnata sen suuntaa. Ymmärtämällä alkuarvoherkkyyttä (jokin ilmiö reagoi herkästi ärsykkeisiin ja eroihin) huomioidaan kaikkien työntekijöiden merkitys muutoksessa. Tällainen perhosvaikutus tarkoittaa, että muutosimpulsseja tulee kaikkialta, ei ainoastaan johdolta. Alkuarvoherkkä organisaatio aistii myös herkästi sidosryhmien muutokset jatkuvan vuoropuhelun avulla. Muutosimpulssit tulevat myös organisaation ulkopuolelta. Nykyorganisaatiot ovat edelleen hierarkkisesti johdettuja, ja ne eivät siksi tunnista sen jäsenten impulsseja juurikaan (Vartiainen ja muut, 2013, s. 66–67).

Erilaiset johtamisteoriat opettavat helposti välttämään yllätyksiä tai ennustamaan tulevaisuutta. Johtamisen tueksi tarjotaan erilaisia suunnittelumekanismia, osaamiskartoituksia ja strategisia tulevaisuuden analyyssejä. Eloperäinen organisaatio ei kuitenkaan toimi juuri ennalta suunnitellulla tavalla. Tällainen vaade voi pahimmillaan estää tarvittavien muutos- ja uudistusprosessien synnyn kokonaan. Kompleksisuusajattelu korostaa kokeilemaan rohkeasti erilaisia tulevaisuuspolkuja. Mahdollisuuden avaruudeksi

nimitetään tilaa, jossa organisaatiolla on useampia polkuja valittavanaan. Mahdollisuuksien avaruuden kautta voidaan synnyttää jotain täysin uudenlaista (Vartiainen ja muut., 2013, s. 82–86).

Kaaosteoriassa puhutaan perhosvaikutuksesta. Sitä käytetään edelleen organisaation muutosta kuvaavana metaforana, jolla kuvataan alun perin pienen muutoksen vaikutusten kasvua isoiksi edetessään. Yhden työntekijän vaikutus voi saada aikaan lopulta valtaavan muutoksen. Muutos on jatkuva tila, jota ei johtajan kannata yrittää estää. Sen sijaan innovatiivisuuden ilmapiiriä tulisi työyhteisössä vaalia. Johtajan tulee siis luottaa omaan organisaatioonsa ja sen osaajiin. Tulevaisuutta ei voi täydellisesti ennustaa, vaan on osattava toimia kaaoksen reunalla. Johtajan tulee kaaoksen reunalla toimiessaan pystyä sietämään epävarmuutta, ja etsiä yhdessä organisaationsa kanssa paras mahdollinen polku edetä eteenpäin. Täydellisiä ratkaisuja pirullisiin ongelmiin ei ole olemassa (Vartiainen ja muut, 2013, s. 90–91).

Kaaoksen reunalla -johtaminen tarkoittaa sitä, että johtajan on varauduttava toimimaan odottamattomissa ja kaoottisissa tilanteissa. Johtaja voi tuoda tällöin ympärilleen järjestystä ja auttaa organisaatiota löytämään nopeasti ratkaisuja polun löytämiseen ulos kaaoksesta. Kaoottisessa tilanteessa nopea ratkaisu ei kuitenkaan tarkoita nopeaa ajattelua. Kaaoksen reunalla johtajan on osattava kyseenalaistaa päätöksenteon pohjatiedot, arvioida uudelleen omat johtopäätöksensä ja kysyä lisää kysymyksiä. Kompleksisessa maailmassa meille ominainen lineaarinen ajattelu- ja toimintatapa ei ole paras mahdollinen ratkaisumalli. Yleensä parhaimmat ratkaisut syntyvät silloin, kun on ollut aikaa ajatella eri vaihtoehtoja ja puntaroida niiden eroja (Genovese, 2016, s. 78–79).

3.5 Coaching

Coachingin syntynä pidetään 1980 -luvun Yhdysvaltoja. Uranuurtajana toimi mm. Thomas Leonard, joka alkoi tarjota coaching -koulutusta yritysjohtajille. Coaching -johtamisen teoriassa käytettiin myös elokuvatiieteen, psykologian ja henkilöstökehityksen

oppeja. Suomessa coachingia on käytetty johtamisen kehittämässä vasta 2000 -luvulla (Carlsson & Forssell, 2017, s. 31–32). Sobelin ja Holmin (2013, s. 80) mukaan coachingia käytetään nykyisin kehittymisen tukena monissa isoissa yrityksissä.

Coaching menetelmänä on sisällöltään kuin tyhjä paperi. Tätä ”tyhjää paperia” ei täytä coach, vaan coachattava itse tuettuna. Syvemmän muutoksen mahdollistaa henkilökohtainen, tunnetasolla tapahtunut oivallus, joka vaikuttaa ihmisen tapaan olla, ajatella ja käyttäytyä. Asiantuntevan coachin menetelmien avulla coachattava oivaltaa asioita ja pääsee tehokkaasti myös omiin tavoitteisiinsa. Coaching on jatkumo, jossa coachattavaa tuetaan myös tapaamisten välillä esimerkiksi puheluilla ja sähköposteilla (Carlsson & Forssell, 2017, s. 52–53).

Downey (2003, s. 97) jakaa esimiehen roolin kolmeen osioon: asioiden hallinnointiin, ihmisten johtamiseen ja coachaamiseen. Asioiden hallinnointi on työyhteisön arkityön organisointia ja työtehtävien tehokasta sekä sujuvaa hoitamista. Ihmisten johtaminen on yhteisen tulevaisuuskuvan luomista ja suunnittelua. Coachingin avulla johtaja tukee työntekijöitään yksilöllisesti saavuttamaan asetetut tavoitteet, oppimaan uutta ja voimaan työssään hyvin.

Coaching on erilaista kuin perinteinen esimies - työntekijä -keskustelu. Coaching ei ole konsultointia, jossa asiat tehdään toisen puolesta. Esimies ei siis jaa neuvoja, mielipiteitään tai analyysejaan, vaan keskittyy sparraamaan työntekijän ajatuksia. Työntekijä itse kertoo, missä asioissa hän haluaa kehittyä ja parantaa työtään. Tällä tavoin työntekijä ottaa itse vastuuta omasta kehittymisestään. Coaching ei ole mentorointiakaan. Mentorointia ja coachaamista yhdistää kylläkin tuen antaminen. Coachingissa ei kuitenkaan haluta siirtää johtajan osaamista tai ajatuksia työntekijälle, vaan antaa hänen synnyttää omia oivalluksia työstään (Carlsson & Forssell, 2017, s. 47–49).

Asiantuntijajohtaja tuottaa ratkaisuja työntekijöilleen. Työntekijöiden ei tarvitse tällöin ottaa lopullista vastuuta asioiden ratkaisemisesta, koska he tietävät esimiehen lopulta

auttavan heitä ongelman selvittämisessä. Coaching -johtamistapa vie aluksi enemmän aikaa esimieheltä. Kun työntekijä alkaa ottaa vastuuta omasta työstään ja etsii itse ratkaisuja, esimiehen työaika alkaa säästyä (Sobel & Holm, 2013, s. 24).

Coaching -osaamista voidaan pitää johtamisen ydintaitona. Monet johtajat haluavat oman työnsä tueksi itselleen coachingia. Yhä useampi johtaja näkee coach -johtamistyylin hyvänä myös esimiestyössään. Tällaista johtamiskulttuuria tuodaan nyt osaksi koko organisaation toimintatapoja (Carlsson & Forssell, 2017, s. 35–41).

Suomessa coaching -kehittymismenetelmää tutumpaa on työnohjaus. Molemmissa menetelmissä on paljon samaa. Ratkaisukeskeinen työnohjaus suuntautuu vahvasti eteenpäin katsovaan tulokulmaan, aivan kuten coaching. Coaching kuitenkin pyrkii vahvasti tavoitteellisuuteen ja tuloksiin. Tämä lieneekin selkein ero näiden kahden menetelmän välillä (Carlsson & Forssell, 2017, s. 49–50).

Vaikka coaching on alkujaan yksilölle luotu kehittymisen tekniikka, nykyään käytetään myös yhä enemmän ryhmäcoachingia. Tässä vaikeutena kuitenkin on, että coachattavat eivät saa riittävää huomiota kehityksensä tueksi ja oivallukset voivat jäädä silloin pintapuolisiksi. Coaching alkaakin ryhmämuotoisena hyvin helposti lähestyä valmennusta (Carlsson & Forssell, 2017, s. 52–53).

Ruutu (2020, s. 122) esittelee yhtenä coachingissa käytettävänä työvälineenä tulevaisuuden muistelun. Tulevaisuusmuistelussa tulevaisuutta ja siellä tapahtuneita asioita muistellaan ikään kuin ne olisivat jo tapahtuneet. Tämä auttaa saamaan nykyhetkeä laajemman perspektiivin käsiteltäviin asioihin. Ruudun mukaan coachauksessa on kyse juuri tästä. Coachaus (Ruutu, 2020, s. 25) pohjaa ajatukseen, että ihmisessä on enemmän potentiaalia kuin hän itse ymmärtääkään. Coachin tehtävä on auttaa yksilöä valjastamaan käyttöönsä kaikki olemassa oleva potentiaalinsa, ja poistaa sen esteenä olevia pelkoja, uskomuksia tai juurtuneita ajattelutapoja.

3.6 Valmentava johtaminen

Valmentavan johtamismallin taustalla on coachauksen teoriaa (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 22). Valmentava johtaminen ja coachaus vaikuttavatkin monin tavoin samanlaisilta. Valmennus ja coaching ovat kuitenkin eri asioita. Valmennus on koulutusta, mutta kehittyneemmässä muodossa. Valmennuksen avulla siirretään valmennettavalle hänen tarvitsemaansa tietoa kehittymisen tueksi. Valmentaja on asiantuntija, jonka osaamista ja tietotaitoa käytetään valmennettavan hyväksi. Coachaamisessa ei koskaan siirretä tietoa couchattavalle, vaan oppiminen tapahtuu coachattavan omasta oivalluksesta. Sen katsotaan siten johtavan valmentavaa johtamista paremmin henkilön omaan vastuunottoon ja tekemisen tehostumiseen (Carlsson & Forssell, 2017, s. 50–51).

Kirjallisuudessa valmentavasta johtamisotteesta ja coachauksesta kirjoitetaan hyvin samankaltaisesti, joka vaikeuttaa entisestään näiden kahden eri kehittymisen tuen -johtamismallin erottamista. Näyttää siltä, että valmentavan johtamisen ja coachingin väliset erot ovat pieniä. Esimerkiksi Vävilä (2014, s. 12–14) kirjoittaa pro gradu -työssään, että käsitteet valmentava johtaminen, coaching ja valmentaminen eivät ole suomalaisessa kirjallisuudessa hyvin jäsentyneitä. Hän katsoo coachingin olevan johtajan osaamisen kehittämism väline, kun taas valmentava johtaminen hänen mukaansa on sitä, että suunnitellut tavoitteet saadaan toteutumaan. Valmentava johtaminen on eräänlainen tavoitteellinen ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessi. Vävilän mukaan johtaja ei ole opettaja, kouluttaja tai mentori.

Aaltonen ja muut (2020, s. 145) taas näkevät, että hallinnollisen johtamisen vastapainoksi on viime vuosina suosiotaan lisännyt valmentava johtamisote. Toimintaympäristön jatkuva muutos vaatii meitä katsomaan tulevaisuuteen. Pärjääminen tulevaisuudessa taas edellyttää jatkuvaa uuden oppimista. Johtaja mahdollistaa työntekijöilleen uuden oppimisen. Valmentava johtaminen sopii työtavaksi aina pääjohtajasta tiimiesimieheen. Se vaatii kuitenkin oikeanlaisen asenteen ja kiihkeän halun johtaa. Johtajan on nähtävä ihminen kehittyvänä yksilönä, ja kiinnostuttava työntekijässä olevasta potentiaalista.

Ristikangas ja Ristikangas (2013, s. 18) katsovat, että johtamisen on muututtava toimintaympäristön muuttuessa ja uusien sukupolvien siirtyessä työelämään. Nuorille työelämään siirtyville oppiminen on itseisarvo. Tämän vuoksi organisaatioiden strategioissa tulevaisuuden kriittiseksi menestystekijäksi nousee yhä useammin osaaminen. Tämä asettaa johtamiselle vaateen henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Ristikankaan ja Ristikankaan (2013, s. 22–25) mukaan organisaatiossa johtaminen voi harvoin olla vain yksilökohtaista couchausta. Johtaja on aina osa organisaatiota ja vastuussa koko ryhmän johtamisesta. Johtajalla on kuitenkin kasvatusvastuu työntekijöistään. Johtaja voi parhaimmillaan valmentaa työntekijäänsä kasvamaan asiantuntijana ja ihmisenä.

Uutela (2019, s. 23–24) valottaa väitöskirjassaan valmentavan johtamisen käsitteistöön liittyvää epäselvyyttä tekemällä eron ensin johdon valmennuksen, liiketoiminnan valmentamisen tai elämäntapavalmennuksen välillä. Nämä eroavat jo keskenään toisistaan kohderyhmän ja valmennuksen painotuksen vuoksi. Valmentava johtaminen ei ole suoraan mitään näistä. Uutela (2019, s. 22–24) toteaa, että valmentava johtaja auttaa työntekijää kehittymään työssään ja keskittyy nimenomaisesti työsuorituksiin. Valmentava johtamisotekin voi olla painotuksiltaan erilaista. Se voi olla hierarkista, vertaisvalmennusta, tiimivalmentamista tai kaikki organisaatiot ylittävää valmennusta. Oleellista valmentavassa johtamisessa on se, että esimies kehittää valmentavalla otteella paitsi yksittäistä työntekijää, niin myös koko tiimiään sekä itseään työhön asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

Käsitteiden kirjavuus voi juontaa juurensa käännöksistä. Coaching on terminä tuttu urheilusta ja se suomennetaan MOT -sanakirjan mukaan valmentamiseksi. Management coaching taas on johdon valmennusta. Sen sijaan valmentava johtaminen on englanniksi management by coaching. Vain yksi sana erottaa valmentavan johtamisen ja johdon valmennuksen toisistaan. Se voi epähuomiossa jäädä käännöksiä tehtäessä sisäistämättä. Siinä missä coaching on urheilusta tutulla tavalla yksilön henkilökohtaista valmennusta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, valmentava johtaminen taas on selkeämmin

johtamisote, jossa johtaja myötävaikuttaa työntekijöidensä kehittymiseen mahdollistamalla oppimisen ja jakamalla omaa osaamistaan työntekijänsä kehittymisen hyväksi. Valmentava johtaminen poikkeaa siinä muista tarkastelluista johtamisparadigmoista, että kyseessä on ennemminkin johtamismenetelmä kuin -oppi.

3.7 Intentional Change Theory -muutosjohtamismalli (ICT)

Muutosjohtamismallia kutsuttiin aikaisemmin itseohjautuvaksi oppimiseksi. Teorian tarkoitus on auttaa yksilöä kohti haluamaansa, pysyvää muutosta. Teoriassa hyödynnetään ymmärrystä kompleksisesta systeemistä, jossa muutos ei ole koskaan lineaarista. Ympäristöön muuttamiseen voi valmistautua kehittämällä systeemiä. Samaa ajatusta sovelletaan yksilöön. Yksilö on esimerkiksi varautuneempi muutokseen, kun hänellä on hyvä itsetuntemus (Boyatzis, 2006, s. 609).

Boyatzis ja McKee (2006, s. 49) uskovat Intentional Change Theory -muutosjohtamismallin olevan ratkaisu onnistuneeseen henkilökohtaiseen muutokseen, joka samalla vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisöön. Kirjoituksessaan he tarkastelevat yksilön muutoksessa sen kestävyyttä lisääviä tekijöitä. He nostavat esille viisi tekijää, jotka johtavat yksilön sitoutumiseen ja siten pysyvämpään muutokseen: 1. ideaaliminän tunnistaminen, 2. todellisen minän tunnistaminen, 3. henkilökohtaiset oppimistavoitteet, 4. uusien taitojen kokeilu ja 5. mahdollisuus tuettuun kehittymiseen. Artikkelissaan he kertovat kahden johtaja-asemassa olevan muutosmatkasta näiden viiden askeleen mukaisesti.

ICT –muutosjohtamismalli keskittyy yksilöiden tarkoituksenmukaisen toiminnan vahvistamiseen. Yksilöiden muutosprosessin avulla vaikutetaan koko organisaation kehittymiseen ja muutokseen. Kyse on siis eräänlaisesta valmentamismallista. Muutosjohtamismalli katsoo, että muutoskykyinen organisaatio koostuu itsetietoisista yksilöistä ja heidän vuorovaikutuksestaan. ICT-malli valmentaa yksilöä kirkastamaan kuvaa omasta tulevaisuudestaan ja tavoitteistaan, ja hahmottamaan kehittymisen tarvettaan tavoitteen saavuttamiseksi. Työntekijälle laaditaan sen pohjalta suunnitelma kehittymisen tueksi.

Työntekijä pääsee tuettuna kokeilemaan uusia taitojaan, koska oma ymmärrys muutoksesta syntyy vasta, kun on saanut asiasta konkreettisen kokemuksen. Muutosjohtamismallin keskeinen idea on toimia vuorovaikutuksessa työyhteisön kanssa. Uusien ajatusten jakaminen, niiden pohjalta syntyvät keskustelut ja ideoinnit tarvitsevat muita ihmisiä. Kukaan ei voi kasvaa ilman vuorovaikutusta muiden kanssa (Vartiainen ja muut, 2013, s. 109–111).

Boyatzisin ja McKeen (2006, s. 51) viidestä muutostekijästä ensimmäinen keskittyy erityisesti tulevaisuuteen. Ideaaliminän etsimisen tarkoituksena on sytyttää toivo tulevasta muutoksen polttoaineeksi. Tulevaisuusunelma itsestä ja omasta elämästä on samalla ensimmäinen oivallus, joka tarvitaan matkalla muutokseen. Positiivisen ajattelun voima on yleisesti tunnistettu ilmiö ihmisen käyttäytymisessä. Siitä huolimatta juuri tämän ensimmäisen vaihe muutosjohtamismallissa sivuutetaan usein. Se voi kirjoittajien mukaan johtua siitä, että omaksumme helposti muiden unelmat omiksemme, emmekä edes osaa tunnistaa omiamme.

Johtamisen näkökulmasta keskeistä ICT -mallissa on luotettava ja kannustava tuki muutosprosessissa olevalle työntekijälle. Johtajan on ymmärrettävä uusien taitojen vaativan harjoittelua ja oppimisen edellyttävän erehdyksiäkin. Tässä mallissa yksilön muutos vaikuttaa koko organisaatioon, vaikka koko organisaatiota ei johdeta samanaikaisesti samanlaisella mallilla.

4 Miten tulevaisuusajattelu näkyy erilaisissa johtamisopeissa?

Edellisessä kappaleessa tarkastellut johtamisopit hahmottavat lähtökohtaisesti tulevaisuutta joko organisaation tai yksilön näkökulmasta katsottuna. Johtamisen tarkoituksena on vaikuttaa koko työyhteisön tulevaisuuteen tai yksilön omaan tulevaisuuteen osana työyhteisöä. Toisaalta johtamisopeissa nousee esiin ero myös asioiden johtamisen (management) ja ihmisten johtamisen (leadership) välillä. Jokaisessa tarkastelemassani johtamisopissa on kuitenkin vahva tulevaisuusorientaatio. Joissakin paradigmoissa nähdään johtamisopin merkitys sekä yksilöön että organisaatioon, vaikka varsinainen kohde olisi vain toinen niistä. Sen sijaan vaikeampaa on hahmottaa kunkin johtamisopin vaikutus juuri työntekijän tulevaisuuslukutaidon edistämiseen.

Monessa johtamista käsittelevässä kirjassa keskitytään kehittämään johtajan omaa tulevaisuuslukutaitoa. Esimerkiksi Aaltonen ja muut (2020, s. 232–234) opastavat johtamista käsittelevässä kirjassaan, että uskomuksemme ohjaavat valintojamme ja tulevaisuuttamme, jos emme pysähdy miettimään niitä. Niiden kautta koemme maailman ja annamme kokemалlemme merkityksen. Voidaksemme nähdä maailmaa toisella tavalla, on meidän tunnistettava uskomuksemme ja kyseenalaistettava kaikki se, joka ohjaa automaattisesti ajatteluamme. Vallitsevat uskomukset voivat vaikeuttaa tulevaisuusorientaatiota. Haitallisia uskomuksiamme voi kuitenkin muuttaa. Nämä Aaltosen ja muiden johtajalle osoittamat sanat ovat juuri kuin kappaleessa 2,1 esitellyt Millerin (2018, s. 20–23) tulevaisuusajattelun vaikuttimet (anticipatory assumptions).

Tarkastelemissani organisaatiota koskevissa johtamisparadigmoissa johtaja rakentaa yhdessä työyhteisönsä kanssa organisaation tulevaisuuskuvia. Yksilönä johtaja joutunee kehittämään myös omaa tulevaisuusosaamistaan pystyäkseen viemään koko organisaatiota koskevia tulevaisuusprosesseja eteenpäin. Työntekijöiden tulevaisuuslukutaito tuntuu kuitenkin jäävän kapea-alaiseksi tulevaisuusymmärrykseksi, kuten kappaleessa 2,1 Balcom Raleighin ja muut (2018, s. 7) kuvasivat.

Onko tulevaisuustyön näkökulmasta sillä oikeastaan merkitystä, missä asemassa työelämässä oleva yksilö kehittää tulevaisuuslukutaitoaan? Jokinen ja Rubin (2006, s. 91–92) katsovat vallan abstraktiuden, tietotulvan ja asioiden kompleksisuuden vaikeuttavan yksilön tulevaisuuden hahmottamista. Ihminen kuitenkin tarvitsee tulevaisuusperspektiivin niin yksityiselämässään kuin työarjessaankin, koska ihmisen inhimilliseen olemiseen kuuluu suunnitelmallisuus. Sen vuoksi työelämään liittyvien tulevaisuuskuvien hahmottaminen on jokaiselle yksilölle tärkeää. Tulevaisuuskuvien vaihtoehdottomuus tai epäselvyys voi pahimmillaan johtavaa sosiaaliseen ja kulttuuriseen syrjäytymiseen.

Valtionneuvoston selvityksessä kansallisesta ennakkoinnista Suomessa (Pouuru ja muut, 2020, s. 68) todetaan, että henkilöstöä tulee osallistaa tulevaisuustyöhön. Se ei saa olla vain osa ylimmän johdon työtä. Tulevaisuuskeskustelua tulee joukkoistaa monipuolisten tulevaisuusnäkökuvien tuottamiseksi. Ennakointityötä on siis demokratisoitava. Tämä selvityksessä esiin nostettu huomio kumpuaa käytännön työstä. Myös tulevaisuudentutkija Ahvenainen ja muut (2015, s. 47) muistuttavat, että tulevaisuudella on aina omistaja. Omistaja on se, joka on tietoinen sekä tietoisuudellaan ja toiminnallaan pyrkii aktiivisesti kohti päämääräänsä. Heidän mukaansa tulevaisuuden omistajuus ei voi olla yleistä, ja sen vuoksi on tärkeää, että tulevaisuuden mieltäminen tulee osaksi meitä kaikkia. Voisi siis ajatella, ettei tulevaisuusvaltaa voi joukkoistaa organisaatiossa, jos ei huolehdita yhtäläisestä osaamisohjasta kaikkien työntekijöiden kesken.

Hahmotan seuraavan kuvan avulla sitä, miten tulevaisuusajattelu näkyy edellä kappaleessa kolme tarkastelluissa johtamisopeissa. Vertaan johtamisoppien ajatusta Pourun ja Wileniuksen tulevaisuuslukutaidon komponentteihin: kognitiiviseen ja emotionaaliseen pääomaan sekä aktiivitaitoihin. Jokainen kolmesta tulevaisuuslukutaidon osa-alueesta on jaettu vielä Pourun ja Wileniuksen jaottelun mukaisesti kunkin osa-alueen tarkempiin ominaisuuksiin. Vertaan kuvan avulla kahta asiaa. Kuinka montaa tulevaisuuslukutaidon ominaisuutta johtajuusoppi tavoittaa ylipäänsä sekä korostuuko kolmesta osa-alueesta jokin erityisesti johtamisopissa. Kunkin osa-alueen ominaisuuksista yli puolet tulee

toteutua johtamisopin ideassa, jotta olen katsonut sen vastaavan kyseessä olevan tulevaisuuslukutaidon osa-alueen kehitymisvaateisiin.

		Strateginen johtaminen	Visionäärinen johtaminen	Arvo-johtaminen	Kompleksisuus-johtaminen	Coaching	Valmentava johtaminen	ICT
Kognitiivinen pääoma		x	x		x			
	Tieto ympäröivästä maailmasta	x	x		x			
	Aikakäsitys ja muutosvoimat	x	x		x		x	
	Vaihtoehtoiset tulevaisuudet	x	x		x			
	Kriittisyys				x			
	Systemiajattelu	x	x		x			
	Kompleksisuusajattelu	x	x		x		x	
Emotionaalinen pääoma			x	x		x	x	x
	Itsetuntemus		x	x		x	x	x
	Yksilöllinen aikaorientaatio					x	x	x
	Avoimuus vaihtoehdoille ja muutokselle	x	x		x	x	x	x
	Intuitio		x	x	x	x		x
	Eettinen tietoisuus ja sitoutuminen	x	x	x		x	x	x
Aktiivitaidot			x		x	x		
	Planetaariset elämisen taidot				x			
	Kompleksisuustaidot	x	x	x	x	x	x	
	Luovuustaidot		x		x	x		
	Empatiataidot	x	x	x	x	x	x	x
			9	12	5	12	8	8
								6

Kuva 1. Tulevaisuuslukutaidon eri elementit johtamisparadigmoissa.

4.1 Organisaatiolähtöiset johtamisopit vahvistavat kognitiivista pääomaa

Pouru ja Wilenius (2018a, s. 18) linjaavat kognitiivisen pääoman pitävän sisällään tulevaisuusajattelun perusteiden ymmärtämisen, vaihtoehtoisten tulevaisuuksien hahmotamisen, erilaisten tulevaisuuksien käyttötarkoitusten tunnistamisen ja tulevaisuuteen vaikuttavien muutosvoimien ymmärtämisen. Lisäksi kognitiiviseen kapasiteettiin kuuluvat luova ajattelu, kriittisyys, systemiajattelu ja kompleksisuusajattelu. Kuvaan yksi olen listannut nämä kognitiivisen pääoman taidot seuraavasti: tieto ympäröivästä maailmasta, aikakäsitys ja muutosvoimat, vaihtoehtoiset tulevaisuudet, kriittisyys, systemiajattelu ja kompleksisuusajattelu. Tästä kattavasta taitopatteristosta jätin pois luovan ajattelun, joka toistuu Pourun ja Wileniuksen mallissa myös aktiivitaidoissa yhtenä ominaisuutena.

Verrattaessa tulevaisuuslukutaidon taitopatteristoa johtamisoppeihin, organisaation tulevaisuuteen keskittyvät johtamisopit näyttävät painottuvan työntekijän kognitiivisen pääoman kehittäjinä. Kognitiivinen pääoma kehittyy strategisessa johtamisessa, visionäärissä johtamisessa ja kompleksisuusjohtamisessa. Kompleksisuusjohtaminen vaikuttaisi kirjallisuuden perustella ainoana täyttävän kaikki kognitiivisen pääoman kuusi ominaispiirrettä. Strateginen ja visionäärinen johtaminen jäävät jälkeen vain kriittisyydessä. Varmasti molemmat johtamisopit kasvattavat myös työntekijän kriittistä ajattelua, mutta se nousee erityisesti esille vain kompleksisuusjohtamisen osana. Kappaleessa 3,4 käydään läpi kaaoksen reunalla toimista, ja esimerkiksi Genovesen (2016, s. 78–79) mukaan silloin on osattava kyseenalaistaa päätöksenteon pohjatiedot, arvioitava uudelleen omat johtopäätöksensä ja kysyä lisää kysymyksiä. Tämä edellyttää kriittistä ajattelutaitoa.

Huomiota herättävää on se, että vain valmentavasta johtamisesta löytyy elementtejä kognitiivisen pääoman taitopatteristosta. Muut yksilöjohtamisen mallit eivät erityisesti kehitä työntekijän kognitiivista pääomaa.

4.2 Monet johtamisparadigmat lisäävät emotionaalista pääomaa

Emotionaalinen pääoma on itsetuntemusta ja ymmärrystä omien ajatusten, toiveiden ja pelkojen vaikutuksesta tulevaisuusajatteluun. Emotionaaliseen osa-alueeseen kuuluvat myös tulevaisuusempatia ja eettinen tietoisuus. Emotionaalinen pääoma on tärkeä osa tulevaisuuslukutaitoa, sillä se vahvistaa intuition, arvojen ja tunteiden merkitystä osana tulevaisuutemme muodostumista (Pouu & Wilenius, 2018a, s. 18).

Listasin emotionaalisen pääoman eri osa-alueet kuvaan 1 Pourun ja Wileniuksen listauksesta tiivistäen seuraavasti: itsetuntemus, yksilöllinen aikaorientaatio, avoimuus vaihtoehdoille ja muutokselle, intuitio sekä eettinen tietoisuus ja sitoutuminen. Jätin pois empatian, koska se on osa aktiivitaitoja, ja olisi mielestäni näin ollen ollut toistoa aikaisemmin esille nostamani luovan ajattelun tavoin.

Monet tarkastelemani johtamisparadigmat näyttävät kehittävän emotionaalista pääomaa. Toisin kuin kognitiivinen pääoma emotionaaliset taidot näyttävät vahvistuvan koko organisaation tulevaisuusjohtamisessa, aivan samoin kuin yksilöön kohdistuvassa tulevaisuusjohtamisessa. Visionäärinen johtaminen, arvojohtaminen, coaching, valmentava johtaminen ja ICT -muutosjohtamismalli kasvattavat kaikki työntekijän emotionaalista pääomaa. Visionäärinen ja arvojohtaminen eivät kehitä erityisesti yksilöllistä aikaorientaatiota. Sen sijaan coaching, valmentava johtaminen ja ICT-muutosjohtamismalli täyttävät jokaisen emotionaalisen pääoman osa-alueen. Valmentavan johtamisen osalta intuition kehittyminen voi tosin jäädä coachingia heikommaksi, koska johtamismalli perustuu enemmänkin esimiehen kehittävään otteeseen kuin työntekijän oman intuition käyttöön coaching -tyyppisesti.

Monet johtamisopit näyttävät kehittävän emotionaalisen pääoman osa-alueita. Yksilöön keskittyvät johtamisparadigmat kehittävät hyvin vahvasti emotionaalista osaamista, mutta esimerkiksi arvojohtamisen kaltaiset koko organisaatiota koskevat johtamisopit vaativat jokaiselta yksilöltä samalla myös oman etiikan ja arvomaailman tarkastelua. Tämä kehittää työntekijän emotionaalista kapasiteettia.

4.3 Jokainen johtamisoppi kehittää jotain aktiivitaidon osa-alueita

Pouru ja Wilenius (2018a, s. 18–19) kuvaavat aktiivitaitojen olevan kognitiivisen ja emotionaalisen osa-alueen aktiivista toimintaa. Planetaarisen elämisen taidot on yksilön aktiivista osallisuutta ympäröivän fyysisen maailman kanssa. Kompleksisuustaidot taas tavoittelevat yksilön ja yhteiskunnan aktiivista suhdetta, jossa yksilö hallitsee paremmin epävarmuutta ja kykenee toimimaan monimutkaisissa päätöksentekotilanteissa. Luovuus on yksilön sisäisen kompetentin tunnistamista ja hyödyntämistä. Aktiivitaitoihin kuuluu myös empatia yksilön ja muiden ihmisten aktiivisuhteena.

Nyky-yhteiskunnassa ihmisen perustarpeet ovat monin tavoin jo tyydytetyt. Se mahdollistaa ihmiselle uuden aktiivisuuden tason, jossa kyetään vaikuttamaan tulevaisuuteen.

Yhteiskunnan tulisikin mahdollistaa kehittyneempien taitojen käyttö ihmisille, eräänlainen aktiivinen globaalikansalaisuus, jossa yksilö on yhtenä muutostoimijana yhteisönsään. Se vaatii neljää taitoa: elämäntaitoa, kompleksisuustaitoja, vuorovaikutustaitoja ja henkisiä taitoja (Pouuru & Wilenius, 2018b, s. 3–4).

Tarkastelin kuvassa 1 aktiivitaitoja sen neljän komponentin kautta: planetaariset elämisen taidot, kompleksisuustaidot, luovuustaidot ja empatiataidot. Aktiivitaidot kehittyvät eniten visionäärisessä johtamisessa, kompleksisuusjohtamisessa ja coachingissa. Kompleksisuusjohtaminen kehittää kaikkia aktiivitaidon neljää eri osa-aluetta. Vartiainen ym. (2013, s. 66–67) kirjasta nostin kappaleessa 3.4 esiin alkuarvoherkän organisaation herkkyyden aistia sidosryhmien muutokset jatkuvan vuoropuhelun avulla. Kompleksisuusjohtamisessa muutosimpulssit tulevat myös organisaation ulkopuolelta. Minusta tällainen edellyttää planetaarisen elämisen taitoa eli yksilön omaa ymmärrystä myös häntä ympäröivästä fyysisestä maailmasta ja sen tilasta. Visionäärisessä johtamisessa ja coachingissa planetaarisen elämisen taidot voivat toki vahvistua myös. Erityisen vaikeaa oli kuitenkin löytää selkeä planetaarisia taitoja vahvistava tai heikentävä seikka kummastakaan. Visionäärisessä johtamisessa voisi tosin helposti ajatella tulevaisuudesta käsin nykyisyyteen katsottaessa juuri fyysisen maailman ja luonnontilan nousevan ensimmäisenä esiin, mutta paradigma ei kuitenkaan erityisesti kehitä yksilön aktiivista luontosuhdetta. Näin ollen päädyin siihen, että kompleksisuusjohtaminen ainoana paradigmatäyttää kaikki aktiivitaidon vaateet.

Kuvaa 1 tarkastellessa on mielenkiintoista huomata, että jokainen johtamisparadigma kehittää ainakin yhtä aktiivitaidon osa-aluetta. Empatiataito kehittyy kaikissa tulevaisuusjohtamisopeissa, kun taas planetaariset taidot jäävät uupumaan kaikista muista johtamisopeista paitsi kompleksisuusjohtamisesta. Tämä johtunee siitä, että tulevaisuustyö vaatii jokaiselta siihen osallistuvalla empatiakykyä. Työyhteisössä se on kykyä työskennellä yhdessä muiden kanssa kehittääkseen ja tulevaisuustyössä kykyä toimia myös muiden (tulevien työntekijöiden tai sukupolvien) hyväksi. On pystyttävä asettumaan muiden asemaan ratkaisuja löytääkseen.

4.4 Johtamisopeilla on eroja tulevaisuuslukutaidon kehittämisessä

Kuva 1 mahdollistaa johtamisoppien vertailun tulevaisuuslukutaidon komponentteihin. Se on yhdenlaista tarkastelua johtamisotteen vaikutuksesta työntekijän tulevaisuuslukutaidon kehittämiseksi. Visionäärinen johtaminen kattaa ainoana johtamisoppina kaikki kolme tulevaisuuslukutaidon osa-aluetta (kognitiivinen sekä emotionaalinen pääoma ja aktiivitaidot). Kompleksisuusjohtaminen ja coaching vastaavat kahteen osa-alueeseen, mutta toisistaan erottuen. Kompleksisuusjohtamisessa kehittyvät työntekijän kognitiivinen pääoma ja aktiivitaidot, kun taas coachingin hyödyt keskittyvät emotionaaliseen pääomaan ja aktiivitaitoihin. Muut johtamisopit painottuvat vain yhden osa-alueen kehittämiseen, vaikkakin voivat kattaa joitakin muiden osa-alueiden sisällä olevista ominaisuuksista. Eniten vastaavuuksia kaikkien tulevaisuuslukutaidon osa-alueiden ominaisuuksista löytyy kahdesta paradigmasta: visionäärisestä johtamisesta ja kompleksisuusjohtamisesta. Molemmat kehittävät työntekijän tulevaisuuslukutaitoa kahdentoista eri ominaisuuden avulla. Kaiken kaikkiaan kuvassa 1 on viisitoista eri tulevaisuuslukutaidon ominaispiirrettä listattuna. Arvojohtaminen vastasi heikoiten tulevaisuuslukutaidon ominaisuuksiin tavoittaen vain viisi tulevaisuuslukutaidon osaa.

Kuvan 1 esille tuomat erot yllättivät. Keskeistä ei sen pohjalta näyttäisi olevan johtamisopin kohdistuminen organisaatioon tai yksilöön, vaan johtamisopin kokonaisvaltainen suhtautuminen tulevaisuuteen. Esimerkiksi yksilöä kehittävä tulevaisuusjohtaminen voi parantaa merkittävästi henkilön emotionaalista pääomaa, mutta jättää samalla huomioidatta ympäröivää yhteiskuntaa ja sen muutosta. Sen sijaan organisaation tulevaisuusajattelua kehittävä johtamisoppi voi samalla tuoda yksilölle sellaista osaamista, joka muuttuu aktiivitaidoksi myös henkilökohtaisella tasolla.

5 Tutkimuksen toteutus

Työntekijöiden tulevaisuuslukutaitoa ja johtamisen merkitystä taitojen kehittämiseen on hankala määrällisesti mitata. Kvantitatiivinen tutkimus tuntui kapealta tavalta yrittää lisätä ymmärrystä ja tietoa tulevaisuustaitojen johtamisesta, koska aihe itsessään on vielä vähän tutkittua. Kvalitatiivinen tutkimus näytti mahdollistavan kokonaisvaltaisemman lähestymistavan teemaan. Tavoitteena oli löytää aikaisempaa syvempi ymmärrys tarpeesta keskittyä myös johtamisen uudistamiseen työntekijöiden tulevaisuustaitojen kehittämiseksi.

Tietoarkiston Laadullisessa verkkokäsikirjassa ohjeistetaan, että tutkimusprosessin läpinäkyvyys helpottaa lukijaa havaitsemaan tutkijan ajattelutapaa. Tutkimus on tutkijansa subjektiivinen näkemys, ja se saa näkyä tutkimuksessa. Luotettavuutta voidaan lisätä sillä, että kaikki tutkimuksen valinnat, tekotavat ja ongelmat kirjoitetaan näkyviin. Se auttaa myös lukijaa arvioimaan tutkimuksen tasoa ja päämäärän saavuttamista. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tutkimuksen metodologiset valinnat, haastateltavat, haastattelujen toteutus ja aineiston analyysitavat.

5.1 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Tutkimusmetodiksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimustapa haastattelua apuna käyttäen. Pro gradun teemasta on vielä vähän tietoa, joten alan asiantuntijoiden haastattelujen toivottiin antavan lisää ymmärrystä aiheesta. Tulevaisuusasiantuntijoiden teemahaastatteluisissa uskottiin nousevan esille asioita, joita aiheeseen vasta perehtyvä opiskelija ei edes osaisi kysyä. Haastattelutilanteessa on aina mahdollisuus lisäkysymyksien ja perustelujen avulla lisäksi syventää keskustelua esille nousevista uusista tiedoista.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2010, s. 164) toteavat kirjassaan, että kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tyypillisesti kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, joka kootaan todellisissa tilanteissa. Tutkittava tieto kerätään ihmisiltä. Laadullisessa tutkimuksessa

pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Tutkija ei siis ennalta määrää, mikä tutkimuksessa on tärkeää. Kvalitatiivisen tutkimuksen metodeissa korostuvat tutkittavien ajatusten kuuleminen esimerkiksi teemahaastatteluissa. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. Tutkimussuunnitelma voi muuttua tutkimuksen edetessä. Myös tutkimuksen aineisto on ainutlaatuinen.

Haastattelutyypiksi valittiin teemahaastattelu. Hirsjärvi ja muut (2010, s. 208) toteavat teemahaastattelussa aihepiirien olevan tiedossa, mutta tarkkoja kysymyksiä ei lomakehaastattelun tapaan ole. Tässä tutkimuksessa koettiin tärkeäksi, että haastateltavalla on mahdollisuus etukäteen valmistautua haastattelun teemoihin. Valmistautuminen mahdollistaa syvällisempiä vastauksia, ja sen uskottiin edistävän paremmin tutkimuksen tavoitetta. Haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna etäyhteydellä.

Tietoarkiston Laadullisessa verkkokäsikirjassa käsitellään haastattelijan vaikutusta tutkimukseen. He toteavat, että haastattelijan tahattomillakin rajauksilla ja haastattelutyylillä on suuri vaikutus siihen, millaisia vastauksia saadaan. Tämän tutkimuksen ensimmäisissä haastatteluissa pyrittiin liiaksi olemaan vaikuttamatta haastateltavan vastauksiin. Se johti kuitenkin etäiseen vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa. Haastattelujen edetessä liisääntyi rohkeus suosituksen mukaiseen rikkaaseen vuorovaikutukseen haastateltavien kanssa. Tämä todennäköisesti näkyy haastattelujen sisällössä. Se ei kuitenkaan liene ongelma. Jokainen haastateltava on myös erilainen, ja teemahaastattelussa keskustelu on parhaimmillaan rönsyilevää ja vivahteikasta.

5.2 Haastateltavien valinta

Haastateltavien valinta oli hankalaa. Haastateltavia suunniteltiin jaettavan niin, että puolet haastateltavista olisi ollut tutkijoita ja puolet johtajia. Johtajien valinta osoittautui kuitenkin vaikeaksi, koska heidän tulisi omalta osaltaan olla jo sisällä työntekijöiden tulevaisuuslukutaidon johtamisessa. Tällaisia johtajia oli asian tuoreuden takia vielä hankala löytää. Lopulta päädyttiin haastattelemaan asian parissa jo työskenteleviä asiantuntijoita,

jotta haastatteluissa nousisi esiin uusia näkökulmia, mahdollisesti jo toimivia käytänteitä ja mahdollisia tulossa olevia avauksia aiheesta.

Haastateltaviksi valittiin kahdeksan tulevaisuusasiantuntijaa, joiden tutkimuksiin ja kirjoituksiin tulevaisuudesta törmäsi toistuvasti teoriaosiota kasattaessa. Heidän koulutus- ja työtaustansa olivat vaihtelevia ja keskenään erilaisia. Haastateltavia yhdisti vahva tulevaisuusorientaatio.

Kaikkia haastateltavia lähestyttiin sähköpostilla (liite1), jossa kerrottiin pro gradu -tutkielman aiheesta ja pyydettiin mahdollisuutta haastatteluun. Kymmeneltä asiantuntijalta saatiin vastaus, ja heistä kahdeksan lupautui osallistumaan haastatteluun. Yksi kieltäytyi haastattelusta kiireisiin vedoten ja toinen oli juuri jäänyt vanhempainvapaalle. Yksi ei vastannut toistuviin yhteydenottoihin lainkaan. Haastateltavien joukkoa täydennettiin lumipallo-otannalla. Pro gradu -tutkielman ohjaaja Hanna-Kaisa Pernaa, tämän tutkielman teemaan aivan alussa tutkijan johdatellut tulevaisuusvaliokunnan valiokuntaneuvos Olli Hietanen, haastattelusta kieltäytynyt ja haastateltavat antoivat kaikki vinkkejä muista haastateltavista. Heidän suosittelujensa perusteella saatiin lopulta kahdeksan asiantuntijaa haastateltavaksi.

Tähän tutkimukseen haastateltiin seuraavat tulevaisuusasiantuntijat:

- Ahvenharju, Sanna, tutkija, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto
- Dufva, Mikko, johtava asiantuntija, ennakointi, Sitra
- Jokinen, Leena, koulutuspäällikkö, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto
- Kauppi, Antti, hallituksen puheenjohtaja, Metodix Oy
- Ketonen-Oksi, Sanna, futuristi, postdoc -tutkija, Laurea ammattikorkeakoulu
- Ollila, Johanna, tutkimuspäällikkö, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto
- Tähkäpää, Otto, Tulevaisuuskoulun johtaja ja perustaja
- Wilenius, Markku, Dubain Tulevaisuusakatemia dekaani, tulevaisuudentutkimuksen professori, Turun yliopisto.

5.3 Haastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin Teams -etäyhteyden kautta 29.3. – 30.3.2021 sekä 9.4.2021, 20.4.2021 ja 10.5.2021. Haastattelut tallennettiin. Yhden haastattelun tallennus epäonnistui. Kaikki muut haastattelut litteroitiin tallenteen avulla. Haastateltavat olivat haastattelutilanteissa työpaikoillaan tai kotonaan. Jokainen osallistui haastatteluun yksin. Ääniyhteyden lisäksi haastatteluissa käytettiin myös kuvayhteyttä.

Ennen varsinaista haastatteluajankohtaa jokaiselle lähetettiin tarkentava sähköposti (liite 2.), jossa kerrottiin haastattelun teemat. Lisäksi sähköpostitse kerrottiin tutkimuksen kohteesta ja tavoitteesta. Haastattelun teemojen kerrottiin luovan läpileikkaavan katsauksen tulevaisuusjohtamiseen, työntekijän tulevaisuuslukutaitoon ja sen johtamiseen.

Haastattelut kestivät 55 minuutista 1 tuntiin 20 minuuttiin. Jokaisella haastateltavalla oli selkeä käsitys haastattelujen aiheista, vaikka näkökulmat vaihtelivatkin. Haastattelut olivat keskustelevia, informatiivisia ja vuorovaikutuksellisia. Jokainen haastateltava antoi haastattelun yhteydessä luvan oman nimensä julkaisuun tutkielmassa. Nimet julkaistiin yleisestä tutkimusohjeistuksesta poiketen, koska haastateltavien korkea asiantuntijuus varsin kapea-alaisesta teemasta voi tuoda lisäarvoa tutkimuksen näkökulmiin ja mahdollisiin jatkotutkimuksiin aiheesta.

5.4 Aineiston analyysi

Tuomen ja Sarajärven (2002, s. 117) mukaan sisällönanalyysi on menetelmänä aineiston tiivistettyä kuvausta tutkitusta ilmiöstä. Sen avulla aineisto järjestellään johtopäätösten tekoa varten. Analyysi tulee toteuttaa systemaattisesti ja objektiivisesti. Järjestetty

aineisto ei kuitenkaan ole tutkimuksen tulos, vaan järjestetystä aineistoista tehdyt tutkijan johtopäätökset.

Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysimuotona voi olla joko aineistolähtöinen analyysi, teoriaohjaava analyysi tai teorialähtöinen analyysi. Tuomi ja Sarajärvi (2002, s. 119) haarkoivat sisällönanalyysin yhdistävän sisällön erittelyyn kontekstianalyysin. Laadullisen aineiston analyysillä on tarkoitus hajanaisten huomioiden sijaan tuottaa parempaa informaatiota tutkitusta kohteesta. Sisällönanalyysi on pyrkimystä kuvata aineiston sisältö sanallisesti.

Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistolähtöistä analyysitapaa tutkimustulosten työstämiseksi. Tuomi ja Sarajärvi (2002, s. 108) toteavat kirjassaan, että aineistolähtöinen analyysi luo aineiston pohjalta teoreettista kokonaisuutta aiheesta. Aineistolähtöisen analyysin ongelmana voi olla tutkijan omien ennakkokäsitysten vaikutus puhtaaseen aineistosta nousevaan analyysiin. Tätä ongelmaa poistettiin kirjaamalla tekstiin näkyviin ennako-odotuksia suhteessa tutkimustuloksiin.

Hirsjärvi kumppaneineen (2010, s. 221–222) jakaa aineiston analysoinnin kolmeen pääkohtaan. Aineistoa analysoitaessa on ensin tarkistettava tiedot (mahdolliset virheellisuudet tai puutteet), toiseksi täydennettävä tietoja tarvittaessa ja kolmanneksi järjestettävä aineisto. Haastateltavaan voi olla yhteydessä uudestaan, jos on täsmennettävä jotakin haastattelussa saatua tietoa. Teemahaastattelut on litteroitava. Tässä tutkimuksessa litterointi toteutettiin eksaktina litterointina. Puheesta ei jätetty litteroimatta mitään, vaan myös täytesanat ja tauot puheessa tulivat litteroiduksi. Seitsemän haastattelua litteroitiin sellaisinaan suoraan tallenteista, mutta yksi haastattelu jäi litteroimatta tallennuksen epäonnistumisen takia.

Tuomi ja Sarajärvi (2002, s. 122) opastavat aineiston analyysia kolmen kohdan kautta. Aluksi määritetään analyysiyksikkö ja sen jälkeen aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudeksi loogiseksi kokonaisuudeksi. Aineistolähtöisessä

sisällönanalyysissä on kolme vaihetta: 1. aineiston pelkistäminen, 2. aineiston ryhmittely ja 3. aineiston abstrahointi.

Kyngäs ja Vanhanen (1999, s. 4–5) toteavat vastaavasti, että sisällönanalysointi lähtee liikkeelle aineiston luokittelusta. Analyysiyksikön määrittelemine on ensimmäinen vaihe sisällön analysoinnissa. Analyysiyksikkö voi olla sana tai lause. Tavallisimmin kuitenkin se on sana. Analyysiprosessi on aineiston pelkistämistä, ryhmittelyä ja abstrahointia. Pelkistäminen on aineiston ilmaisujen koodittamista tutkimuskysymysten mukaisesti. Ryhmittely taas on pelkistettyjen ilmaisujen yhdistämistä keskenään samanlaisiin tai toisistaan eroaviin ryhmiin. Abstrahointi on tutkimuskohteen kuvausta teoreettisten käsitteiden luomiseksi. Aineistoa pelkistettäessä etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Pelkistetyt ilmaisut tulevat perustua tutkitun aineiston sanatarkkoihin termeihin.

Haastattelujen sisällönanalyysi aloitettiin alleviivaamalla litteroiduista teksteistä asioita, jotka liittyivät tutkimuskysymyksiin, tai jotka muuten tuntuivat oleellisilta tutkimuksen kannalta. Vastauksia etsittiin johtamisen ja tulevaisuuslukutaidon elementteihin työelämässä. Litteroitua tekstiä koodattiin eri väreillä näitä kahta teemaa käsitteleviä lausekokonaisuuksia alleviivaten, joista pelkistettiin haastateltavan ajatuksen pääsisältö pelkistetyksi ilmaisuksi. Aineiston pesulistassa oli satoja pelkistettyjä ilmaisuja, jotka olivat osittain samoja sanoja.

Tämän jälkeen aineisto ryhmiteltiin. Tuomi ja Sarajärvi (2002, s. 122–124) suosittavat listaamaan pelkistetyt ilmaukset. Sen jälkeen niistä etsitään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Samaa ilmiötä kuvaavat ilmaukset yhdistetään ja ryhmitellään niin, että niistä muodostuvat alaluokat. Alaluokat nimetään tutkittavan ilmiön ominaisuuden, piirteen tai käsityksen mukaan. Tämän tarkoituksena on tiivistää aineistoa, kun yksittäiset asiat sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Tässä tutkimuksessa pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisia asiayhteyksiä, jotka yhdisteltiin ryhmiin. Näin muodostui 13 alaluokkaa. Alla oleva kuva 2 esittää tulevaisuusjohtamisen alaluokat, yläluokat ja pääluokan.

Alaluokat	Yläluokat	Pääluokka
Johtamisen välineet	Johtamisen tyyli	Tulevaisuusjohtamisen elementit
Johtajatyypit		
Tulevaisuusajattelua rajoittavat johtamisperheet		
Tulevaisuusosaamista tukevat johtamisperheet		
Edistävä toimintakulttuuri	Työyhteisön ilmapiiri	
Estävä toimintakulttuuri		
Vuorovaikutus		
Johtamiseen vaikuttavat elementit	Toimintaympäristö	

Kuva 2. Tulevaisuusjohtamisen alaluokat, yläluokat ja pääluokka.

Tuomi ja Sarajärvi (2002, s. 105–107) kirjoittavat, että teemoittelussa painotetaan sitä, mitä kustakin temasta on haastatteluissa sanottu. Tutkimuksen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan. Aineistosta siis etsitään tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Sen kautta voidaan vertailla tiettyjen aiheiden esiintymistä aineistossa. Analyysin voi tehdä joko induktiivisesti (yksittäisestä yleiseen) tai deduktiivisesti (yleisestä yksittäiseen). Tulkinnan logiikka on tässä työssä induktiivinen (yksittäisestä yleiseen). Kolmestatoista alaluokkista saatiin muodostumaan kuusi yläluokkaa eli kummastakin analyysiyksiköstä kolme. Näistä yläluokista tiivistyi kaksi pääluokkaa, jotka synkronoitiin vielä tutkimustehtävän mukaisiin aiheisiin. Alla oleva kuva 3 esittää tulevaisuuslukutaidon alaluokat, yläluokat ja pääluokan.

Alaluokat	Yläluokat	Pääluokka
Tulevaisuusajattelua estävät tekijät	Työntekijän transformaatio	Tulevaisuussivistys työelämässä
Tulevaisuusajattelua edistävät tekijät		
Työntekijän tulevaisuustaidot	Työntekijän tulevaisuusosaaminen	
Tulevaisuuslukutaidon hyödyt organisaatiolle	Emergentti työyhteisö	
Tulevaisuuslukutaidon hyödyt yksilölle		

Kuva 3. Tulevaisuuslukutaidon alaluokat, yläluokat ja pääluokka.

Tutkimusdatan klusterointia eli ryhmittelyä seuraa datan abstrahointi eli käsitteellistäminen. Tuomi ja Sarajärvi (2002, s. 125) kirjoittavat, että käsitteellistämisessä erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja sen perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Tämä tarkoittaa haastattelujen kielellisten ilmaisujen muuttamista johtopäätöksiksi ja teoreettisiksi käsitteiksi.

Tutkijan tehtävä on viedä analyysia haastattelun yksityiskohdista yleisemmälle tasolle. Puhutaan raakahavaintojen yhdistämisestä metahavainnoiksi. Aineiston järjestely ei siis ole tutkimuksen lopputulos. Suurin virhe on kuvata aineisto ilman selvää tulkintaa. Tuloksista on pyrittävä luomaan synteesejä. Synteetit auttavat vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Vasta synteessin jälkeen on johtopäätösten aika (Puusa, 2020, s. 146).

Tietoarkiston Laadullisessa verkkokäsikirjassa muistutetaan, että haastattelun teemat eivät ole yhtä kuin aineiston teemoittelu. Aineiston teemoittelu syntyy vasta analyysin tuloksena. Näin ollen tutkijan ennakolta mielessään olleet teemat todennäköisesti vaihtuvat analyysin myötä. Aineiston teemat ovat haastatteluissa ja niiden analyysissa toistuvia asioita. Analyysi, tulkinta ja johtopäätökset ovat tutkimuksen ydintä Hirsjärven ja kumppaneiden (2010, s. 221, 229–230) mukaan. Joskus vasta analyysivaiheessa selviää, miten tutkimus olisi kannattanut rakentaa. Tämä on hyvä kirjoittaa tutkimukseen jatkotutkimuksia ajatellen. Tutkimuksen analysoinnin jälkeen on tärkeää selittää ja tulkita tuloksia. Tutkijan omat johtopäätökset tuloksista ovat merkittävä osa tutkimusta. Synteesi kokoaa yhteen tutkimuksen tulokset, sen päälinjat ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää vastauksia siihen, millaista on työntekijän tulevaisuuslukutaito ja millainen johtaminen edistää taidon kehittymistä. Haastatteluaineistosta etsittiin työntekijän tulevaisuuslukutaitoon sekä tulevaisuusjohtamiseen liittyvää sisältöä. Aineistosta ryhmiteltiin tulevaisuuslukutaidon alaluokiksi työntekijän tulevaisuusajattelua edistäviä ja estäviä tekijöitä, työntekijän tulevaisuustaitoja sekä tulevaisuuslukutaidon hyötyjä niin yksilölle kuin organisaatiolle. Tulevaisuusajattelua edistävästä ja estävistä tekijöistä muodostui kuva elementeistä, joiden avulla syntyy työntekijän transformaatio tulevaisuuslukutaitoiseksi. Tulevaisuuslukutaidon hyödyt yksilölle ja organisaatiolle piirsivät kuvaa emergentistä työyhteisöstä, joka on enemmän kuin osiensa summa. Näin muodostui tulevaisuuslukutaidon kolme yläluokkaa: tulevaisuusosaaminen, työntekijän transformaatio ja emergentti työyhteisö.

Haastatteluista välittyi varsin kattavasti tulevaisuusjohtamisen moninaisuus. Ryhmittelyn tuloksena tulevaisuusjohtamisesta nousivat esille alaluokkina johtamisen välineet, johtajatyytit, tulevaisuusajattelua rajoittavat johtamisperitteet, tulevaisuusosaamista tukevat johtamisperitteet, työyhteisön edistävä ja estävä toimintakulttuuri, vuorovaikutus sekä yleisesti johtamiseen vaikuttavat elementit. Näistä muodostui yläluokiksi johtamisen tyyli, työyhteisön ilmapiiri ja toimintaympäristö.

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi tutkimuksen tuloksia sisällönanalyysin pohjalta syntyneittäin pääluokittain. Ensin kappaleessa 6 käydään läpi tulevaisuussivistystä työelämässä ja sen jälkeen kappaleessa 7 tulevaisuusjohtamisen elementtejä. Kappaleessa 8 esitellään johtopäätökset tuloksista. Tutkimuksen synteesi yhdistää teoriapohjaa, tutkimustuloksia ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.

6 Tulevaisuussivistys työelämässä

Tässä pro gradu -tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa tulevaisuusasiantuntijaa johtamisen ja tulevaisuuslukutaidon teemoista. Haastattelujen tulokset on jaettu kahteen aiheeseen tutkimuskysymyksien mukaisesti: tulevaisuuslukutaito ja tulevaisuusjohtaminen. Haastattelujen avulla etsittiin erityisesti vastausta toiseen tutkimuskysymykseen eli siihen, miten työntekijän tulevaisuuslukutaitoa edistetään johtamisella? Ymmärtääkseen, miten tulevaisuuslukutaitoa edistetään johtamisella, on ensin syytä ymmärtää, mitä tulevaisuustaidot ovat tulevaisuusasiantuntijoiden mielestä työelämässä ja miten ne näytetään työyhteisössä. Tämä kappale käsittelee haastatteluista muodostunutta käsitystä tulevaisuussivistyksestä työelämässä kolmen yläluokan kautta: tulevaisuusosaaminen, työntekijän transformaatio ja emergentti työyhteisö.

Haastateltaville etukäteen lähetetty teemarunko sisälsi aiheina mm. työntekijän tulevaisuuslukutaidon sekä Pourun ja Wileniuksen määritelmän mukaisesti tulevaisuuslukutaidon osa-alueet kognitiivinen pääoma, emotionaalinen pääoma ja aktiivitaidot. Pitäytyminen tiukasti yhdessä tulevaisuusosaamismääritelmässä oli tutkimuksessa tietoista, koska Pourun ja Wileniuksen osaamiskomponentit vaikuttivat kirjallisuuden pohjalta yksityiskohtaiselta työntekijään sovellettavalta tulevaisuusosaamislueletelulta, ja luontuivat näin osaksi tutkimuksen tekoa. Haastatteluissa kuitenkin nousi esille myös tällaisen rajauksen ongelmallisuus. Eräs haastateltava nosti esille sosiaalisen pääoman osana tulevaisuustaitoja.

”...tästä tulee tähän sosiaalisen pääoman käsitteeseen, sinulla ei sitä ollut siinä mukana. Silloin jo kun katsoin etukäteen, niin jäin miettimään sitä, että minkä takia olet jättänyt sen pois... itse näkisin niin, että että että tällaisissa tilanteissa työyhteisössä niin ei kukaan toimi, toimi koskaan yksin... ja silloin tavallaan tähän yhteisöön syntyy ihan uudenlainen semmoinen sosiaalinen dynamiikka ...”

Haastatteluiden myötä alkoi piirtyä kuva työntekijän tulevaisuussivistyksestä, johon yksilön tulevaisuusosaamisen lisäksi vaikuttaa koko työyhteisö. Sosiaalinen pääoma näyttäisi näin ollen olevan yksi työntekijän tulevaisuussivistykseen vaikuttavista tekijöistä, ja

työyhteisö nousee hieman yllättäen haastattelujen sisällönanalyysin myötä kolmanneksi yläluokaksi.

6.1 Tulevaisuusosaaminen

Kappaleessa 2,3 nostettiin esiin joitakin odotuksia työntekijän työelämän taidoista tulevaisuudessa. Kappaleessa tutustuttiin esimerkiksi muotoiluajattelun osa-alueisiin. Varmaen (2019, s. 113–136) mukaan olennaista jatkuvassa muutoksessa pärjäämisessä ei ole tieto, vaan reagoiminen ja omaksuminen. Tärkeimmäksi tulevaisuustaidoksi hän nosti empatiakyvyn. Lisäksi luovuus, keskustelukyky, yhteistyötaito, näkökulmien moninaisuuden ymmärtäminen, sisukas asenne ja rohkeus ovat kaikki työntekijän tulevaisuusosaamista.

Ahvenharju ja muut (2018, s.7) listaavat tulevaisuustietoisuuden viideksi ulottuvuudeksi: aikakäsitys, toimijuus, avoimuus, systeemisyys ja vastuullisuus. Pouru ja Wilenius (2018b, s. 3) paketoivat tulevaisuusosaamisen tulevaisuuslukutaidoksi, jonka osa-alueita ovat kognitiivinen ja emotionaalinen pääoma sekä aktiivitaidot.

Yhtä moninaisia ominaisuuksia nousi esille myös haastatteluista. Työntekijän osaamis-patteristoon tulisi kuulua aika- ja tulevaisuuskäsityksen lisäksi esimerkiksi tunne- ja ajattelutaitoja. Tulevaisuusosaamiseksi ei siis riitä megatrendien tunnistaminen, vaan tulevaisuusymmärrys tulisi osata kytkeä osaksi omaa toimintaa työssä eli aktiiviseksi taidoksi. Samalla haastatteluissa pohdittiin toisaalta sitä, onko työntekijän tulevaisuuskyvykkyydelle aina edes tilaa työpaikalla eli millainen on työpaikan ennakointikulttuuri. Yksilön tulevaisuusosaaminen voi jäädä hyödyntämättä, jos organisaatiokulttuurissa tulevaisuusajattelu ei läpäise koko työyhteisöä.

6.1.1 Työntekijän tulevaisuustaidot

Haastatteluissa mainittujen yksilön taitojen listaaminen auttoi hahmottamaan työntekijän tulevaisuusosaamisen piirteitä tulevaisuusasiantuntijoiden näkökulmasta. Tässä kapaleessa on tarkoitus koota esille nousseita tulevaisuuskyvykkyyden tunnusmerkkejä. Haastatteluissa korostui ihmisen luontainen kyky luoda tulevaisuuskuvia omassa arjessaan. Tosin taito vaatii vahvistamista ja kehittämistä, jotta voitaisiin puhua systemaattisemmasta tulevaisuustaidosta.

Haastateltavat pitivät tulevaisuusosaamisen yhtenä perusasiana aikaperspektiivin hahmottamista. Erilaisten ajallisten tasojen tunnistaminen on olennainen osa tulevaisuusajattelua. Aikaprospektiivi ei ole vain lyhyen ja pitkän aikavälin ymmärtämistä. Se on menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden ajallista ulottuvuutta ja kerroksellisuutta. Kyky ajatella vaihtoehtoisia nykyisyyksiä ja tulevaisuuksia tuottaa samalla ymmärrystä siitä, että asiat eivät aina ole olleet näin, eivätkä aina tule olemaan näin. Tulevaisuusosaamiseen kuuluu taito asettaa asiat ajalliseen kontekstiin ja ymmärtää ajassa oleva dynamiikka.

Tiedollinen ymmärrys on tulevaisuuteen vaikuttavien elementtien tiedostamista, ja osa tulevaisuusosaamisen pohjaa. Tietoa asioista on kuitenkin nykyisin enemmän kuin edes ehdimme omaksua, ja se on rajattomasti kaikkien saatavilla. Tiedon sijaan ratkaisevaa onkin taito tulkita tietoa. Se on kriittistä ajattelua ja asioiden kyseenalaistamista. Tulkitsemaansa tietoa tulisi osata hyödyntää omassa työtehtävässä, mutta tulevaisuusajattelussa tarvitaan myös omaa kontekstia laajempaa näkökulmaa.

Systemiajattelutaito auttaa näkemään, että yksi asia vaikuttaa aina toiseen. On tärkeää ymmärtää, että myös työorganisaation ulkopuolella tapahtuvat asiat ovat kytköksissä sisäpuolella tapahtuviin asioihin. Systemiajattelun avulla tunnistaa sen, miten jännitteisessä maailmassa systeemit itse organisoituvat. Sen seurauksena syntyy jokin uudenlainen muutos, innovaatio tai ratkaisu, jota ei etukäteen osattu edes keksiä. Looginen

ajattelu ei huomio systeemisyyden tuomaa muutoselementtiä ja on sen vuoksi puutteellista tulevaisuusajattelussa.

”... meidän täytyy tietää asioista, meidän täytyy ymmärtää et miten meidän maailmaan kehittyä, miten se muuttuu ja, ja ymmärtää sitä kautta myöskin sitä et miten tähän on tultu eli se on myös tavallaan vähän niin ku menneisyysosaamista, mut et nimenomaan siitä näkökulmasta meil on myös niin ku kyky käsitteellisesti ymmärtää maailman kehitystä ja, ja tota me ollaan, joo me ollaan tässä mielessä myöskin aidosti sivistyneitä, et sivistyshän voi olla tietysti, siis sillä on kaikki nämä ulottuvuudet, mä nään, et tulevaisuuslukutaito on viime kädessä nimenomaan sivistystä...”

Tulevaisuuden kuvitteluun vaatii aina yksilöltä luovuutta. Luova ajattelu on irtautumista nykyhetkestä. Työntekijän tulisi osata kuvitella jotain, jota ei ole. Luovuus nähtiin haastatteluissa myös herkkyytenä nähdä ympärilleen ja kykyä löytää erilaisia näkökulmia asioihin. Yhden tulevaisuuskuvan sijaan tulevaisuusosaamista on nähdä useita erilaisia tulevaisuuskuvia. Eräs haastateltava totesi ihmisen olevan paremmin valmistautunut tulevaisuuteen, kun hän on ajatellut sen kaikkia vaihtoehtoja etukäteen.

”... me ei voida valmistautua mihinkään sellaiseen, mitä me ei kuviteltu olevan mahdollista, että jos me, jollei meillä ole sanoja tai jotain ei meillä ole koskaan ajateltu, niin se se semmoiset asiat yllättää meidät aina, niin siksi se niin ku erilaisien tulevaisuuksien ajattelu niin ku virittää meitä myös siihen ja näkemään sitä kontekstia, että mikä on merkityksellistä.”

Jotta tulevaisuutta voisi ajatella luovasti, tulisi pystyä luopumaan kaikesta siitä, mikä ohjaa ajattelua nykyhetkessä. Muuten tulevaisuusajattelu on helposti jo olemassa olevan ajattelun vahvistamista. Se on erään haastateltavan vertauskuvan mukaisesti kuin ”saman veden pyörittämistä myllyssä uudelleen ja uudelleen”. Toisaalta työorganisaatio ei voi olettaa, että työntekijä kykenee luopumaan esimerkiksi identiteetistään kokonaan. Nämä oman ajattelun vaikuttimet tulisi kuitenkin osata hetkellisesti siirtää syrjään, jotta vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvien avautuminen olisi mahdollista.

Tulevaisuusosaamiseksi katsottiin myös joitakin luonteenpiirteiden ominaisia taitoja. Esimerkiksi empatiataidolla katsottiin olevan merkitystä tulevaisuuskyvykkyydelle. Kyky

nähdä asiat myös muiden ihmisten näkökulmasta synnyttää vuorovaikutustilanteissa erityisesti luottamusta.

”Riippumatta oikeastaan siitä et oot sä johtaja vai et, oot sä ihan perusduunari niin sanotusti, niin sillä empatiataidolla näyttäis olevan semmonen yleensä semmonen vaikutus, että se jotenki niin ku herättää sitä asiaa, mikä taas on niin ku ihan hirveen tärkeitä kaikissa työyhteisöissä et mikä on tää niin ku luottamus, tavallaan niin ku luottamushan perustuu siihen, että pystyy tavallaan niin ku ennakoimaan sitä mitä muut niin ku tekee ja ajattelee, ja se mitä ne tekee, niin se ei saa olla jotain sellasta, joka tietoisesti tavallaan niin ku yrittää tehdä jotain hallaa meidän niin ku omalle toiminnalle. Elikä semmonen niin ku aito kuunteleminen ja toisen näkökulman ymmärtäminen siinä on niin ku hirveen tärkeitä, ja tota sil on, ja se on siis niin ku paljon enemmän todellakin kun mitä ehkä aikaisemmin empatiasta ajateltiin...”

Myös yksilön resilienssi lisää tulevaisuuskyvykkyyttä. Jatkuvien muutosten maailmassa kyky ennakoida ja hahmottaa erilaisia muutossuuntia katsottiin lisäävän muutoksen-sietokykyä. Tulevaisuustaitona nähtiin myös epävarmuuden sietokyky. Jotkut haastattelutavat puhuivat jokseenkin samasta asiasta kompleksisuustaitona. Kompleksisuustaito auttaa säilyttämään oman fokuksen kirkkauden monimutkaistuvassa maailmassa.

Itsetuntemus on tärkeää ajattelumme kehittymiselle. Yksilön ymmärrys omasta historiastaan, peloistaan ja odotuksistaan auttaa ymmärtämään omaa suhtautumistaan johonkin asiaan. Haastatteluissa todettiin, että tunnetietoisuuden huomioiminen esimerkiksi työyhteisön tulevaisuustyössä on vielä harvinaista. Tunnetietoisuus on omien tunteidensa tunnistamisen lisäksi kykyä huomioida muiden tunteet. Tunnetaitoa on osata myös käsitellä omia ja muiden tunteita.

”... siihen liittyy se, että tunnetaan itsemme, niin me ollaan paremmin tietoisii siitä et miten meidän aivot toimii, millä tavalla me suhtaudutaan asioihin, millä tavalla me käsitellään tietoa, millä tavalla me osataan vapauttaa meidän ajatteluluovuu-den, millä tavalla siihen tulee enemmän sitä luovuutta ja mielikuvitusta...”

Ajattelutapamme ja luonteenpiirteidemme lisäksi tärkeää on myös se, mitä teemme. Proaktiivinen toiminta tarkoittaa tulevaisuuden tekemistä aktiivisesti. Se ei ole vain ennakointia tai reagointia, vaan sitä, että nähdään mahdollisuudet ja mennään niitä kohti.

Proaktiivisuus tarkoittaa tulevaisuusosaamisena myös ymmärrystä oman toiminnan merkityksestä yhteiskunnallisella tasolla. Työntekijä näkee omassa työssään tehtävien asioiden kuljettavan työorganisaatiota kohti tulevaisuutta, mutta myös oman työnsä vaikutukset laajemminkin yhteiskunnassa. Aktiivisuuden lisäksi tulevaisuusosaaja toimii vastuullisesti. Vastuullinen toiminta on ymmärrystä oman toiminnan vaikutuksista ympäristöön. Se on tietoisuutta siitä, että olemme jokainen osa jotakin suurempaa kokonaisuutta, mutta jokaisen rooli siinä on merkityksellinen.

Tämän kappaleen yhteenvedona voisi todeta, että haastateltavat listasivat yksilön tulevaisuustaidon piirteitä kolmesta näkökulmasta. Työntekijän tulevaisuusosaamiseen kuuluu niin tiedollisia taitoa, tunnetaitoja kuin toiminnallisiakin taitoja. Voi olla, että etukäteen toimitetut haastatteluteemat ja haastattelijan oma viitekehys ohjasivat haastateltavia ajattelemaan työntekijän yksilöllisiä ominaisuuksia Pourun ja Wileniuksen kolmi- jaon mukaisesti kognitiivisena ja emotionaalisenä pääomana ja aktiivitaitona.

6.2 Työntekijän transformaatio

Työntekijän tulevaisuusosaamista ja sen johtamista pohdittaessa tulee helposti ajatella jonkinlaisen räätälöidyn koulutuksen tuovan tulevaisuustaidon valmiudet myös työntekijälle. Tätä tutkimusta suunniteltaessa tuntui luontevalta peilata työntekijän tulevaisuusosaamista Pourun ja Wileniuksen räätälöimään tulevaisuuslukutaitoon. Yhtä itsestään selvältä tuntui verrata tulevaisuuslukutaidon kehittymismekanismeja lapsille suunnattuun tulevaisuuskasvatukseen. Haastattelujen edetessä selkiytyi kuitenkin tulevaisuustaidon osalta selvä ero lapsen ja aikuisen välillä kasvussa ja kehityksessä. Siinä missä lapsia kasvatetaan tiedollisesti ja taidollisesti, aikuinen voi kehittyäkseen tarvita jopa vanhoista tiedoista ja taidoista poisoppimista. Erityisen tärkeää tämä on kehittyäkseen tulevaisuusajattelussa. Haastateltavat puhuivatkin aikuisten opettamisen sijaan ohjauksesta ja jonkinlaisesta henkilökohtaisesta muutosprosessista tai muuntumisesta, transformaatiosta.

"... aikuisilla... niin ku heidän semmoinen oma ajattelu on muuttunut toisenlaiseksi, niin eli se mitä niissä tulee esille niin on just nämä systeeminen ajattelu, aikaperspektiivi, vaihtoehtoisen tulevaisuuden ensinnäkin olemassaolon kuvittelu ja sitten niin ku niiden tota aktiivinen harjoittelu, niitten vaihtoehtojen näkeminen, tai niiden erilaisten tulevaisuuksien näkeminen ja sen tulevaisuuden ymmärtäminen monikollisena ja siihen, että siihen on mahdollista vaikuttaa, niin tässä transformaatiossa, ei sillä sanalla, mutta moni kokee niin ku muuttuneensa tai valaistuneensa..."

Haastatteluiden myötä syntyi ymmärrys tulevaisuustutkimuksen sisällä olevista näkökulmaeroista. Tulevaisuuden tutkijoiden keskuudessa tulevaisuuslukutaidosta käydään edelleen sen paikkaa määrittävää keskustelua. Toiset alalla näkevät tulevaisuuslukutaidon tulevaisuusajattelua välineellistävänä käsitteenä. Lukutaidon tavoin tekniikan hallitseminen ei vielä tuota esimerkiksi työntekijälle toimintaa ohjaavaa ajattelutapaa. Lukutaidon kaltaisen välineen sijaan tulisi tavoitella tulevaisuussivistystä, joka on jonkinlaista tulevaisuustietojen, taitojen, ymmärryksen ja vastuun kokonaisuutta, joka kehittyy sosiaalisessa kontekstissa. Tulevaisuustaitojen harjoittelu johtaa toki yksilönäkin oivalluksiin, mutta vasta vuoropuhelu ja yhdessä tekeminen voivat tuottaa emergentin tulevaisuussivistyksen. Sellaisen, joka on enemmän kuin osiensa summa. Tähän paneudutaan kappaleessa 6,3.

Sisällönanalyysi teki näkyväksi sen, että työntekijää ei voi kouluttaa tulevaisuusosaajaksi muutamalla koulutuspäivällä. Tällainen koulutus voi toki lisätä esimerkiksi tiedollista tulevaisuusosaamista. Sen sijaan syvempi kasvu vaikkapa itsetuntemusta parantamalla tai ajattelua rajoittavista tekijöistä poisoppimalla vaatii aikaa ja työtä aiheiden parissa. Tulevaisuussivistys edellyttää yksilön tulevaisuusosaamisen vahvistumisen lisäksi kehittymistä persoonana. Haastatteluista nousi esille juuri työntekijän transformaatiota tulevaisuustaitoiseksi estävät ja edistävät tekijät. Niitä käsitellään lisää seuraavissa alakappaleissa. Voidakseen kehittyä tulevaisuusajattelussaan ihmisen tulisi tiedostaa asiat, jotka juuri hänen osaltaan estävät tai edistävät transformaatiota.

6.2.1 Tulevaisuusajattelua estävät tekijät

Haastatteluista nousi esille, että tulevaisuusajattelu ei ole vain tulevaisuustiedon omaksumista ja oppimista. Mekaaniset taidot eivät riitä tulevaisuussivistyksen syntymiseksi. Moni haastateltava puhui yksilön ajattelun rajallisuudesta. Tulevaisuusajattelun kehittymistä estävät yksilön oma historia, sen mukanaan tuomat pelot ja uhat sekä odotukset. Ne vaikuttavat myös tiedolliseen ajatteluun tietämättämme. Ne tuottavat ajatteluun viinomia, joita on vaikea itse ymmärtää tai havainnoida.

”... meidän kognitiivisten vinoutumien ymmärtämistä et mistä ne tulee ja miks niitä on ja se on ihan ok, se on ihan normaali meil kaikilla niit on, mut miten me hallitaan niitä ja miten me pystytään niin ku pääsemään niistä yli sillon ku me tehdään tulevaisuustyötä.”

Tulevaisuuteen suhtautumiseen vaikuttavat niin työntekijän menneisyys, oma maailmakuva kuin motivaatiokin. Tulevaisuutta koskeva henkilökohtainen tai organisatorinen uskomuksemme, antisipaatio, ohjaa voimakkaasti toimintaamme ja ajatteluamme. Jotta voisi nähdä erilaisia tulevaisuuskuvia, on hyvä olla tietoinen omista tulevaisuusoletuksistaan. Jokaiselle on syntynyt henkilökohtainen tulevaisuuskuva, joka useimmiten on joko positiivinen tai negatiivinen. Oman ajattelunsa vaikuttimien tiedostaminen auttaa irtautumaan menneisyyden vankilasta.

Toimintaympäristö voi myös olla yksilön tulevaisuusajattelua estävä tekijä. Esimerkiksi toimialan murros voi näkyä työyhteisössä negatiivisena puheena työn katoamisesta. Koko ala voi olla jonkinlaisessa muutoksen mukanaan tuomassa stressitilassa. Sellainen puhe saa helposti aikaan pelkoa ja ahdistusta työntekijöissä. Se saattaa johtaa myös tulevaisuutta ajateltaessa negatiiviseen kehään, jossa toimintaympäristön epämääräinen tulevaisuuskuva alkaa määrittää myös omaa tulevaisuusajattelua negatiiviseksi. Toisaalta muutos voi olla juuri organisaation tavoittelemaa, mutta siitä huolimatta olla työntekijälle negatiivinen näkymä tulevaisuudesta.

”Se on myös niin ku henkilösidonnaista haluttiin me sitä tai ei, eli tavallaan pitää myös ymmärtää, että jotkut tulevaisuuteen liittyvät muutokset, vaikka on vaikka

*yrityksen tai organisaation kannalta mahdollisuuksia, niin ne voi olla myös silti pe-
lottavia tai uhkaavia vaikkapa niille ihmisille... vaikka se yrityksen organisaation
suunta olisi tosi selkeä, niin tavallaan toi on niin ku, toi on niin ku oleellinen niin ku
osa sitä...”*

Toimintaympäristö voi myös olla tulevaisuuskuvaltaan melko neutraali, mutta toiminnal-
laan sulkeutua omaan kuplaansa. Tämä tuottaa sisäänpäin käpertymistä ja ajatusten ka-
ventumista. Tällöin työyhteisössä ei nähdä, mihin maailma menee oman kuplan ulkopuo-
lella ja joudutaan usein reagoimaan myöhemmin ulkoiseen muutokseen. Tulevaisuusor-
ganisaation on oltava kaikin tavoin avoin.

Työyhteisöissä tulevaisuustyö saattaa olla hyvin keskittynyttä vain tietyille henkilöille.
Muut voivat tällöin kokea osattomuutta tulevaisuuteen. Sellainen työkuulttuuri antaa toi-
sille laajemman mahdollisuuden osallistua tulevaisuuden suuntaamiseen, ja samalla es-
tää toisten tulevaisuusajattelun harjoittamista työssä ja sen kehittymistä. Työyhteisö voi
pahimmillaan estää työntekijän tulevaisuusajattelun kehittymistä.

6.2.2 Tulevaisuusajattelua edistävät tekijät

Työpaikan toimintakulttuuri voi joko estää tai edistää tulevaisuusajattelua. Moni haasta-
teltava korosti luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin merkitystä tulevaisuustyössä.
Turvallisuuden tunne mahdollistaa rohkeuden ajatella uudella tavalla. Tulevaisuudesta
puhuttaessa ei ole oikeita vastauksia tai edes yhtä ainoaa tulevaisuuskuva. Työyhteisön
kollektiivinen uteliaisuus, jopa leikkimielinen ilmapiiri, kannustaa tulevaisuusajatteluun.
Monikulttuurisuus lisää parhaimmillaan näkökulmien moninaisuutta.

Tulevaisuustyö tulisi kuulua jokaiselle työtehtävään sopivalla tavalla. Tällöin työntekijä
voi tuntee olonsa työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi. Merkityksellisyyden kokeminen
motivoi yleisemminkin tulevaisuusajatteluun. Dialogi on tärkeä osa tulevaisuustyötä.
Omaa tulevaisuusajatteluaan voi kehittää vuoropuhelulla, jonka avulla oppii näkemään
erilaisia näkökulmia. Lisäksi organisaatiossa tulee olla yhteinen kieli tulevaisuudesta

puhuttaessa. Se voi tarkoittaa jopa asioiden uudelleen käsitteellistämistä. Tärkeintä on, että jokainen ymmärtää kielen samalla tavalla.

Muutama haastateltava näki tulevaisuusajattelun kehittyvän rohkeudessa haastaa itseään ja koko organisaatiota. Se kuitenkin vaatii pohjalle melko kokonaisvaltaista tulevaisuusosaamista. Oman työnsä näkeminen ristiriidassa esimerkiksi jonkin yhteiskunnallisen tulevaisuushaasteen kanssa voi johtaa työn menettämisen kaltaisiin radikaaleihin tulevaisuuskuviin. Eräs haastateltava näki yhteiskehittämisen vaativan aina myös konfliktointia. Hänen mukaansa vasta konfliktin kautta jokainen työntekijä joutuu aidosti katsomaan toisen näkökulmaa ja sen eroja omiinsa.

Yksilön oma motivaatio on tärkeää tulevaisuusajattelussa. Työntekijän tulevaisuusajattelu edistävät samat tekijät, jotka nousivat esiin työntekijän tulevaisuusosaamista käsittelevässä kappaleessa. Empatiakyky, itsetuntemus, luovuus, aikakäsitys, kriittinen ja systeminen ajattelutaito edistävät kaikki tulevaisuusajattelua.

Haastateltavat puhuivat myös intuitiosta. Työntekijän herkkyys aistia heikkoja signaaleja lisää tulevaisuusorientaatiota työyhteisössä, jos sitä osataan hyödyntää. Herkistyminen on myös kyvykkyyttä nähdä, että tulevaisuudessa monet asiat ovat toisin kuin nykyisin.

”... vähän niin ku kaleidoskoopista kattomista, että palikat asettuu erilaisiin niin ku yhdistelmiin ja sit ne muodostaa jonkunlaisia kuvioita ja se tulevaisuuslukutaito on tää kääntäminen kun sää käännät sitä kaleidoskooppia, niin sä osaatkin kääntää et tommostakin voi olla tai tommostakin voi olla...”

Tulevaisuusajattelu on usein hyvin positiivissävytteistä. Joku voi vierastaa sellaista. Tulevaisuusorientaation on työyhteisössä hyvä olla rehellistä ja realistista, vaikka tarkoituksena onkin irtautua nykyhetkestä. On hyvä jakaa kokemus tulevaisuusvisioinnin vaikeudesta, mutta samalla voimaantua tulevaisuusvastuun jakamisesta yhdessä. Yhteinen tekeminen näyttikin nousevan esille tulevaisuusajattelua edistävänä tekijänä haastatte- luissa. Siihen syvennyttään seuraavassa kappaleessa.

6.3 Emergentti työyhteisö

Monet haastateltavat katsoivat, että tulevaisuusosaaminen ei ole ainoastaan yksilöllisiä mekaanisia taitoja, vaan jotain, joka kehittyy vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Työntekijän transformaatio tulevaisuustaitoisesta tulevaisuussivistyneeksi vaatii vuoropuhelua.

”... se pelkästään se mekanismi, jos nämä samat asiat vaikka luetaan teoriassa, mutta niitä ei harjoitella käytännössä eikä niistä eikä niitä pysty niin ku yhdessä kehittämään, niin epäilisin että se ei tuottaisi sitä sivistystä...”

Muutamit haastateltavat puhuivat tulevaisuussivistyksestä emergenttinä, enemmän kuin osiensa summana. Tulevaisuussivistys myös tuottaa lopulta jotain, joka on enemmän kuin osiensa summa. Sosiaalinen konteksti ei ole tärkeää vain yksilön kehittymisen kannalta, vaan lopputuleman kannalta. Sosiaalinen pääoma synnyttää yhteistä tekemistä ja oivaltamista. Erilaisista lähtökohdista tulevat ihmiset palvelevat työyhteisön tulevaisuuskyvykkyyttä, sillä työyhteisössä on sen myötä herkkyyttä erilaisille asioille ja siten myös moninaisemmille tulevaisuuskuville. Se synnyttää sosiaalista dynamiikkaa, joka parhaimmillaan johtaa emergenttiin työyhteisöön.

”...uuden innovaation lähtökohta ei olekaan kenenkään yksilön tuotos, vaan se on tavallaan niin ku yksilöiden yhteisen, yhteinen ratkaisu ja sen yhteisen niin ku prosessin tuotos, että... se lopputulos on enemmän kuin osiensa summa...”

6.3.1 Tulevaisuusosaamisen hyödyt organisaatiolle

Organisaation tulevaisuusvalmius on kytköksissä sen työntekijöiden valmiuksiin. Sen yksilöiden tulevaisuusajattelun rajat muodostavat samalla organisaation tulevaisuustoiminnan rajat. Haastateltavat näkivätkin tulevaisuuslukutaitoisten työntekijöiden olevan pelkästään hyödyksi organisaatiolle. He katsoivat tulevaisuusosaamisen tuovan positiivisia asioita työyhteisölle. Tulevaisuuskyvykäs organisaatio menestyy muita vastaavia organisaatioita paremmin. Tulevaisuusorientaatio tuo työntekijälle työhyvinvointia ja sen

myötä työntekijä on sitoutuneempi organisaatioon. Koko organisaatio on uudistuskykyinen, muutoskestävä ja reagoitavainen. Työyhteisön visionäärisyys lisää resilienssiä. Työntekijöiden vastuullisuus kasvaa vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvioiden hahmottumisen myötä.

Tulevaisuuslukutaito lisää organisaation tulevaisuusorientaatiota. Tällöin työntekijät tarkastelevat asioita erään haastateltavan vertauskuvan mukaisesti ”tulevaisuuslinssien läpi”. Se ei ole organisaation yksittäinen tulevaisuusprosessi, vaan yhteinen tapa tehdä työtä. Myös organisaatio on emergentti eli enemmän kuin osiensa summa.

”... organisaatiohan on niin ku emergentti kanssa, että se, se muodostaa se yksilöiden niin ku yhteenliittymä sitten jotakin suurempaa kuin mitä se on, mutta, mutta tuota se toimii kuitenkin niissä niitten rajoissa mitä, mitä sen toimijoilla on.”

6.3.2 Tulevaisuusosaamisen hyödyt yksilölle

Yksilö hyötyy tulevaisuuslukutaidon komponenttien hallinnasta. Tulevaisuuslukutaito muodostaa suhteen tulevaisuuteen. Se antaa omalle toiminnalle merkityksen. Se tuottaa kykyä ennakoita ja helpottaa muutokseen sopeutumista. Yksilö hyötyy taidosta niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työelämässäkin.

”... tulevaisuusajattelusta, että se on niin ku kuitenkin skaalautuva taito, että se on tavallaan, että me voidaan niin ku tavallaan opetella sitä käyttämään niin ku henkilökohtaisella tasolla, mutta se yleensä skaalautuu, että silloin pystyy myös vastaavasti miettimään organisaation taseisia juttuja tai päinvastoin jos sä pystyt miettimään niitä organisaation taseisia juttuja, sä pystyt myös soveltaa niitä niin ku omassa henkilökohtaisessa, niin kuin elämässä tai toiminnassa...”

Tulevaisuuslukutaito kehittää yksilöä ihmisenä. Se lisää tunnetietoisuutta ja kehittää tunnetaitoja. Tulevaisuustaidot kirkastavat omia arvoja, ja helpottavat siten arkisia valintoja. Tulevaisuuslukutaito tuo tavan ajatella ja myös toimia.

”... on tietoinen sekä omista, että muiden tunteista, erilaisia tulevaisuuden kehityskulkuja kohtaan ja pystyy jotenkin niin ku ehkä myös käsittelee niitä. Et hirveen

paljon nään niin ku näissä siis tällasilla erilaisilla dystopioilla ja uhkakuvilla on niin ku aivan keskeinen rooli meidän tulevaisuusajattelussa, mut me useesti jäädään niihin helposti vähän kiinni, et me ei niin ku ajatellakaan niitä läpi... Et ne kertoo jostain meille tärkeästä seikasta, ja sit ehkä myös niin ku auttaa meitä niin ku jos me ajatellaan niit läpitte, niin ne auttaa ehkä havaitsemaan et mitä me voidaan tehdä toisin tässä hetkessä, jotta näin ei kävisi.”

Tässä kappaleessa 6 on käsitelty työntekijän tulevaisuussivistystä ja sen muotoutumista yksilön kyvykkyydeksi työyhteisössä. Tulevaisuusosaaminen näyttäisi muodostuvan tulevaisuussivistykseksi jonkinlaisena transformaationa, muutosprosessina. Yksilöllinen transformatio tapahtuu vuorovaikutuksessa, ja yksilö tarvitsee kehittyäkseen myös sosiaalista ulottuvuutta. Emergentti työyhteisö on sen vuoksi tärkeässä osassa työntekijän transformaatiota. Sisällönanalyysin avulla syntyi varsin kattava kuva työntekijän tulevaisuustaidoista, tulevaisuusosaamisen kehittämistä tukevista seikoista ja työyhteisön merkityksestä osana tulevaisuussivistyksen karttumista. Seuraavassa kappaleessa tutkitaan johtamisen elementtejä, jotka tukevat työntekijän tulevaisuussivistyksen kehittymistä.

7 Tulevaisuusjohtamisen elementit

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on löytää aikaisempaa syvempi ymmärrys tarpeesta keskittyä myös johtamisen uudistamiseen työntekijöiden tulevaisuuslukutaidon kehittämiseksi. Haastattelututkimuksen avulla etsittiin erityisesti vastausta toiseen tutkimuskysymykseen: miten työntekijän tulevaisuuslukutaitoa edistetään johtamisella? Edellisessä kappaleessa on syvennytty siihen, mitä tulevaisuuslukutaito ylipäänsä työelämässä tarkoittaa. Haastattelujen sisällönanalyysin pohjalta on syntynyt uudenlainen käsitys työntekijän tulevaisuussivistyksestä, joka on tulevaisuuslukutaitoa kattavampaa tulevaisuusosaamista. Työntekijän tulevaisuussivistys näyttäisi vaativan monipuolisen tulevaisuusosaamisen lisäksi, panostamista transformaatioon ja kehittymistä osana emergenttiä työyhteisöä.

Seuraavaksi on tarkoitus syventyä erittelemään haastatteluista kummunneita tulevaisuusjohtamisen elementtejä. Sisällönanalyysi paljasti tulevaisuusasiantuntijoiden näkökulmien moninaisuuden tulevaisuusjohtamisesta. Ryhmittelyn tuloksena alaluokat muodostuivat kuitenkin johtamisen välineistä, johtajatyypeistä, tulevaisuusajattelua rajoittavista johtamispiirteistä, tulevaisuusosaamista tukevista johtamispiirteistä, työyhteisön edistävästä ja estävästä toimintakulttuurista, vuorovaikutuksesta sekä yleisesti johtamiseen vaikuttavista elementeistä. Näistä muodostuivat yläluokat johtamisen tyyli, työyhteisön ilmapiiri ja toimintaympäristö.

Tulevaisuusjohtamisen elementtejä hahmotellaan tulevaisuusasiantuntijoiden haastattelujen pohjalta pohtimalla työntekijän tulevaisuussivistystä edistävää johtamistyyliä, työyhteisön ilmapiiriä ja toimintaympäristön vaikutusta tulevaisuusjohtamiseen.

7.1 Johtamisen tyyli

Yksikään haastateltava ei nimennyt yksittäistä johtamisoppia, joka antaisi johtajalle valmiudet tulevaisuuslukutaidon kehittämiseen työyhteisössä. Sen sijaan haastateltavat

nimesivät useita erilaisia johtamisoppeja tai -tapoja, joissa on tulevaisuusajattelua kehittäviä elementtejä. Sisällönanalyysin kautta kirkastui tulevaisuusjohtamiseen sopivat välineet, johtamistyyppit ja tulevaisuusosaamista tukevat sekä sitä rajaavat johtamisperusteet. Niitä käsitellään tarkemmin seuraavissa alakappaleissa, ja luodaan syvempää ymmärrystä johtamistyylistä, jolla tuetaan tulevaisuussivistyksen vahvistumista työyhteisössä.

7.1.1 Johtamisen välineet

Jokainen haastateltava nosti esille strategiatyön osana tulevaisuustyön johtamista. Strategiatyötä pidettiin hyvin perinteisenä johtamisvälineenä tulevaisuustyössä. Pahimmillaan sen nähtiin olevan pakollinen tulevaisuustyöprosessi, jonka lopputuloksena on pöytälaatikossa pölyttävä asiakirja. Parhaimmillaan strategia auttaa organisaatioita itseohjautuvaan työskentelyyn. Strategiatyön myötä johtamisessa arveltiin olevan yleisesti käytössä monia tulevaisuusajattelun välineitä kuten megatrendit, skenaariot ja visiot. Välineet eivät kuitenkaan vielä yksin varmista tulevaisuusorientaation läpäisevyyttä koko organisaatiossa. Joskus strategiatyö saa ennustamisen piirteitä. Ennustaminen ei kuulu tulevaisuusajatteluun.

"... tulevaisuusjohtamisen ennakkoinnin maailma, strategiat ja tämmöset niin ku ennakkoinnin välineet, ja semmonen niin ku vähän lineaarinen suunnittelu, et koitetaan ikään ku tutkii tulevaisuuden vaihtoehtoja tai jopa niin ku lainausmerkeissä arvata mihin tulevaisuus vie."

Strateginen johtaminen voi jättää tulevaisuustyön vain johdon tai erityisesti tulevaisuustyöhön nimettyjen ihmisten vastuulle. Usein strategiatyöhön otetaan kuitenkin koko työyhteisö mukaan, mutta ilman valmiuksia tulevaisuustyöhön. Erään haastateltavan mukaan "kylmiltään" tulevaisuustyöhön lähtiessä ihminen ei pysty irrottautumaan nykyhetkestä, ja se johtaa vain nykytiedon ja ajattelun toistamiseen.

"... me tarvitaan enemmän sitä niin ku tulevaisuusajattelu, mitä se on ku me ajatellaan tulevaisuutta, mitä osaamista me tarvitaan, jotta me päästään irti niistä"

meidän niin ku vahvasti vinoutumia aiheuttavista omista kokemuksista, tunteista, ajatuksesta...”

Tulevaisuusajatteluun perehtyminen syventäisi tulevaisuusjohtamista ja kirkastaisi tulevaisuustyön välineiden käyttöä. Tällöin tulisi esimerkiksi ensin tunnistaa jokaisen työntekijän oman ajattelun rajat ja mahdolliset tiedolliset puutteet, jotta työyhteisössä kyettäisiin aidosti toisenlaisten tulevaisuuskuvien hahmottamiseen.

7.1.2 Johtajatyypit

Strategiatyö tunnistettiin yleisimmin käytössä olevana johtamisen työvälineenä tulevaisuustyössä. Näin ollen on luonnollista, että strateginen johtaja nousi haastatteluissa yhtenä tulevaisuusorientoituneena johtajatyypinä. Se ei kuitenkaan tuntunut riittävästi kuvastavan sellaista johtajatyypistä, joka onnistuu kehittämään kattavasti työntekijöidensä tulevaisuusosaamista. Moni haastateltava mainitsi sen sijaan osallistavan johtamisen edistävän organisaation tulevaisuuskyvykkyyttä parhaiten. Esimerkiksi strategiaprosessia voidaan johtaa osallistavasti. Tällöin koko yhteisö on mukana siinä työssä, ja samalla se osaltaan kasvattaa koko organisaation tulevaisuuslukutaitoa.

Haastatteluissa nähtiin, että yksittäinen visionäärinen johtaja ei hyödy johtajana omasta tulevaisuuskyvykkyystään, jos hän ei osaa lisätä organisaationsa muiden jäsenten tulevaisuuslukutaitoa. Osallistavan johtajan vahvuutena on kyky herätellä koko työyhteisöä etsimään uusia näkökulmia ja ratkaisuja. Tällainen johtaja toimii tavalla, joka mahdollistaa myös kriittiset äänenpainot työyhteisössä. Siihen jopa kannustetaan.

Moni enteili johtamisparadigman olevan muutoksessa. Tiimipohjainen, kollektiivinen johtaminen lisää työntekijöiden päätös- ja ratkaisuvallaa, ja vähentää konsultatiivisen päällikköyden tarvetta. Samankaltaisesta toimintatavasta käytettiin myös nimitystä vertaisjohtaminen. Siinä työntekijät valtaistetaan tekemään ja kehittämään omaa työtään parhaaksi katsomallaan tavalla, eikä heitä ohjata tai rajoiteta johtamisella. Tämä voi lisätä työntekijöiden tulevaisuuskyvykkyyskäyttöä.

Muutama haastateltava puhui myös valmentavasta johtamisesta. Yksi haastateltava katsoi sen olevan mahdollistavaa johtamista. Valmentava johtaja ymmärtää avustavan roolinsa suhteessa työntekijään. Hän ei toimi hierarkisesti määrääjän roolissa, vaan yhteisötasolla mahdollistaa työyhteisössä tulevaisuusorientaation. Toisaalta hän hallitsee myös yksilötasoisena valmentavan johtamisen, joka auttaa työntekijää kehittämään omaa osaamistaan.

”... tietyllä tavalla nää niin ku on asioita, joita pitäisi sen työntekijän itse hoksata, mutta onko työntekijällä itsellä mahdollisuus hoksata niitä, niin on se niinku kysymys, et mitkä ikään ku on ne edellytykset toisaalta niin ku nähdä se oma toimintansa osana isompaa kokonaisuutta, ehkä myös mitkä on edellytykset vaikuttaa siihen omaan toimintaan, että silloin ollaan just ehkä tämmösessä niin ku et mitenkä johtaja voi luoda niitä...”

Tulevaisuusajattelua voi työyhteisössä edistää myös mentoroinnin avulla. Johtaja ei varsinaisesti itse toimi mentorina, vaan valjastaa työyhteisön sisällä muutamat ihmiset tulevaisuusagenteiksi. Nämä organisaation edelläkävijät auttavat johtajaa mentoroimalla muita työntekijöitä muutoksen viemiseksi eteenpäin.

7.1.3 Tulevaisuusajattelua rajoittavat johtamisperusteet

Varsinaisten tulevaisuusosaamista edistävien johtamisparadigmojen nimeäminen oli haastatteluissa vaikeaa. Hieman helpompaa oli löytää erilaisia tulevaisuusjohtajatyyppejä. Sen sijaan haastatteluissa mainittiin runsaasti johtamisperusteita, jotka tukevat tai rajoittavat tulevaisuusajattelua. Nämä kaikki yhdessä luovat ymmärrystä johtamistyylistä, jolla työntekijän tulevaisuusosaamista kehitetään.

Tulevaisuusajattelun kehittymistä rajoittaa johtajuus, jossa työntekijä on johtamisen passiivinen kohde. Tulevaisuustiedolle altistuminen ei vielä kasvata työntekijän tulevaisuusosaamista. Osallisuus nousee ratkaisevaan rooliin juuri oman ajattelun kehittämisessä.

”... se perustuu myös semmoseen niin ku fundamenttiin, inhimilliseen intressiin, että jos ajatellaan, et me halutaan ihmisinä toteuttaa jollain tapaa itseämme eli sitä luovuutta, me halutaan oppia uusia asioita, niin me halutaan myöskin vaikuttaa asioihin...”

Johtaja voi olla hyvinkin innovatiivinen johtaja ja lisätä omalla esimerkillään tulevaisuuskäsitystä työyhteisössä. Jos innovatiivisuus jää kuitenkin pistemäiseksi osaksi johtajuutta, se ei muodostu työyhteisön pääasialliseksi toimintatavaksi, vaan jää esimerkiksi yksittäisiksi tulevaisuusprojekteiksi. Tämä saa tulevaisuustyön näyttäytymään työntekijälle hänen omasta työstään irralliselta työltä.

Toisaalta johtaja voi olla tiedostamattaan omalta ajattelultaankin hyvin rajoittunut. Se johtaa vinoumaan, jossa olemassa olevista arvoista tai muista tärkeistä asioista pidetään jääräpäisesti kiinni. Taas johtaja, joka on avoin maailman moninaisuudelle ja muutoksille, ylläpitää samalla työyhteisössä tulevaisuusajattelua kehittävää ilmapiiriä sallimalla kyseenalaistukset ja erilaiset näkökulmat.

7.1.4 Tulevaisuusosaamista vahvistavat johtamisperusteet

Työntekijän tulevaisuusosaamista vahvistaa johtaja, joka on empaattinen ja kannustava. Johtajan empaattisuus on kykyä kuunnella ja herkkyyttä aistia työntekijää, työyhteisöä ja toimintaympäristöä. Se on toisen näkökulman huomioimista. Tulevaisuusjohtaja innostaa muita, luo yhteistä tulevaisuuskuvaa ja keskustelee aktiivisesti työyhteisössään. Kaikkein tärkein ominaisuus näyttäisi kuitenkin olevan luottamus. Luottamus työntekijään on hänen valtaistamistaan. Valtaistaminen antaa ammattilaiselle vapauden toimia, tuottaa omia ideoita ja turvaa kehittyä. Se lisää työntekijän työmotivaatiota ja hyvinvointia sekä sitoutumista organisaatioon.

”... organisaation johtamisessa semmoinen niin kuin herkkyyys, herkkyyys usein jää vähän vajaaksi ja kun tulevaisuuteen katsotaan, niin sitä herkkyyttä nimenomaan tarvitaan, ehkä myös sellaista niin ku rohkeutta rohkeutta niin ku nähdä sellaisia

asioita, joita ei ei niin kun vielä ole olemassa, tulevaisuuttahan ei ole olemassa vielä.”

Johtajan tulee luoda työyhteisön ilmapiiri myös luottamukselliseksi. Tulevaisuudesta puhuminen jo yksistään vaatii turvallista tilaa, koska tulevaisuuteen liittyy aina myös yksilön ajattelussa pelkoa ja häpeää. Johtajan tulisi osata antaa tilaa tunteille. Luottamuksellinen suhde on tärkeää myös yksilön henkilökohtaisen kehittymisen kannalta. Tulevaisuusvisio vaatii omien odotusten, pelkojen ja menneisyyskuvien purkamista, jotta voi ajattelussaan päästä uudelle tasolle. Tämä ei työyhteisössä ole mahdollista, jos ei ole olemassa täyttä luottamusta. Työntekijä ei saa joutua naurunalaiseksi tai hänen kertomaansa ei saa käyttää häntä vastaan. Erilaisille näkökulmille tilan antaminen on tärkeää.

”... keskinäinen luottamus ja tällainen rakentavan keskustelun taidot, ja se et sä oikeesti uskallat antaa niille tunteille tilaa, mikä ei välttämättä oo tällaisessa työelämässä ehkä se ihan niin ku, aivan itsestään selvä...”

Edellisissä kappaleissa on käsitelty johtamisen välineitä, johtajatyyppejä ja tulevaisuusosaamista rajoittavia ja vahvistavia johtamispiirteitä. Nämä kaikki luovat ymmärrystä johtamistyylistä, jolla työntekijän tulevaisuusosaamista kehitetään. Tulevaisuusjohtamisen tyyllissä korostuvat hieman yllättäen erilaiset psyko–sosiaaliset luonteenpiirteet visionäärisyyden sijaan. Johtajan oma esimerkki tai innostuneisuus tulevaisuudesta voi lisätä työntekijän kiinnostusta tulevaisuusajattelusta, mutta työntekijän tulevaisuuslukutaidon kehittymiseksi tarvitaan usean eri tekijän huomioimista johtamisessa. Johtajan tulee olla luotettava ja empaattinen. Hänen johtamisensa tulisi olla osallistavaa ja tulevaisuusajattelun kehittymistä mahdollistavaa. Johtajan on osattava myös tunnetaitoja onnistuakseen tulevaisuusjohtajana.

7.2 Työyhteisön ilmapiiri

Kappaleessa 7.1. käytiin läpi tulevaisuusosaamista edistävää johtamistyyliä. Johtamisella on iso vaikutus myös työyhteisön ilmapiiriin ja toimintakulttuuriin. Työyhteisön

ilmapiiristä nostettiin haastattelussa esille hyvin samankaltaisia asioita kuin itse johtamisestakin. Haastateltavat kuvailivat millainen ilmapiiri lisää ja millainen heikentää tulevaisuusorientaatiota organisaatioissa. Vuorovaikutuksen merkitys työyhteisön ilmapiiriin korostui vastauksissa. Seuraavissa alakappaleissa käydään läpi kolmea alaluokkaa: edistävä toimintakulttuuri, estävä toimintakulttuuri ja vuorovaikutus.

7.2.1 Edistävä toimintakulttuuri

Eräs haastateltava puhui vapaan tilan -käsitteestä osana työpaikan tulevaisuusajattelua kehittävää toimintakulttuuria. Vapaan tilan -käsitteellä hän tarkoitti jonkinlaista ajatusvaruutta. Ajatusvaruus on yksilön vapaata ja avointa tilaa ajatuksille ja toiminnalle. Se ei siis ole fyysistä tilaa työyhteisössä, vaan eräänlaista ilmapiiriä, jossa johtaja kannustaa ajattelemaan ”laatikon ulkopuolelta”.

Siinä missä johtajuudelta edellytettiin turvallisuutta ja luottamuksellisuutta, haastatte- luissa korostuivat samat asiat myös toimintakulttuurissa. Turvallinen työyhteisö edistää rohkeutta ja uskallusta kokeilla. Yhdessä tekeminen lisää yhteisöllisyyttä. Työyhteisön heterogeenisuus tulisi olla tavoiteltavaa, sillä se mahdollistaa erilaiset näkökulmat ja lisää vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvien hahmottamista.

Tulevaisuusorganisaatio on oppiva organisaatio, joka on muutoskykyinen ja itseohjautuva. Sen työntekijät voivat vaikuttaa työhönsä ja siten tulevaisuuteen. Tulevaisuusajat- telu kehittyi hyvinvoivassa työyhteisössä. Toisaalta joskus pakon edessäkin, esimerkiksi äkillisessä rakennemuutostilanteessa, työntekijät joutuvat nopeasti katsomaan tulevai- suutta uudella tavalla ja etsimään uusia mahdollisuuksia koko organisaatiolle. Tällöin on kuitenkin tärkeää, että pakottavan muutoksen nostamia tunteita osataan käsitellä sa- manaikaisesti.

”... ne samat asiat mitkä oli aiemmin pelottanut ja ahdistanut, esimerkiksi juuri teknologian kehitys tällä alalla, niin alkoikin yllättäen kiinnostamaan niitä.”

7.2.2 Estävä toimintakulttuuri

Työyhteisön toimintakulttuuri voi pahimmillaan estää tulevaisuusajattelua. Organisaatio, jota johdetaan pelolla, ei mahdollista vapaata ajatusavaruutta työyhteisössä. Johtajan luoma pelon ilmapiiri saa työntekijät keskittymään asioihin, jotka varmasti hallitaan ja osataan. Tällainen nykyisyyteen juuttuminen ei lisää tulevaisuusosaamista.

Pelolla johtaminen lisää häpeän tunnetta organisaatiossa. Uusia asioita ei ehdoteta tai kokeilla, jotta ei tulisi nolatuksi muiden edessä. Turvattomassa työilmapiirissä turvaa haetaan pysymällä kiinni asioissa, jotka tiedetään varmasti toimiviksi. Katsetta ei ole lupa kääntää tulevaisuuteen, jos ei varmuudella tiedä, mitä tulevaisuus tarkoittaa. Tämä on vastoin koko tulevaisuusajattelun ideaa. Tulevaisuus on aina epävarmaa.

Hieman yllättäen estäväksi toimintakulttuuriksi mainittiin myös hyvin tulorientoitunut organisaatiokulttuuri tai ylipäänsä suorittamista korostava toimintakulttuuri. Työpanos menee tällöin tuloksen tavoitteluun ja mittareissa pärjäämiseen. Tulevaisuustyö on paljolti asioita, joista ei ole välitöntä hyötyä tai jotka eivät heti lisää organisaation tulokselisuutta. Tällaiselle työlle ei anneta arvoa tulorientoituneessa organisaatiossa.

”Organisaatiot, jotka niin ku ylikorostaa tavallaan suorittamista ja jolla on paljon indikaattoreita tavallaan suorittamiselle, niin ne on usein sellaisia, jotka ikään ku puskee semmosta hyvinkin tavallaan itsensä ympärille käpertyvää niin ku näkökulmaa, jossa tavallaan niin ku pakonomaisesti niin ku pusketaan ihmisiä jonkun tietyn kaavan mukaan toimimaan...”

7.2.3 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus lienee nousevan esille aina kaikessa ihmisten välisessä toiminnassa. Niin se korostui näissäkin haastatteluissa. Hyvä vuorovaikutus on tärkeää osa tulevaisuusorganisaation ilmapiiriä. Vuorovaikutus on myös osa yksilön tulevaisuusajattelun kehittymistä. Työntekijän tulevaisuusosaaminen vaatii edistyäkseen sosiaalisen ulottuvuuden, ja siinä ihmisten välinen dialogi ja yhteinen vuoropuhelu ovat ratkaisevassa roolissa.

”... dialogi niin rakentaa myös jokaisen keskustelijan omaa maailmankuvaa ja ja omaa käsitystä tulevaisuuksista, että siinä tavallaan syntyy, ne omatkin käsitykset niin ku muotoutuu siinä, siinä dialogissa ja ja tällöin se sosiaalinen pääoma tavallaan on se, joka sitä sitä niin ku rakentaa, että ei ei voi ajatella sillä tavalla, että vaikka vaikka yksilöä tarkastellaan niin että kyllä hänen tulevaisuusnäkemyksensä tai tulevaisuuslukutaitonsa, joka olisi muodostunut pelkästään niin kuin hänen yksilönä hänen perimästään ja hänen yksilönä kokemastaan, niin kuin näkymästä ilman, että kukaan muu siihen olisi vaikuttanut, vaan kyllä hän niitä vaikutteita kerää koko aika ja oppii koko aika näkemään asioita uudella tavalla ja siinä yhteisöllä on mun mielestä hyvinkin merkittävä rooli...”

Tulevaisuudesta puhuttaessa samalla sanalla voi olla eri yksilöille eri merkitys. Yhteinen sanasto saadaan työstämällä tulevaisuutta yhdessä. Se varmistaa, että asia ymmärretään samalla tavalla. Vuoropuhelua parantaa se, että tulevaisuudesta puhutaan yhteisellä kielellä. Esimerkiksi puhumalla yleisesti megatrendeistä ei vielä luoda yhteistä käsitystä niiden merkityksestä juuri omalle organisaatiolle. Vuoropuhelu jalostaa tietoa megatrendeistä johonkin näkemykselliseen muotoon, joka on organisaatiossa yhdessä jaettava. Yhteinen työskentely rikastaa kokonaiskuvaa tulevaisuudesta.

7.3 Toimintaympäristö

Organisaation tulevaisuuskuvat luodaan usein hyvin positiivisiksi, jopa yltiöoptimistisiksi. Se saattaa kapeuttaa toimintaympäristön hahmottamista. Esimerkiksi skenaariotyössä tulisi uskaltaa tarkastella epämieluisiakin vaihtoehtoja, jotta tulevaisuuteen oltaisiin valmistautuneempia.

”... tässä hetkessä nää niin kun yllätykset ja epävarmuus ja tämmönen ristiriitaisuus yleistyy, ja sen sijaan että pyrittäis ehkä niin kun hallitsemaan sitä epävarmuutta, niin opitaankin elämään sen kanssa. Ja se vaatii sitä, se edellyttää sitä että, ja edellyttää nimenomaan johtamiselta sitä että, et on semmonen niin ku pitkän aikavälin näkymä, että tonne me haluttais mennä, tietäen että luultavasti just sinne ei mennä...”

Toimintaympäristö vaikuttaa johtamiseen. Toimintaympäristön jatkuva muutos ja epävarmuus kasvavat koko ajan. Tulevaisuusjohtaja hyväksyy epävarmuuden osana arkea. Johtajan on osattava suhtautua joustavasti muutoksiin jo tehdyissä suunnitelmissa. Mikään ei voi olla erään haastateltavan sanojen mukaisesti ”kiveen hakattua”. Muutosketteryyttä lisää juuri toisenlaisten tulevaisuuksien hahmotus. Organisaation herkkyyys havaita heikkoja signaaleja ja pyrkiä niiden kautta tulkitsemaan tulossa olevia yllättäviäkin seikkoja auttaa adaptoitumaan muutoksiin. Organisaation sisäiset ja ulkoiset rajapinnat ovat tärkeitä huomioida, sillä usein juuri tällaisissa liitoskohdissa on nähtävissä monia heikkoja signaaleja tulevaisuudesta. Rajapinnat tuovat esille asiat, jotka vaativat muutosta.

7.3.1 Johtamiseen vaikuttavat elementit toimintaympäristössä

Äkilliset toimintaympäristön muutokset saavat johtamisen fokuksen helposti siirtymään nykyhetkeen tai lähitulevaisuuteen. Tämä on aivan ymmärrettävää; koska silloin organisaatio joutuu usein vain selviytymään eteen tulleesta muutoksesta. Samalla se siirtää väistämättä katseen lähelle. Pitkittyessään tällainen tilanne heikentää

tulevaisuusajattelua koko organisaatiossa. Mitä varautuneempia ollaan reagoimaan nopeasti muutostilanteisiin, sen nopeammin voidaan palauttaa organisaation tulevaisuusorientaatio.

Ulkoisen toimintaympäristön muutokset vaikuttavat aina johtamiseen. Jos johtaminen keskittyy liiaksi organisaation sisälle, johtaa se usein ulkoisen toimintaympäristön hämärtymiseen ja kääntymiseen sisäänpäin. Tällöin unohdetaan organisaation olemassaolon syyn tulevan ulkoa. Oman toiminnan vaikutus organisaation ulkopuolelle ja päinvastoin unohtuu. Ylisektoraalinen työskentely lisää tulevaisuusymmärrystä. Se pakottaa katsomaan asioita toisenlaisesta näkökulmasta ja lisää siten ymmärrystä asioiden moninaisuudesta. Aktiivinen suhde koko toimintaympäristöön valmistaa myös havaitsemaan tulevat muutokset.

Tulevaisuusorganisaatio ymmärtää olevansa osa isompaa kokonaisuutta, ja näkee siinä oman toimintansa merkityksellisyyden tulevaisuudelle. Tulevaisuusjohtaja ymmärtää organisaationsa yhtenä yhteiskunnallisena ratkaisijana. Hän tunnistaa aikamme haasteet ja osaa nostaa ne osaksi työyhteisön agenda ja tulevaisuusnäkemystä. Organisaatiolla on tällöin suurempi merkitys tulevaisuuden tekijänä kuin esimerkiksi yksittäinen perustehtävä tai jokin työnkuva edellyttäisi. Tämä lisää kaikkien mielekkyyttä tehdä työtä.

"... yritykselle on paitsi tärkeää, niin se on suorastaan niin ku elinehto et ymmärtää olevansa niin ku osa isompaa järjestelmää ja se kontribuutio ei enää ehkä riitä, et se on pelkästään se, että se tuottaa verot... sen lisäksi täytyy olla vielä jotain muuta siellä joka määrittää sitä yhteiskuntaa... et se ei vaan voi olla sen niin ku se, että visio on se, että tää yritys on vaan koko ajan yhä parempi siinä mitä se tekee, vaan sen täytyy olla et se on suhteessa johonkin isompaan vielä sitä isompaan johon se kontribuoi, ja sen kontribuution kautta tulee myös se mielekkyys..."

Tässä kappaleessa 7 on tarkasteltu tulevaisuusjohtamisen elementtejä sisällönanalyysin avulla. Tulevaisuusjohtamisen tyyli, työyhteisön ilmapiiri ja toimintaympäristö vaikuttavat kaikki työntekijän tulevaisuussivistyksen kehittymiseen.

8 Yhteenveto

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli ymmärtää, millaista johtamista työntekijän tulevaisuuslukutaidon kehittyminen tarvitsee. Tutkielmassa etsittiin vastauksia kahteen kysymykseen: Miten tulevaisuusajattelu näkyy erilaisissa johtamisopeissa ja miten työntekijän tulevaisuuslukutaitoa edistetään johtamisella.

Kappaleessa 3 perehdyttiin seitsemään erilaiseen johtamisoppiin ja erityisesti niiden tulevaisuusnäkökulmiin. Näin vastattiin tutkielman ensimmäiseen kysymykseen. Tutkielman toinen kysymys oli kuitenkin monin verroin monimutkaisempi ja samalla koko tutkielman keskeisin kysymys vastattavaksi. Sen vuoksi ensin kappaleessa 4 analysoitiin aiemmin tarkasteltujen seitsemän johtamisparadigman vastaavuutta Pourun ja Wileniuksen tulevaisuuslukutaito -käsitteen osa-alueisiin. Sen jälkeen haastatteluilla kerättiin tulevaisuusasiantuntijoiden näkemyksiä johtamisesta ja työntekijän tulevaisuuslukutaidon edistämisestä.

Kappaleissa 6 ja 7 pureuduttiin sisällönanalyysi -menetelmällä vastaamaan tarkemmin siihen, miten työntekijän tulevaisuuslukutaitoa edistetään johtamisella. Haastattelut rikastuttivat kirjallisuudesta syntynyttä käsitystä asiasta. Tässä kappaleessa yhdistetään kappaleista 4, 6 ja 7 kertynyttä ymmärrystä tulevaisuusjohtamisen elementeistä ja työntekijän tulevaisuussivistyksestä. Aikaisemmissa kappaleissa on jo tehty johtopäätöksiä tutkimustuloksista. Seuraavaksi on tarkoitus yhteenvetona vielä koota tärkeimmät johtopäätökset yhteen.

8.1 Johtopäätökset

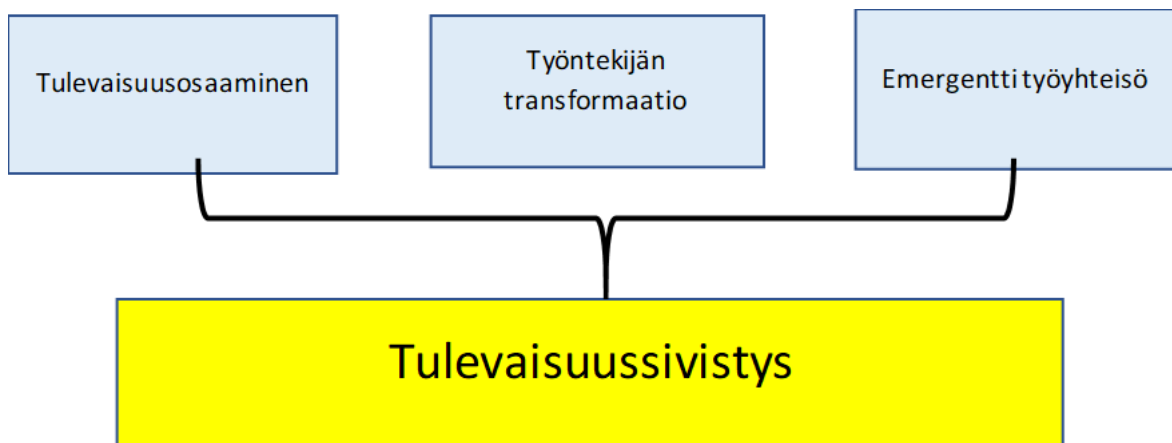
Tämän tutkimuksen idea syntyi aikoinaan uuteen käsitteeseen, tulevaisuuslukutaitoon, tutustumisesta. Julkisuudessa moni tulevaisuusasiantuntija ehdotti tulevaisuuslukutaitoa osaksi kansallista opetussuunnitelmaa, jotta pystyisimme vastaamaan tulevaisuuden osaamisvaateisiin väestötasolla. Tämä herätti kysymyksen nykyisestä työelämästä ja

siellä olevien vastaavasta osaamistarpeesta. Pro gradu -tutkielma syntyi halusta ymmärtää paremmin, mitä tulevaisuuslukutaito todella tarkoittaa työelämässä ja mitä se merkitsee johtamisessa. Tutkimuksen alkua ohjasi oletus yksilöllisen johtamisopin tarpeesta vastaamaan tulevaisuuslukutaidon syntymiseen työpaikoilla. Tämä lähtöoletus kumoutui jo pro gradu -tutkielman teoriaosuutta kirjoitettaessa. Ajatus tulevaisuuslukutaidosta kuitenkin säilyi vielä.

Tutkimuksessa pitäydettiin aina haastatteluihin asti tulevaisuuslukutaito -käsitteessä. Kirjallisuuskatsaus toi jo julki määritteiden eroja, mutta siitä huolimatta tietoisesti pysyttiin valituissa Pourun ja Wileniuksen tulevaisuuslukutaidon komponenteissa. Haastatteluissa kuitenkin nousi esille tarkemmin rajauksen ongelmallisuus ja käytetyn käsitteen puutteellisuus työelämän viitekehityksessä. Tulevaisuusasiantuntijoiden keskuudessa näyttäisikin olevan jonkinlainen pienehkö opillinen näkemusero siitä, millaista tulevaisuustaito on ja miten sitä voi kehittää. Tämä oli ensin hämmentävää, mutta tarkemmin asiaan syvennyttyä, näkemuserot olivat melko vähäisiä. Haastateltavat olivat yksimielisiä monista tulevaisuustaitojen piirteistä. Sen sijaan painotuserot vaihtelivat. Myös näkemykset kehittymismekanismista vaihtelivat. Haastattelujen sisällönanalyysi tuotti tärkeän tutkimustuloksen, joka johti työntekijän tulevaisuussivistys -käsitteen käyttöön tulevaisuuslukutaidon sijaan.

Yksi tämän tutkimuksen johtopäätös on, että työelämä tarvitsee tulevaisuussivistyneitä työntekijöitä tulevaisuuslukutaitoisten sijaan. Tulevaisuussivistys ei synny yksin tulevaisuustyön menetelmien hallinnalla. Ne ovat toki osa sivistystä. Työntekijän tulevaisuusosaamisen voisi haastattelujen pohjalta jakaa kolmeen taitoon: tiedolliseen taitoon, tunnetaitoon ja toiminnalliseen taitoon. Tämä kolmijako mukailee pitkälti Pourun ja Wileniuksen tulevaisuuslukutaidon osa-alueita. Sen sijaan taitojen tarkempi erittely on karstittu listaus tulevaisuuslukutaidon vastaavista piirteistä. Tiedolliseksi taidoksi voisi katsoa tulevaisuustiedon, ajallisuuden ymmärtämisen, systeemiajattelun ja luovuuden. Tunnetaitoina voisi pitää itsetuntemusta, empatiaa ja epävarmuuden sietokykyä. Toiminnallisina taitoina mainittiin proaktiivisuus ja vastuullinen toiminta.

Toinen tämän tutkimuksen johtopäätöksistä on, että työntekijän tulevaisuussivistys vaatii yllä kuvatun tulevaisuusosaamisen lisäksi työntekijän transformaatiota ja emergenttiä työyhteisöä. Tulevaisuussivistys kehittyy aina sosiaalisessa kontekstissa ja on silloin enemmän kuin osiensa summa. Tulevaisuustaitojen harjoittelu johtaa toki yksilön oivaluksiin ja tulevaisuusosaamiseen, mutta vasta vuoropuhelu ja yhdessä tekeminen voivat tuottaa yksilölle emergentin tulevaisuussivistyksen.



Kuva 4. Työntekijän tulevaisuussivistyksen osa-alueet.

Tulevaisuussivistyksen kehittyminen työntekijän transformaationa ja osana emergenttiä työyhteisöä saa katseen kääntymään johtamiseen. Millainen johtaminen tukee työntekijän tulevaisuussivistyksen transformaatiota? Haastateltavat puhuivat mahdollistamisen ja osallistamisen tärkeydestä johtamisessa.

Organisaation tulevaisuusvalmius on kytköksissä sen työntekijöiden valmiuksiin. Työntekijöiden tulevaisuusajattelun rajat muodostavat organisaation tulevaisuustoiminnan rajat. Tämän vuoksi on tärkeää, että johtaja kiinnittää huomiota yksilön tulevaisuusvalmiuksien kehittymiseen. Johtaja voi innostaa omalla esimerkillään tulevaisuusajatteluun, mutta parhaimmillaan hän tukee johtamisellaan työntekijän transformaatiota tulevaisuussivistyneeksi.

Johtamisessa ei voi kuitenkaan keskittyä yksin työntekijän transformaation tukeen. Kehittyäkseen tulevaisuusajattelijana työntekijä tarvitsee sosiaalista ulottuvuutta eli vuoropuhelua työyhteisönsä kanssa ja yhteistä toimintaa. Johtajan on siis osattava toiminnallaan tukea koko työyhteisön tulevaisuusajattelua ja johtaa työyhteisöään emergentiksi tulevaisuusorganisaatioksi.

Johtajan tehtävä on huolehtia työyhteisön luottamuksellisesta ilmapiiristä. Johtajan tulee olla empaattinen ja osata antaa tilaa tunteille. Tämä on tärkeää yksilön henkilökohtaisen kehittymisen kannalta. Osallistava johtaja herättelee koko työyhteisöä herkistymään intuitiolle, heikoille signaaleille ja erilaisille tulevaisuuskuville. Työyhteisö voi olla emergentti vain, jos se arvostaa erilaisia lähestymiskulmia ja kannustaa kriittisiinkin puheenvuoroihin. Tällaisessa ilmapiirissä myös yksilön tulevaisuussivistys kehittyy.

Yhteinen työskentely rikastaa kaikkien kokonaiskuvaa tulevaisuudesta. Tulevaisuusorganisaatio ymmärtää olevansa osa isompaa kokonaisuutta, ja näkee oman toimintansa merkityksellisyyden tulevaisuudelle. Tulevaisuusjohtaja ymmärtää organisaationsa yhtenä yhteiskunnallisena ratkaisijana. Se lisää työntekijöiden motivaatiota. Suora vaikuttaminen omaan työhönsä ja siten tulevaisuuteen kasvattaa työhyvinvointia.

Haastattelujen kautta muodostunut käsitys tulevaisuusjohtamisen elementeistä ei suoraan vastaa yhtäkään tutkittua johtamisparadigmaa. Tulevaisuuslukutaidon komponentteihin sopi parhaiten visionäärinen johtajuus. Haastateltavat kuitenkin katsoivat, että yksittäinen visionäärinen johtaja ei hyödy johtajana omasta tulevaisuuskyvykkyydestään, jos hän ei osaa lisätä organisaationsa muiden jäsenten tulevaisuussivistystä. Visionäärinen johtaminen nähdäänkin enemmän asijahtamisena kuin ihmisten johtamisena. Tulevaisuussivistyksen johtaminen on pääpiirteissään ihmisten johtamista.

Sisällönanalyysi lisäsi ymmärrystä tulevaisuussivistyksestä ja sen muotoutumisesta työntekijän transformaationa. Analyysi vastasi myös siihen, millainen johtaminen edistää työntekijän tulevaisuussivistystä. Vaikkei yksikään tutkituista johtamisparadigmoista ole

työntekijän transformaatiota vastaavaa johtamista, kompleksisuusjohtaminen näyttäytyy analyysin jälkeen uudessa valossa suhteessa tulevaisuussivistykseen. Kompleksisuusjohtaminen tunnistaa organisaation riippuvuuden sen itsenäisistä yksilöistä ja organisaation oppimisen tapahtuvan vuorovaikutuksessa. Oppi korostaa organisaation jatkuvaa muutos- ja oppimisprosessia, jossa johtajalta edellytetään luottamusta, innovatiivisuutta ja mahdollisuuksien avaruuden tarjoamista työntekijöilleen. Kompleksisuusjohtaja ymmärtää muutoksen luonnetta ja aistii herkästi toimintaympäristöään. Tällainen johtaja ymmärtää, että yksikin työntekijä voi saada aikaan ison muutoksen omalla toiminnallaan. Yhden ihmisen vaikutus kokonaisuuteen ja kokonaisuuden vaikutus yhteen ihmiseen tuntuu olevan kantava ajatus kompleksisuusjohtamisessa.

Kompleksisuusjohtaminen vastaa tulevaisuussivistyksen tarpeeseen edistää työntekijän transformaatiota ja tunnistaa emergentin työyhteisön merkityksen. Sen sijaan epäselväksi jää miten paradigma kehittää työntekijän tulevaisuussivistyksen yksilöllisiä taitoja eli tulevaisuusosaamista.

Kolmas tämän tutkimuksen johtopäätös on, että yksikään johtamisoppi ei vastaa työntekijän tulevaisuussivistyksen johtamisvaateisiin täydellisesti. Monissa johtamisopeissa on piirteitä, jotka kehittävät tulevaisuusajattelua ja osaamista. Tämä tutkimus lisäsi kuitenkin ymmärrystä tulevaisuussivistystä edistävästä johtamisen elementeistä: johtamisen tyylistä, työyhteisön ilmapiiristä ja toimintaympäristöstä.

8.2 Tutkimuksen eettisyys

Vaasan yliopiston eettisten suositusten (2014, s. 5) mukaan tiedeyhteisöllä on vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta. Hyvä tieteellinen käytäntö osoittaa tutkijan ymmärtävän ammattietiikan vaatimukset ja oman tieteenalansa tutkimuskäytänteet. Tutkijan tulee arvostaa toisten tutkijoiden työtä mm. kirjaamalla muilta lainaamansa työhönsä näkyville. Tutkijan on osoitettava huolellisuutta ja rehellisyyttä tutkimuksensa teon kaikissa vaiheissa. Tutkimusta tehdessään ei ole oikeutta loukata kenenkään

ihmisarvoa tai oikeuksia. Silti tutkijan ammattitaitoon kuuluu kriittinen ajattelu ja sitä tulee myös tutkimuksella edistää.

Tätä tutkimusta tehtäessä on huomioitu useita eettisiä kysymyksiä. Tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Haastateltavilla on ollut tiedossa, että keskustelu tallennetaan ja litteroidaan. Haastattelut säilytetään Vaasan yliopiston ohjeiden mukaisesti tietoturvallisesti. Haastattelun keskustelut käytiin luottamuksellisina. Jokainen haastateltava antoi kuitenkin luvan julkaista nimensä osana haastateltavien joukkoa.

8.3 Tutkimuksen luotettavuus

Hirsjärven ja kumppaneiden (2010, s. 232) mukaan laadullisissa tutkimuksissa tulkitaan käsitteitä reliabelius ja validius eri tavoin, ja epäsystemaattisemmin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullinenkin tutkimus kaipaa silti arviota tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkija voi lisätä työnsä luotettavuutta selostamalla tutkimuksen kulun tarkasti ja tulostensa päätelmäketjun. Hyvinkin yksityiskohtainen selostus tutkimuspaikasta, ajasta, häiriötekijöistä ja tutkijan itsearviosta tilanteesta on tarpeen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää luokittelujen tekeminen. Luokittelujen perusteiden avaaminen lisää luotettavuutta.

Tämän tutkimuksen kulku on selostettu yllä olevissa kappaleissa ja samalla kirjattu näkyviin tulosten päättelyketjut. Tekstiin on myös kirjattu tutkijan ennakko-odotuksista poikenneet tulokset. Tutkimuksen edetessä on tarkistettu esimerkiksi käytettyjen käsitteiden tarkoituksenmukaisuutta ja laajennettu kirjallisuuskatsauksessa syntynyttä käsitystä työntekijän tulevaisuusosaamisesta tutkimustulosten pohjalta tulevaisuuslukutaidosta tulevaisuussivistykseksi.

8.4 Jatkotutkimusaiheet

Lähes jokaisessa haastattelussa nousi esille tutkimusaiheen ajankohtaisuus ja tuoreus. Moni ennakoi, että aiheesta on tulossa tutkimuksia lähitulevaisuudessa. Työntekijöiden tulevaisuussivistyksen johtamista on syytä ymmärtää nykyistä paremmin. Tämä tutkimus on ensimmäisiä näitä kahta asiaa yhdessä tarkastelevia tutkimuksia.

Työelämän tulevaisuussivistys itsessään kaipaa vielä lisää jäsenystä ja selkeyttä. Tulevaisuuslukutaito on kehittynyt osana lasten ja nuorten kasvatusta eikä se sellaisenaan sovellu työelämään. Työelämässä on kuitenkin tarve lisätä työntekijöiden tulevaisuuslukutaidon kaltaista osaamista. Haastatteluissa esille noussut työelämän tulevaisuussivistys onkin paremmin työntekijöille kohdennettavaa tulevaisuusosaamista. Se ei kuitenkaan ole vielä senkään vertaa kirjallisuudessa jäsentynyttä kuin tulevaisuuslukutaito. Tässä tutkielmassa on pyritty hahmottamaan työntekijän tulevaisuussivistystä, mutta siitä kaivataan lisää tutkimusta ja teoriaa.

Tulevaisuusjohtamisesta on sen sijaan paljon tutkimuksia ja erilaisia paradigmoja. Näyttää kuitenkin siltä, ettei yksikään nykyisistä johtamisparadigmoista luo puitteita työntekijän laaja-alaiseen transformaatioon ja tulevaisuussivistykseen sekä työyhteisön kehittämiseen samanaikaisesti. Seuraava tutkimus voisi jatkaa tämän tutkimuksen tuloksista ja luoda tulevaisuusjohtamisen malli, jonka avulla edistetään työntekijän tulevaisuussivistystä osana emergenttiä työyhteisöä.

Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent Oy.
- Ahvenainen, M., Jokinen, L., Korento, K. & Ollila, J. (2015). *Tulevaisuusoppiminen –jatkoa ajatellen*. Futura 34 2/2015, s. 46–53. Noudettu 10.9.2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1754292>
- Ahvenainen, M., Korento, K., Ollila, J., Jokinen, L., Lehtinen, N. & Ahtinen, J. (2014). *Tulevaisuus – paljon mahdollista – Tulevaisuusohjauksen ajatuksia ja tekoja*. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto.
- Ahvenharju, S., Lalot, F., Minkkinen, M & Quiamzade, A. (2021). *Individual futures consciousness: Psychology behind the five-dimensional Futures Consciousness scale*. Teoksessa: Futures. Volume 128. Noudettu 21.5.2021 osoitteesta <https://www.journals.elsevier.com/futures>
- Ahvenharju, S., Minkkinen, M. & Lalot, F. (2018). *The five dimensions of Futures Consciousness*. Teoksessa: Futures. Volume 104, s. 1–13. Noudettu 10.3.2021 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.futures.2018.06.010>
- Balcom Raleigh, N. A., Pouri, L., Leino-Richert, E., Parkkinen, M. & Wilenius, M. (2018). *Futures literacy lab for education. Imagining Complex Futures of Human Settlements at Finland Futures Academy Summer School 2017*. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. FFRC eBook 3/2018. Noudettu 09.03.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019052016107>
- Boyatzis, R.E. (2006). *An overview of intentional change from a complexity perspective*. Journal of Management Development vol. 25 No. 7, s. 607–623.
- Boyatzis, R.E. & McKee, A. (2006). *Intentional Change*. Teoksessa: Journal of Organizational Excellence. Summer 2006, s. 49–60. Noudettu 11.08.2021 osoitteesta <https://onlinelibrary-wiley-com.proxy.uwasa.fi/doi/epdf/10.1002/joe.20100>
- Carlsson, M. & Forssell, C. (2017). *Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. Tietosanoma Oy.
- Collins, T. & Hines, A. (2010, kesä-heinäkuu). *The Evolution of Integral Futures. A Status Update*. World Future Review. Noudettu 14.9.2021 osoitteesta

<https://www.andyhinesight.com/wp-content/uploads/2012/10/79-Evolution-of-integral-futures-WFR-JunJul2010.pdf>

- Downey, M. (2003). *Effective Coaching: Lesson from the Coach's Coach*. Texere.
- Dufva, M., Grabtchak, A., Ikäheimo, H-P., Lähdemäki-Pekkinen, J. & Poussa, L. (2021). *Vaikuta tulevaisuuteen. Haasta, kuvittele ja toimi*. Sitran selvityksiä 174. Noudettu 08.03.2021 osoitteesta <https://media.sitra.fi/2021/01/08163817/vaikuta-tulevaisuuteen.pdf>
- Genovese, M. A. (2016). *The future of leadership. Leveraging Influence in an Age of Hyper-Change*. Taylor & Francis Group.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tutkija kirjoita*. Tammi.
- Johnson, M. W. & Suskewicz, J. (2020). *Lead from the Future. How to Turn Visionary Thinking into Breakthrough Growth*. Harvard Business Review Press.
- Jokinen, L., Ollila, J. & Vuorisalo, K. (2015). *Oman tulevaisuuden hallinnan mahdollisuudet ja mahdottomuus*. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 17(4), s. 62–68.
- Jokinen, L. & Rubin, A. (2006). *Tulevaisuus kuuluu kaikille - tulevaisuuskasvatus läpäisyteemana*. Futura 1/06. Noudettu 11.08.2021 osoitteesta <http://elektra.helsinki.fi/se/f/0785-5494/25/1/tulejoki.pdf>
- Juusenaho, R. & Linnamaa, R. (2009). *Arviointi- ja tutkimustiedon hyödyntäminen – osa Tampereen kaupungin strategista johtamista*. Teoksessa: Haastava kunta-johtaminen. 220–223. Toim. A. Haveri, K. Majoinen & A. Jäntti. Suomen Kuntaliitto.
- Ketonen-Oksi, S. & Järvi, K. (2018). *Developing Organizational Futures Orientation – case Talent Vectia*. SPIM Conference Proceedings. Noudettu 13.9.2021 osoitteesta <file:///C:/Users/kristiina.salonen/Downloads/Ketonen-OksiandJar-viiSPIM2018Developingorganisationalfuturesorientation.CaseTalentVectia.pdf>
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). *Sisällön analyysi*. Hoitotiede, 11/1999, s. 4–11.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. (2010). *Onnistu strategiassa*. Alma Talent Oy. Noudettu 23.11.2020 osoitteesta <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBXAT-DFBCXIBA#kohta:1>
- Manninen, J. (2018). *Mitä tapahtuu huomenna tulevaisuudelle? WSOY ja Ellun kanat*.

- Miller, R. (2011, lokakuu). *Futures Literacy - Embracing Complexity and Using the Future*. Ethos, Issue 10.
- Miller, R. (2018). *Transforming the Future. Anticipation in the 21st Century*. Noudettu 09.03.2021 osoitteesta <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000264644>
- Mintzberg, H., Lampel, J. Quinn J.B. & Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*. Pearson Education Limited.
- Mäkinen, L. (2019). *Arvoyhteensopivuus sitoutumisen edistäjänä. Kirjallisuuskatsaus arvopohjaisen johtamismallin myönteisistä organisaatiovaikutuksista*. Noudettu 21.03.2020 osoitteesta <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/9413>
- Nazarko, L. (2020). *Future Preparedness and Futures Literacy Needs in Large Enterprises: A Regional Pilot Study*. Bialystok University of Technology. Noudettu 28.01.2021 osoitteesta <https://doi.org/10.1051/matecconf/202031207002>
- Näsi, J. & Aunola, M. (2004). *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. Tammerpaino Oy.
- Parkkonen, P. & Vataja, K. (2019). Näkökulmia ja lähestymistapoja tulevaisuustyön ja ennakoinnin arviointiin. *Futura* 38:1, 60–73.
- Pernaa, H-K. (2020) *Hyvinvoinnin toivottu tulevaisuus. Tarkastelussa kompleksisuus, antisipatio ja osallisuus*. Vaasan yliopisto. Noudettu 24.06.2020 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-910-5>
- Pouru, L. & Wilenius, M. (2018a). *Tulevaisuuslukutaito navigaatiöväliseenä kuudennessa aallossa: kuinka integroida tulevaisuus lukio-opetukseen?* *Futura* 3/18, s. 12 - 23.
- Pouru, L. & Wilenius, M. (2018b). *Educating for the future: How to integrate futures literacy skills into secondary education*. June 2018. Noudettu 20.06.2020 osoitteesta <https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/fta2018-paper-a4-pouru.pdf>
- Pouru, L., Minkkinen, M., Auffermann, B., Rowley, C., Malho, M. & Neuvonen, A. (2020). *Kansallinen ennakointi Suomessa*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:17.
- Pouru, L., Wilenius, M., Holstius, K. & Heinonen, S. (toim.). (2017). *Pentti Malaska. Ennalta näkijä, edellä kulkija*. Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry.
- Puohiniemi, M. (2003). *Löytöretki yrityksen arvomaailmaan*. Limor kustannus.

- Puusa, A. (2020). *Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin*. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* Gaudeamus.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2013.) *Valmentava johtajuus*. Alma Talent oy. Noudettu 1.5.2021 osoitteesta <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/EAC-BCXCTDG#kohta:3>
- Rubin, A. (n.d.). *Käsitteitä S-Ö*. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun yliopisto. Noudettu 12.06.2020 osoitteesta <https://tulevaisuus.fi/kasitteet/kasitteita-s-o/>
- Ruutu, S. (2020.) *Coachin työkalupakki*. Alma. Noudettu 10.08.2020 osoitteesta [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/HAG-BBXETEB#/kohta:Coachin\(\(20\)ty\(\(f6\)kalupakki/piste:t1](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/HAG-BBXETEB#/kohta:Coachin((20)ty((f6)kalupakki/piste:t1)
- Seligman, M.E.P., Railton, P., Baumeister, R.F. & Sripada, C. (2013). *Navigating Into the Future or Driven by the Past*. *Psychological Science* 8(2)/2013, s. 119-141.
- Sobel, L. & Holm, S. (2013). *Chefen som coach. En praktisk handbok i det nya ledarskapet*. Liber AB.
- Sydänmaanlakka, P. (2015). *Älykäs julkinen johtaminen*. Talentum Media Oy.
- Tulevaisuuden tutkimuskeskus. (2021). *Tulevaisuuslukutaidon määritelmä*. Noudettu 5.8.2021 osoitteesta <https://www.utu.fi/fi/yliopisto/turun-kauppakorkeakoulu/tulevaisuuden-tutkimuskeskus/tutkimus/tulevaisuustietoinen-kulttuuri-oppiminen/tulevaisuuslukutaito>
- Tietoarkisto. (2021). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Noudettu 1.7.2021 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen, K. (2017). *Muutoshallinnan mestari 1. Kuinka toteuttaa strategiset suunnitelma kilpailijoita nopeammin?* Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Uutela, U. (2019). *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä*. Lapin yliopisto. Noudettu 11.08.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>

- Vaasan yliopiston eettiset suositukset. (2013). Noudettu 21.4.2021 osoitteesta https://www.univaasa.fi/sites/default/files/2020-12/vaasan_yliopiston_eettiset_suosituks_2013.pdf
- Varamäki, A. (2019). *Future Proof. Tulevaisuuden työkirja*. Docendo.
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* Gaudeamus.
- Viinamäki, O-P. (2008). *Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus. Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä*. Vaasan yliopisto. Noudettu 10.08.2021 osoitteesta https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-218-2.pdf
- Välilä, I. (2014). *Valmentavan johtamisen vaikutus henkilöstön työtyytyväisyyteen*. Vaasan yliopisto. Noudettu 2020-08-10 osoitteesta <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/6574>

Liitteet

Liite 1. Lähestymiskirje haastateltaville

Hei!

Teen Vaasan yliopistoon hallintotieteellistä pro gradu -tutkielmaani johtamisesta ja tulevaisuuslukutaidosta. Tavoitteenani on löytää aikaisempaa syvempi ymmärrys tarpeesta keskittyä myös johtamisen uudistamiseen työntekijöiden tulevaisuuslukutaidon kehittämiseksi. Monet johtamisopit ovat tulevaisuusorientoituneita. Näyttää kuitenkin siltä, että tulevaisuusorientaatiossa keskitytään joko johtajan omaan osaamiseen asiassa tai sitten yleisesti organisaation tulevaisuusajatteluun. Samaan aikaan tavoittelemme sitä, että Suomessa lapset ja nuoret saisivat tulevaisuuslukutaidon jo peruskoulussa. Peilaankin tulevaisuuskasvatusta johtamiseen ja tulevaisuuslukutaidon kehittämiseen.

Haastattelen pro graduuni kahdeksaa tulevaisuusosaajaa eri organisaatioista ja erilaisella koulutus- ja työpohjalla teemahaastatteluna. Haastateltaviani yhdistää vahva tulevaisuusorientaatio, mutta näkökulmat voivat vaihdella organisaation tulevaisuusjohtamisesta aina yksilön tulevaisuuslukutaitoon ja tulevaisuusvaltaistamiseen.

Olisi kunnia saada sinut yhdeksi haastateltavista. Haastattelut on tarkoitus toteuttaa etäyhteydellä ajan hengen mukaisesti. Olen alustavasti ajatellut suorittavani haastattelut 29.-31.3.2021. Mikäli voit osallistua haastatteluun, niin löytyisikö kalenteristasi sopivaa ajankohtaa tuona aikana noin 1-1,5 tunnin haastatteluun? Jos nuo päivät ovat huonoja, niin mielelläni etsin sopivaa ajankohtaa myös muilta viikoilta.

Vastaan mielelläni lisäkysymyksiin. Voin myös halutessasi soittaa, jotta voimme sopia yksityiskohdista tarkemmin. Ohjaajanani toimii tutkijatohtori Hanna-Kaisa Pernaa. Hänet tavoittaa tarvittaessa sähköpostitse osoitteesta hanna-kaisa.pernaa@univaasa.fi

Ystävällisin terveisin,

Kristiina Salonen

Liite 2. Ohjeistuskirje haastateltaville

Hei,

Kiitos vielä, että otat osaa pro graduni haastattelututkimukseen. Haastattelu tehdään siis etäyhteydellä xx.xx.xxxx. Haastattelu on tarkoitus kestää tunnin, mutta varaathan varmuuden vuoksi 1,5 tuntia aikaa haastatteluun. Lähetin sinulle etäyhteykslinkin, mutta haastatteluun pääsee myös viestin lopun linkistä. Haastattelu tallennetaan ja litteroidaan. Haastattelut säilytetään Vaasan yliopiston ohjeiden mukaisesti tietoturvasääntöjen mukaisesti. Haastattelun keskustelut käydään luottamuksellisina, mutta voin lainata osia haastattelusta nimelläsi. Näistä suorista lainauksista sovitaan yhteisesti etukäteen. Teen pro gradu -tutkielmani Vaasan yliopiston Johtamisen akateemiseen yksikköön. Ohjaajanani toimii tutkijatohtori Hanna-Kaisa Pernaa. Hänet tavoittaa tarvittaessa sähköpostitse osoitteesta hanna-kaisa.pernaa@univaasa.fi

Teemahaastattelun tarkoitus on löytää tilaa asiantuntijuudelle aiheesta, jota on vielä tutkittu varsin vähän. Sen vuoksi kerron seuraavaksi hieman lisää tutkielmani teemasta ja haastattelun aiheista. Täten voit etukäteen valmistautua haastatteluun niin halutessasi.

Pro graduni nimiaihiö on Tulevaisuusjohtamisen keskiöön työntekijän tulevaisuuslukutaito. Tutkielmani syntyi kiinnostuksestani johtamiseen ja tulevaisuusajatteluun. Hallintotieteen ja tulevaisuuksien tutkimuksen teoreettista tarkastelua ei ole perinteisesti yhdistetty toisiinsa. Haluan kuitenkin yhdistää työssäni juuri näitä kahta viitekehystä. Haastattelun kahdeksaa tulevaisuusosaajaa eri organisaatioista ja erilaisella koulutus- ja työpohjalla. Haastateltaviani yhdistää vahva tulevaisuusorientaatio, mutta näkökulmat voivat vaihdella organisaation tulevaisuusjohtamisesta aina yksilön tulevaisuuslukutaitoon ja tulevaisuusvaltaistamiseen.

Tavoitteenani on löytää aikaisempaa syvempi ymmärrys tarpeesta keskittyä myös johtamisen uudistamiseen työntekijöiden tulevaisuuslukutaidon kehittämiseksi. Haastattelun teemat luovat läpileikkaavan katsauksen tulevaisuusjohtamiseen, työntekijän tulevaisuuslukutaitoon ja sen johtamiseen. Viisi teemaosiota ovat:

1. TULEVAISUUSJOHTAMISEN NYKYTILA
2. TYÖNTEKIJÖIDEN TULEVAISUUSTAITOJEN NYKYTILA
3. TYÖNTEKIJÄN TULEVAISUUSLUKUTAITO
4. KOGNITIIVINEN PÄÄOMA, EMOTIONAALINEN PÄÄOMA JA AKTIIVITAI DOT
TYÖNTEKIJÄN TULEVAISUUSLUKUTAIDOSSA
5. JOHTAMINEN JA TYÖNTEKIJÄN TULEVAISUUSLUKUTAITO

Lämmin kiitos siitä, että annat aikasi ja oman asiantuntijuutesi käyttöön tutkimukseeni!

Ystävällisin terveisin,

Kristiina Salonen