



Työyhteisö ja sen johtaminen vuonna 2020. Millainen on tulevaisuuden työyhteisö ja millaisilla käytänteillä sitä johdetaan?

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Juha Asp
2010

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Markkinoinnin ja johtamisen laitos



TYÖYHTEISÖ JA SEN JOHTAMINEN VUONNA 2020

Millainen on tulevaisuuden työyhteisö ja millaisilla käytänteillä sitä johdetaan?

Johtaminen
Pro Gradu – tutkielma
Juha Asp, k84013
Kevät 2010

Hyväksytty laitoksen johtajan päätöksellä ____/____ 200__

arvosanalla _____

TYÖYHTEISÖ JA SEN JOHTAMINEN VUONNA 2020

Millainen on tulevaisuuden työyhteisö ja millaisilla käytänteillä sitä johdetaan?

Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata työyhteisöä ja erityisesti sen johtamista vuonna 2020. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan siihen millainen on tulevaisuuden työyhteisö ja millaisilla käytänteillä tätä työyhteisöä tullaan johtamaan. Tulevaisuuden työyhteisön kuvaamisen tarkoituksena on tässä tapauksessa muodostaa tarvittava ja asianmukainen konteksti johtamisen käytänteiden tarkastelulle. Tutkimuksen pääpaino onkin tulevaisuuden johtamistyön kuvaamisessa sekä toimivien johtamisen käytänteiden määrittelyssä. Tutkimuksella pyritään siten luomaan kokonaisvaltainen ja konkreettinen näkemys johtamisesta tulevaisuuden työyhteisössä.

Tutkimuksen toteutustapa, menetelmät ja aineistot

Tutkimus toteutetaan skenaarioparadigmaan perustuvan tulevaisuudentutkimuksen mukaisesti. Tutkimuksessa käytetään eksploratiivista skenaarioiden määrittely tapaa. Tällöin tulevan tilanteen määrittelemisen pohjana käytetään megatrendejä, jotka kuvaavat tapahtuvaa muutosta, joka mahdollistaa tulevan tilanteen kuvauksen. Tutkimusprosessi vastaavasti etenee tutkivan oppimisen periaatteiden mukaisesti, jonka avulla pyritään saavuttamaan tutkimuksen tekemiseen reflektiivinen työskentelyote. Tutkimuksen aineistona käytetään sekundääristä aineistoa eli akateemista tutkimusta ja kirjallisuutta.

Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen perusteella työelämän voidaan todeta olevan suurten muutosten kourissa. Keskeisenä työelämän nousevana aktiviteettina voidaan vastaavasti nähdä tietotyön kasvu. Tietotyön kasvun myötä tulevaisuuden organisaatiot muuttuvat verkostomaisiksi projektiorganisaatioiksi, jolloin työyhteisöt syntyvät orgaanisesti organisaation verkostosta toteuttamaan erilaisia projekteja ja tehtäviä. Työyhteisön toimintaa fasilitoiviksi prosesseiksi nousevat vastaavasti tiedon käsittelyyn, oppimiseen, yhteistoimintaan sekä vuorovaikutukseen liittyvät käytänteet, joiden avulla työyhteisön monimuotoisuutta, luovuutta sekä osaamista pyritään hyödyntämään tehokkaimmin. Kasvaneen tietotyön ja sen luonteen takia johtaja ei enää ole työyhteisönsä keskipiste vaan ennemminkin toimintaa fasilitoiva sekä työyhteisön toimijoita palveleva valmentaja. Työyhteisön johtamisessa korostuvat käytänteet muodostuvat tällöin tavoitteen ja tehtävän johtamisen, prosessien johtamisen, toimijoiden johtamisen sekä resurssien johtamisen käytänteistä.

Avainsanat

Tulevaisuus, skenaario, megatrendi, työyhteisö, johtaminen ja käytänteet.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	5
1.1 Taustaa tutkimukselle	6
1.2 Tutkimuksen tarkoitus	7
1.3 Tutkimusraportin rakenne.....	8
2 TUTKIMUSMETODIT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	9
2.1 Tulevaisuuden tutkimus ja sen lähestymistavat.....	9
2.3 Tutkimusprosessi ja sen eteneminen	13
2.4 Tutkimuksen aineisto.....	14
2.4.1 Primaarinen aineisto.....	15
2.4.2 Sekundaarinen aineisto	15
2.4.3 Aineistojen integraatio	17
3 TULEVAISUUDEN KEHITYS JA MEGATRENDIT	18
3.1 Tulevaisuuden kehitys	18
3.2 Tulevaisuuden työnteekoon vaikuttavat megatrendit.....	19
3.2.1 Globalisaatio	20
3.2.2 Teknologian kehitys.....	20
3.2.3 Demografioiden muutos.....	20
3.2.5 Työn haastavuuden kasvu	22
3.2.6 Työn tekemisen muutos	22
4 TYÖYHTEISÖ TÄNÄÄN JA VUONNA 2020	23
4.1 Työyhteisö tänään.....	23
4.2 Työyhteisöjen muutos.....	25
4.2.1 Globalisaation vaikutukset.....	26
4.2.2 Teknologian kehityksen vaikutukset.....	27
4.2.3 Demografioiden muutoksien vaikutukset	28

4.2.4 Urapolkujen muutoksien vaikutukset	29
4.2.5 Työn haastavuuden lisääntymisen vaikutukset	30
4.2.6 Työn tekemisen muutoksen vaikutukset	31
4.3 Future Workplace Model – Työyhteisö vuonna 2020	32
4.4 Analyysi.....	36
5 JOHTAMINEN TÄNÄÄN JA VUONNA 2020.....	42
5.1 Johtaminen tänään	42
5.2 Johtamisen muutos	45
5.2.1 Tavoitteen ja tehtävän johtamisen käytänteet	46
5.2.2 Prosessien johtamisen käytänteet.....	48
5.2.3 Toimijoiden johtamisen käytänteet.....	52
5.2.4 Resurssien johtamisen käytänteet	54
5.3 Future Management Model – johtamisen käytänteet vuonna 2020.....	56
5.4 Analyysi.....	67
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	72
7 LÄHTEET.....	75

1 JOHDANTO

Kun ratsastajalta kysytään, mitä hän tarvitsisi matkatakseen nopeammin, hän toivoo nopeampaa hevosta. Hänen on vaikea irrottautua totutusta voidakseen kuvitella esimerkiksi lentävänsä. Ratsastajan onneksi tulevaisuus ei kuitenkaan ole deterministinen eli ennalta määrätty (Kamppinen & Kuusi 2002). Tulevaisuus on enemminkin ihmisten ja yhteisöjen konstruktivisesti rakentama sosiaalinen kokonaisuus, jossa eri toimijoiden teot ja valinnat kumuloituvat yhteiseksi todellisuudeksi (Mannermaa 1999). Tulevaisuus ei siis ole ulkopuolisten voimien määräämä vaan pikemminkin inhimillinen sosiaalinen rakennelma. Tämän takia tulevaisuutta on hyvin vaikea ennustaa, sillä tulevaisuuden kulkuun vaikuttavat niin monet yksittäiset eri toimijoiden valinnat ja teot, joiden monimutkaisia systeemisiä vaikutuksia on lähes mahdotonta arvioida vuosia etukäteen. Kun tähän liitetään vielä sattumat ja yllättävät tapahtumat voidaan tulevaisuuden ennustaminen nähdä haastavana toimintana.

Monet tutkijat ja organisaatiot ovat kuitenkin yrittäneet ennustaa tulevaisuutta jo vuosikymmeniä ja menneisyytemme sisältääkin monta mielenkiintoista tarinaa onnistuneista ja epäonnistuneista tulevaisuuden ennusteista. Esimerkiksi Albrightin (2002) tutkimuksessa tarkasteltiin Kahnin ja Wienerin vuonna 1967 tekemää kokoelmaa tulevaisuuden ennusteista ja niiden toteutumista vuonna 2000. Vaikka reilusti yli puolet näistä ennusteista oli jäänyt toteutumatta, oli joukossa myös monia onnistuneita ennusteita kuten matkapuhelinten kehittäminen sekä tietokoneiden yleistyminen. Albrightin tutkimus kuitenkin osoittaa kuinka vaikeaa tulevaisuuden ennustaminen on ja toisaalta sen, että monet ennusteet käsittelevät pitkälti teknologiaa ja sen kehitystä. Maailmamme kehittyessä muuttuu kuitenkin myös tapamme toimia ja tämä tulee vaikuttamaan elämämme kaikilla osa-alueilla.

Martin (2007) toteaaakin maailman olevan fundamentaalisessa muutoksessa ja se tulee vaikuttamaan myös työelämäämme riippumatta siitä missä maassa asumme, millä alalla tai missä asemassa työskentelemme. Hänen mukaan aikaisemmilla sukupolvilla oli aikaa valmistautua suuriin teknologisiin tai kulttuurillisiin muutoksiin, mutta tänään meillä ei ole enää sitä mahdollisuutta. Modis (2002) osoittaaakin että, jos nykyinen kompleksisuus ja muutos tulevat pysymään tasaisena, niin kymmenen vuoden päästä voimme hyvin kokea yhden viikon aikana kaiken sen, johon aikaisemmin kului vuosikymmeniä. Tämä tulee väistämättä aiheuttamaan muutoksia myös työyhteisöjen toimintaan ja sitä kautta siihen kuinka näitä työyhteisöjä tullaan johtamaan tulevaisuudessa.

1.1 Taustaa tutkimukselle

Useat tutkijat ovat pyrkinneet ennakoimaan tulevaisuuden työelämän muutosta ja monet heistä ovat samaa mieltä siitä, että työelämä tulee muuttumaan merkittävästi viime vuosikymmeninä totutusta (esim. Erickson 2008; Cetron & Davies 2005; Harrington & Ladge 2009; Rubens 2008; Saurin ym. 2008; O'Brien & Robertson 2009). Monet tutkijat korostavat suurten kehityslinjojen kuten globalisaation, teknologian kehityksen, demografioiden muutoksen, urapolkujen muutoksen, työn haastavuuden lisääntymisen sekä työn tekemisen muutoksen vaikutusta organisaatioiden, työyhteisöjen ja niissä suoritettavan työn kehittymiseen tulevaisuudessa. (esim. Bower 2007; Cetron & Davies 2005; Hamel 2007; Morris 2004; O'Brien & Robertson 2009; Watson 2007; Saurin ym. 2008; Harrington & Ladge 2009; Erickson 2008; Rubens 2008; Tulgan 2004). Tutkijoiden näkemykset kuitenkin poikkeavat toisistaan siinä, miten työelämä tulee käytännössä muuttumaan tulevaisuudessa.

Waren & Granthamin (2003) ja Ericksonin (2008) mielestä tietotyön kasvu on kuitenkin ollut keskeinen ja tunnistettu konkreettinen työelämän muutosta ohjaava aktiviteetti viime vuosikymmeninä. Pyöriän (2006) mukaan tietotyö käsitteellä viitataan muutokseen, jonka ansiosta perinteinen ruumiillinen tai suorittava työ on korvautumassa korkeaa koulutusta sekä tiedon ja tietotekniikan hallintaa edellyttävillä työtehtävillä. Tämä on Ericksonin (2008) mukaan mahdollistanut uuden työntekijä luokan kehittymisen, yhdistymisen ja nousun. Tätä luokkaa kutsutaan hänen mukaansa yleisesti tietotyöntekijöiden luokaksi tai luovaksi luokaksi, sillä he pääsääntöisesti tuottavat, soveltavat, hyödyntävät ja käyttävät tietoa eri muodossa päivittäisessä työssään. Waren & Granthamin (2003) mukaan teollisen vallankumouksen synnyttämät tuotantoon orientoituneet työväen luokat sekä työtehtävät ovatkin jäämässä taka-alalle kun konsultit, analyysoijat, suunnittelijat, ohjelmoijat, kouluttajat, tutkijat, neuvonantajat sekä laskijat ovat valtaamassa keskeiset ja arvostetut työtehtävät alalla kuin alalla. Tietotyöntekijöiden luokka käsittääkin hänen mielestään jo yli kolmas osan koko työvoimasta tällä hetkellä ja tulevaisuudessa heidän määränsä tulee edelleen kasvamaan. Tietotyöntekijöiden luokka tuleekin tulevaisuudessa hänen mukaan määrittämään pitkälti sen miten organisaatiot tulevat kehittymään ja miten työyhteisöt tulevat muodostumaan.

Tietotyön lisääntyminen tulee luonnollisesti vaikuttamaan myös tapaamme johtaa työyhteisöjä tulevaisuudessa. Johtaminen on kuitenkin voimakkaasti kontekstiinsa sidottua

toimintaa, jolloin työyhteisöjen muutos tulee edellyttämään myös johtamisen käytänteiden kehittymistä. Hamel (2007) havainnollistaa johtamisen kehittämistarvetta kertomalla, kuinka monet modernin johtamisen työkalut ja tekniikat ovat kehitetty jo 1900-luvun alussa täysin erilaisen työn, työntekijöiden ja työyhteisöjen johtamiseen. Hän kokeekin monien organisaatioiden juuttuneen toiminnassaan teollisuusajan johtamista koskeviin paradigmoihin kuten byrokraattisuuteen ja tehokkuuden ihannointiin. Tämä osoittaa selkeää tarvetta johtamiskäytänteiden kehittämiseksi vastaamaan lisääntyvän tietotyön vaatimuksia, jotta työtä, työntekijöitä ja työyhteisöjä voidaan johtaa myös tulevaisuudessa menestyksekkäästi.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata työyhteisöä ja erityisesti sen johtamista vuonna 2020. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan siihen millainen on tulevaisuuden työyhteisö ja millaisilla käytänteillä tätä työyhteisöä tullaan johtamaan. Tulevaisuuden työyhteisön kuvaamisen tarkoituksena on tässä tapauksessa muodostaa tarvittava ja asianmukainen konteksti johtamisen käytänteiden tarkastelulle. Tutkimuksen pääpaino onkin tulevaisuuden johtamistyön kuvaamisessa sekä toimivien johtamisen käytänteiden määrittelyssä. Tällä tutkimuksella pyritään siten luomaan kokonaisvaltainen ja konkreettinen näkemys johtamisesta tulevaisuuden työyhteisössä.

Monet aikaisemmat tulevaisuuden johtamista käsittelevät tutkimukset ovat luetelleet erilaisia johtamisen käytänteitä, johtajan luonteenpiirteitä tai ominaisuuksia, mutta ne eivät ole huomioineet kunnolla sitä mikrotason kontekstia, jossa johtamista todella päivittäin tapahtuu. Miten johtamista voidaan kuitenkin tarkastella kunnolla, jos se on ilmiönä irrallaan konkreettisesta ympäristöstään, toimijoistaan, toiminnan prosesseista ja työvälineistä? Tällä tutkimuksella pyritäänkin vastaamaan tähän haasteeseen tarkastelemalla työyhteisön johtamista tulevaisuuden kontekstinsa kautta. Tässä lähestymistavassa voidaan nähdä samaa logiikkaa, mitä Dentico (2009) ja Carucci (2009) ovat hyödyntäneet omissa johtamisen kehittämisen tutkimuksissa. Näissä tutkimuksissa he ovat luoneet johtajille simulaatioita erilaisista tulevaisuutta koskevista työtilanteista ja tarkastelleet sekä määritelleet sitä kautta johtajien kehittämistarpeita tulevaisuudessa.

Tämän lähestymistavan pohjalta tutkimuksen keskeisinä tuloksina esitetään konkreettiset skenaariot tulevaisuuden työyhteisöstä vuonna 2020 (Future Workplace Model) sekä johtamisen käytänteistä vuonna 2020 (Future Management Model). Näiden skenaarioiden avulla voimme siten hahmottaa kokonaisvaltaisemmin ja konkreettisemmin tulevaisuuden työyhteisön ja sen johtamisen haasteita. Ymmärtämällä ja sisäistämällä nämä haasteet voimme myös ruveta valmistautumaan tulevaisuuteen jo tänään ja alkaa kehittämään omaa johtamisosaamistamme tulevaisuuden vaatimuksiin vastaamiseksi. Sillä toimimalla proaktiivisesti, voimme luoda oman tulevaisuutemme sellaiseksi, jossa olemme valtavirran mukana kulkevien sijaan tulevaisuuden aktiivisia ja innovatiivisia toimijoita sekä rakentajia.

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimuksen aluksi tarkastellaan yleisesti tulevaisuuden tutkimusta sekä skenaarioiden käyttöä tutkimusmetodina, jonka pohjalta määritellään tämän tutkimuksen skenaarioparadigmaan perustuva lähestymistapa. Tämän jälkeen kuvataan lyhyesti tulevaisuuden kehitystä ja esitellään tulevaisuuden työntekoon vaikuttavat keskeiset megatrendit. Seuraavaksi tarkastellaan työyhteisöjä tänään ja määriteltyjen trendien vaikutuksia työyhteisöjen toimintaan tulevaisuudessa. Tämän jälkeen käsitellyt näkemykset kootaan yhteen ja kuvataan skenaarion avulla konkreettista työyhteisöä vuonna 2020 sekä analysoidaan ja arvioidaan muodostetun skenaarion todennäköisyyttä. Sitten siirrytään käsittelemään johtamista tässä tulevaisuuden työyhteisössä tarkastelemalla johtamisen käytänteitä tänään ja niiden muutosta tulevaisuudessa. Tämän jälkeen esitetään konkreettinen skenaario johtamisen käytänteistä vuonna 2020 sekä analysoidaan ja arvioidaan tämän skenaarion todennäköisyyttä. Lopuksi esitetään koko tutkimusta koskevat johtopäätökset.

2 TUTKIMUSMETODIT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä pääluvussa tarkastellaan aluksi lyhyesti tulevaisuuden tutkimuksen perusolettamuksia ja lähestymistapoja, jonka pohjalta perustellaan tämän tutkimuksen skenaarioparadigmaan perustuva lähestymistapa. Tämän jälkeen käsitellään tarkemmin skenaarioiden käyttöä tutkimusmetodina. Sitten kuvataan ja selitetään tutkimusprosessi, jonka mukaisesti tutkimus etenee. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksessa käytettävää aineistoa. Tämän pääluvun keskeisenä tarkoituksena on osoittaa ja perustella tutkimuksen toteutustapa.

2.1 Tulevaisuuden tutkimus ja sen lähestymistavat

Tulevaisuuden tutkimus on tieteenalana vielä varsin nuori. Tutkimustraditioltaan se on lähellä yhteiskuntatieteitä ja humanistisia tieteitä, sillä esimerkiksi historiantutkimuksessa usein katsotaan ajassa taaksepäin, jotta ymmärrettäisiin paremmin nykyhetkeä ja pystyttäisiin näkemään tulevaisuuteen. Tulevaisuuden tutkimukseen liittyy kuitenkin monia epävarmuustekijöitä, sillä ennustaminen mm. nopeasti kehittyvillä aloilla on äärimmäisen vaikeaa. Tulevaisuuden ennustamiseen liittyy myös suuria taloudellisia seurausvaikutuksia ennusteiden onnistumisen tai epäonnistumisen kautta. (Vapaavuori 1993.) Miksi tulevaisuuden tutkimusta sitten harjoitetaan?

Mannermaan (1999) mielestä tulevaisuuden tutkimus ei etsi totuutta tulevaisuudesta vaan pyrkii vaikuttamaan tulevaisuuteen. Hänen mukaan vaihtoehtojen näkeminen auttaa valmistautumaan tulevaan sekä ymmärtämään muutoksen syitä ja seurauksia. Myös Heinosen (2004) mukaan yksi tulevaisuuden hahmottamisen keskeisistä tavoitteista on parantaa yksilöiden ja yhteisöjen valmiuksia tulevaisuuden kohtaamiseen. Hänen mielestä kasvattamalla omaa tulevaisuustietoisuutta yksilö voi kasvaa tulevaisuuden aktiiviseksi tekijäksi. Tällöin hänen mielestä on kysymys kilpailuedun saavuttamisessa, jolloin valmentaudutaan tietoisesti tulevaisuuden varalle nopean muutoksen ja epävarmuuden keskellä.

Rubin (2003) mielestä tulevaisuuden tutkimuksella voidaan myös löytää näköaloja muutokseen hahmottamalla erilaisia vaihtoehtoja tulevaisuudelle. Hahmottamalla vaihtoehtoja voidaan hänen mukaan arvioida niiden saavuttamisen mahdollisuuksia ja

edellytyksiä sekä toisaalta analysoida niihin liittyviä uhkia ja riskejä. Tiedottaminen näistä mahdollisuuksista ja uhkista fasiltoi hänen mielestä parempaa päätöksentekoa organisaatioissa ja koko yhteiskunnassa. Ratcliffen & Gannonin (2007) mielestä tulevaisuuden tutkimuksella voidaan lisäksi herättää keskustelua, laajentaa maailmankuvaa, kannustaa toimijoita pitkän tähtäimen ajatteluun, parantaa valmiuksia muutosjohtamiseen sekä kannustaa yhteistoiminnalliseen oppimiseen.

Tulevaisuuden tutkimuksen lähestymistapoja on lukuisia ja tutkijat jaottelevat niitä monella tapaa. Mannermaan (1999) mukaan tulevaisuudentutkimus on mahdollista jaotella kolmeen paradigmaan: deskriptiiviseen tulevaisuudentutkimukseen, skenaarioparadigmaan sekä evolutionaariseen tulevaisuuden tutkimukseen. Inayatullah (1990) vastaavasti jaottelee tulevaisuudentutkimuksen kolmeen peruslähestymistapaan: ennakoivaan, kulttuuriseen tai tulkitsevaan sekä kriittiseen lähestymistapaan. Masini (1999) puolestaan jaottelee tulevaisuudentutkimuksen lähestymistavat ekstrapolaatioon perustuvaan analyysiin, utopia-ajatteluun ja visiointiin. Malaskan (1993) mielestä tulevaisuudentutkimuksen lähestymistavat voidaan jaotella kuuteen luokkaan: utopioihin perustuvaan lähestymistapaan, dystopioihin perustuvaan lähestymistapaan, analogioihin perustuvaan lähestymistapaan, systeemiajatteluun, skenaariolähestymistapaan ja evolutionaariseen lähestymistapaan. Bell (1997) jaottelee vielä tulevaisuudentutkimuksen lähestymistavat positivistiseen, post-positivistiseen ja kriittiseen realismiin.

Tässä tutkimuksessa lähestymistapana käytetään skenaarioparadigmaan perustuvaa tulevaisuudentutkimuksen tapaa, jonka tarkoituksena ei Mannermaan (1999) mukaan ole ennustaa todella toteutuvaa tulevaisuutta, vaan enemminkin hahmottaa yksi mahdollinen kuvaus tulevaisuuden kehityksestä. Ottaen huomioon tämän tutkimuksen tavoite, laajuus, vaatimukset sekä käytävissä olevat resurssit on skenaario paradigman käyttö loogisin valinta tulevaisuuden tutkimiseen tässä yhteydessä. Tähän tutkimukseen skenaarioiden käyttö sopii lisäksi hyvin sen laajan sovellusalueen vuoksi, sillä erilaisia skenaarioita voi kirjoittaa melkein mistä tahansa tutkimuskohteesta ja koska se mahdollistaa myös tutkijan oman mielikuvituksen käytön.

2.2 Skenaarioparadigmaan perustuva tulevaisuuden tutkimus

Godet (1997) mukaan skenaario on kokonaisuus, jonka muodostavat tulevan tilanteen kuvaus sekä niiden tapahtumien kuvaus, jotka mahdollistavat siirtymisen alkuperäisestä tilanteesta tulevaan tilanteeseen. Miles (1986) vastaavasti määrittelee skenaarion tapahtumien tai prosessien ketjuksi, jossa tietyn järjestelmän tai kokonaisuuden nykytila kehittyy joksikin tulevaisuudentilaksi. Godet (1997) kategorisoi skenaariot lisäksi kahteen luokkaan, jotka ovat eksploratiiviset ja normatiiviset skenaariot. Eksploratiivisissa skenaarioissa lähtökohtana ovat hänen mukaansa menneisyyden ja nykyhetken trendit, joita jatketaan tulevaisuuteen. Tällöin pyritään hänen mukaan usein mahdollisimman todennäköisiin kehityskulkuihin. Normatiiviset skenaariot perustuvat hänen mukaansa vastaavasti tulevaisuuden kuviin, visioihin halusta tai pelätystä tulevaisuuden tilanteesta.

Skenaarioita voi Mannermaan (1999) mukaan luokitella lisäksi niiden laaja-alaisuuden ja kohteen koon perusteella. Laaja-alaisuuden perusteella luokiteltaessa voidaan hänen mukaan puhua monosektoraalisista tai multisektoraalisista skenaarioista, jolloin monosektoraalinen skenaario kattaa vain yhden organisaation, alueen tai yhteiskunnan ja multisektoraalinen skenaario vastaavasti pyrkii ylittämään erilaisia sektorirajoja. Kohteen koon perusteella luokiteltaessa voidaan hänen mielestä puhua mikroskenaarioista, mesoskenaarioista ja makroskenaarioista. Tällöin mikroskenaariot kuvaavat pieniä ja mesoskenaariot keskikokonaisia yhteisöjä ja organisaatioita, kun taas makroskenaariot kuvaavat kansantalouksia ja globaaleja järjestelmiä.

Skenaariota voidaan Masinin (1994) mukaan myös luokitella realistisuuden, todennäköisyyden ja toivottavuuden mukaan, jolloin kategoriat vaikuttavat suoraan esitettävien skenaarioiden määrään. Realistisesti mahdolliset skenaariot käsittävät tällöin hänen mukaan kaiken sen mikä on mahdollista, kun määritellyt rajoitukset otetaan huomioon. Skenaariota syntyy tässä tapauksessa suuri määrä. Todennäköiset skenaariot vastaavasti ottavat hänen mukaan huomioon realististen skenaarioiden todennäköisyyden ja uskottavuuden, jolloin skenaarioiden määrä putoaa muutamaan. Toivottavat tai ei-toivottavat skenaariot taas kuuluvat hänen mielestä reaalisesti mahdollisten skenaarioiden joukkoon, mutta niiden todennäköisyys saattaa olla erittäin pieni. Tällöin skenaariota syntyy hänen mukaan yksi, joka on joko haluttava tulevaisuuden kuva tai vastaavasti sen vastakohta.

Godet (1997) mukaan skenaarioita laaditaan kuitenkin tutkittavasta kohteesta yleensä 3-5 kappaletta, jotta voitaisiin huomioida kaikki mahdolliset tulevaisuuden kehityssuunnat. Skenaarioina tavallisesti kirjoitetaan hänen mukaan todennäköinen, epätodennäköinen, tavoiteltava sekä uhkaava skenaario tutkittavasta kohteesta, jotta voitaisiin hahmottaa kehityksen ääripäät ja toisaalta luoda haluttava visio sekä varautua mahdollisiin uhkiin. Myös Mannermaa (1999) toteaa tämän noudattavan tiettyä peukalosääntöä, jonka pohjalta voidaan muodostaa vaihtoehtoisia tulevaisuuden kuvia. Hän kuitenkin korostaa, ettei oikeaa määrää ole toisaalta olemassa, sillä skenaarion muodostamisen ensisijaisena tavoitteena on hahmottaa tutkimuskohteen mahdolliset kehityssuunnat ja varautua niihin. Jos realistisia ja mahdollisia kehityssuuntia on vain muutama niin miksi laatia turhaan useampia skenaarioita. Hän havainnollistaa tätä kertomalla yritysmaailman skenaariotyöskentelyn pioneerin Shellin tehneen liiketoiminnalleen ainoastaan kaksi skenaariota vuoteen 2020.

Tämä osoittaa skenaarioiden laatimisen riippuvuutta tutkimuskohteestaan. Tärkeintä on rakentaa kokonaisvaltainen käsitys yhden tai useamman skenaarion avulla, jotta tulevaisuuteen voidaan varautua. Skenaarioiden tulisikin ennen kaikkea olla uskottavia, johdonmukaisia sekä kiinnostavia, jolloin ne kuvaisivat siirtymän nykyhetkestä tulevaisuuteen kausaalisilla prosesseilla ja eksplisiittisesti kuvatuilla päätösketjuilla (Glenn 2003). Skenaarioiden määrä riippuisi tällöin suoraan tutkittavasta kohteesta, siitä kuinka moniulotteista ilmiöstä on kysymys ja kuinka monella skenaariolla ilmiön saataisiin hahmotettua. Tämä ei kuitenkaan tarkoita ettei poikkeavia tulevaisuuden kehityssuuntia tarvitsisi huomioida vaan sitä, että niiden tarkastelu voitaisiin jättää vertailevan analysoinnin varaan, jolloin muodostettua skenaariota voitaisiin haastaa niiden avulla.

Masinin (1994) mielestä skenaarioiden määrittelyyn pitäisikin valita sopiva tarkastelutaso, mikä ei ole liian yleinen tai liian yksityiskohtainen. Skenaarioiden tulisikin hänen mukaan olla selkeitä, loogisia ja olennaisia asioita käsitteleviä. Skenaariot tulisi siksi laatia hänen mielestä objektiivisesti, jotta asioiden ja tapahtumaketjujen eteneminen olisi uskottavaa esitettyjen tietojen perusteella. Hänen mukaan skenaarioilla laadittujen tulevaisuusvaihtoehtojen arviointikriteerit olisivat tällöin toivottava, mahdollinen, uskottava ja todennäköinen.

Skenaarioiden määrittämisen työkaluiksi on kehitetty useita malleja, joita voidaan hyödyntää niiden laatimisessa. Nämä mallit tarjoavat selkeitä vaiheisiin perustuvia ohjeita, joita seuraamalla skenaario voidaan muodostaa jäsennellysti ja perustellusti. Coates (2000) esittää skenaarioiden laatimiseen seitsemän vaiheita, joiden mukaan työskentelyn tulisi edetä. Hänen mielestä aluksi tulee tunnistaa ja määrittellä kiinnostuksen kohde. Tämän jälkeen hänen mukaan pitää määrittellä keskeiset muuttujat, jotka muokkaavat tarkasteltavaa tulevaisuutta. Sitten tulee hänen mielestä tunnistaa skenaarioiden teemat, luoda skenaariot ja kirjoittaa ne. Lopuksi pitää hänen mukaan tarkastella, arvioida, kritisoida ja parannella skenaarioita sekä tarvittaessa muokata ja viimeistellä skenaarioille havainnollinen ja yhdenmukainen tyyli.

Glenn (2003) esittää vastaavasti kolme skenaarioiden laatimisen vaihetta. Hänen mielestä skenaarioiden laatiminen tulee aloittaa valmistelulla, jolloin määrittellään kiinnostuksen kohde ja listataan kohteen kannalta keskeiset muuttujat skenaariotilan riippumattomiksi akseleiksi. Tämän jälkeen hänen mielestä tulee siirtyä kehittelyyn, jolloin määrittellään muuttujien arvot ja toimenpiteiden sisältö kunkin skenaarion yhteydessä, määrittellään skenaarioiden tapahtumat, projisoidaan muuttujien arvojen vaikutukset tulevaisuuteen sekä tehdään skenaariokuvaukset. Lopuksi hänen mukaan seuraa raportointi ja hyödyntäminen, jolloin dokumentoidaan kunkin skenaarion kehityspolku kertomusten ja kaavioiden avulla, vertaillaan vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvioiden seurauksia sekä testataan vaihtoehtoiset strategiat skenaarioiden avulla.

2.3 Tutkimusprosessi ja sen eteneminen

Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohde on tulevaisuuden työyhteisö ja sen johtaminen vuonna 2020. Keskeisinä tulevaisuutta muokkaavina muuttujina käytetään kuutta työnteon tulevaisuuteen vaikuttavaa megatrendiä. Näiden työtekoa muokkaavien kuuden megatrendin avulla muodostetaan skenaario tulevaisuuden työyhteisöstä. Tämän tulevaisuuden työyhteisön skenaarion muodostaman kontekstin pohjalta tarkastellaan tulevaisuuden johtamista tässä työyhteisössä ja muodostetaan skenaario tulevaisuuden johtamisen käytänteistä. Tutkimuksessa muodostetaan siis kaksi skenaariota, jotka ovat tulevaisuuden työyhteisö vuonna 2020 ja työyhteisön johtamisen käytänteet vuonna 2020.

Nämä kaksi skenaariota muodostavatkin tietyssä mielessä yhden suuren skenaarion tulevaisuuden työyhteisöstä ja sen johtamisesta, mutta skenaarioita voidaan myös tarkastella yksittäisinä omina skenaarioinaan. Muodostetut skenaariot linkittyvät kuitenkin voimakkaasti toisiinsa, toimivat toistensa määrittelyn pohjana eivätkä ole toisiaan poissulkevia vaihtoehtoisia tulevaisuuden kuvauksia. Esitetyt tulevaisuuden työyhteisön ja sen johtamisen skenaariot onkin nähtävä yhtenä perusteltuna tarinana tulevaisuudesta, joka tarjoaa yhden näkemyksen siitä millaiseksi tulevaisuus saattaa muodostua. Jotta nämä skenaariot eivät kuitenkaan rajoittuisi ainoastaan yhteen näkökulmaan, analysoidaan ja arvioidaan niiden todennäköisyyttä ja realistisuutta vaihtoehtoisen tulevaisuuden kehityssuuntien ja näkemysten avulla kriittisesti kummankin skenaarion yhteydessä.

Teoreettisella tasolla tutkimuksessa käytetään siten eksploratiivista skenaarioiden määrittely tapaa. Tällöin tulevan tilanteen määrittelemisen pohjana käytetään juuri megatrendejä, jotka kuvaavat tapahtuvaa muutosta, joka mahdollistaa tulevan tilanteen kuvauksen. Lopulliset skenaariot tulevat vastaavasti olemaan laaja-alaisuudeltaan multisektoraalisia, koska ne pyrkivät yleistävään työyhteisön sekä johtamisen kuvaamiseen sekä kooltaan mikrotasolla, koska tarkastelukohteena on työyhteisö ja sen johtaminen. Näkökulmaltaan skenaariot edustavat taas mahdollisesti tapahtuvaa tulevaisuutta eikä niinkään toivottavaa, uhkaavaa tai todennäköistä tulevaisuutta.

2.4 Tutkimuksen aineisto

Skenaarioiden muodostaminen edellyttää toisaalta mielikuvitusta, mikä asettaa haasteen tutkimuksen aineiston määrittelylle. Skenaariot ovat kuitenkin lopulta monimutkaisten syy-seuraussuhteiden, asiayhteyksien, taustaoletuksien sekä vastauksien kumuloituneita presentaatioita, jotka saattavat olla vallitsevan akateemisen tutkimuksen tarkastelun ulkopuolella. Tällöin selkeitä yhteyksiä teorian tiedon sekä skenaarioiden välillä ei välttämättä voida esittää eksplisiittisesti. Miten skenaariot ovat sitten syntyneet? Tähän tarjoaa vastauksen juuri mielikuvituksen käyttäminen, jolla päästään nykyhetkestä tulevaisuuteen. Tässä mielessä skenaarioiden muodostamisen keskeinen lähde ei olisikaan vallitseva akateeminen tutkimus vaan pikemminkin skenaarioiden muodostajan mielikuvitus sekä näkemykset ja erityisesti niitä synnyttävät taustaoletukset. Tämän tutkimuksen primarisena aineistona käytetäänkin tutkijan mielikuvitusta sekä kokemuksen ja oppimisen kautta

syntyneitä näkemyksiä johtamistyöskentelystä. Sekundaarisena aineistona käytetään vastaavasti vallitsevaa akateemista tutkimusta ja kirjallisuutta. Jotta tutkimuksen tulosten synnyttänyt prosessi saataisiin eksplisiittiseksi, on kuitenkin syytä selvittää tutkijan näkemyksiä ja niitä synnyttäviä taustaoletuksia sekä varsinaista teoreettista aineistoa.

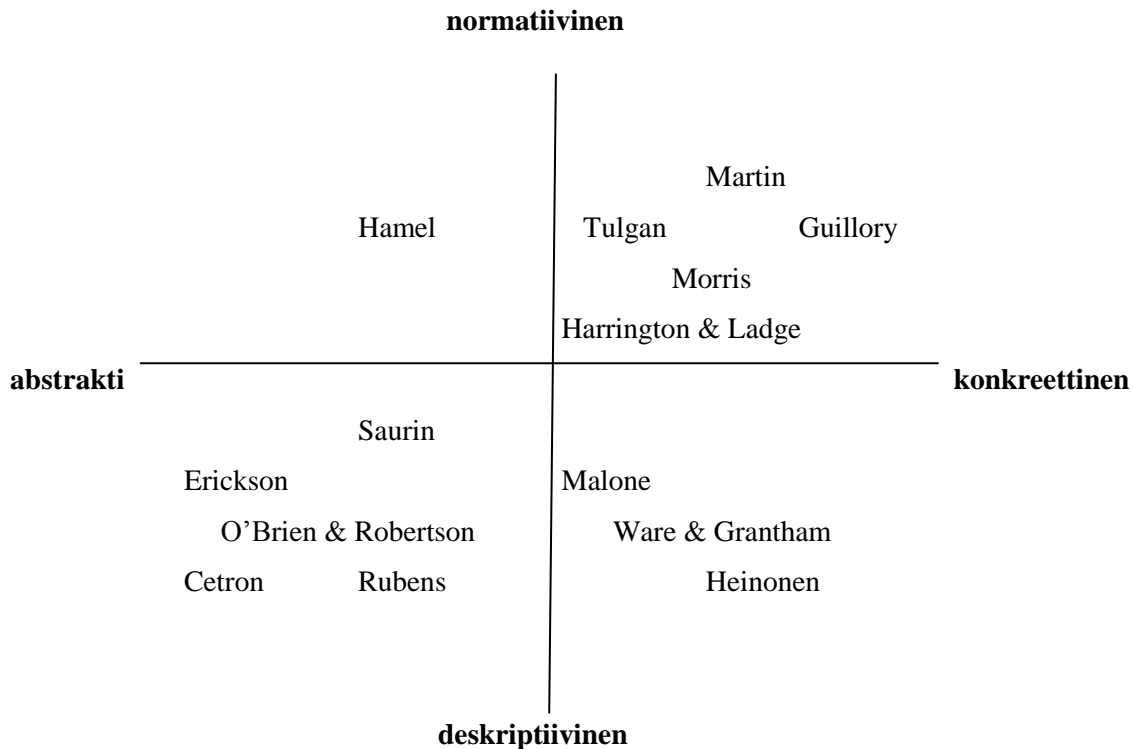
2.4.1 Primaarinen aineisto

Primaarinen aineisto muodostuu siis tutkijan mielikuvituksesta sekä näkemyksistä ja uskomuksista johtamistyöskentelystä. Tässä yhteydessä tutkijan mielikuvituksen esittäminen konkreettisessa ja formaalissa muodossa on käytännössä mahdotonta, mutta näkemysten ja uskomusten taustalla olevaa kokemuseräistä osaamista sekä lukeneisuutta voidaan sen sijaan tarkastella lähemmin. Kokemuseräisen osaamisen taustalla voidaan nähdä useamman vuoden kokemus palveluliiketoiminnan johtotehtävistä, joiden kautta tutkijan näkemys käytännön johtamistyöskentelyyn on muodostunut hyvin maanläheiseksi. Tämän maanläheisyyden taustalla voidaan nähdä viitteitä palvelujohtajuuteen ja välittämisen etiikkaan sekä transformationaaliseen johtajuuteen. Tutkijan kiinnostuksen kohteet akateemisessa maailmassa ovat vastaavasti liittyneet kehittämistyöhön, työpsykologiaan, johtajuuteen sekä filosofiaan, joiden kautta tulokulma käytännön johtamistyöskentelyyn on saanut paljon vaikutteita mm. appreciative inquiry, kognitiivisesta psykologiasta, sosiaalisesta konstruktionismista sekä antiikin filosofiasta. Tutkijan kokemuksellisen oppimisen rooli tässä tutkimuksessa voidaankin nähdä mahdollisuutena kaventaa eroa teorian ja käytännön välillä tuomalla käytännön työstä tutkimukseen niitä elementtejä, joita akateeminen tutkimus ei pysty toteamaan eksplisiittisesti.

2.4.2 Sekundaarinen aineisto

Tutkimuksen sekundäärinen aineisto muodotuu vastaavasti akateemisesta tutkimuksesta ja kirjallisuudesta. Sekundäärisen aineiston käyttö tässä yhteydessä on perusteltua, koska se tarjoaa monipuolisemman, kattavamman, jäsennellymmän sekä kriittisemmän materiaalin skenaarioiden muodostamisen perustaksi kuin esimerkiksi haastattelemalla hankittu aineisto. Tutkittava kohde on myös hyvin subjektiivinen ja moniulotteinen ilmiö, mikä edellyttää aineistolta tiettyä tasokkuutta. Kerätty aineisto koostuu siten useiden tulevaisuuden tutkijoiden näkemyksistä ja alla olevaan nelikenttää on koottu ja jaoteltu näiden tutkijoiden

suuntautuminen tulevaisuuden työyhteisön tai johtamisen tutkimuksessa. Tulevaisuuden työyhteisön tai johtamisen tutkimus on tässä yhteydessä jaoteltu normatiiviseen eli ohjeita antavaan tai deskriptiiviseen eli toteavaan tutkimukseen sekä konkreettiseen tai abstraktiin tulevaisuuden kuvaamiseen.



Kuten nelikentästä huomataan, tutkijat ovat jakautuneet eri osa-alueille ja sitä kautta tuottaneet hyvin erilaista aineistoa tulevaisuudesta. Normatiivisemmat tuotokset ovat pyrkineet osoittamaan konkreettisia tai yleisemmän tason ohjeita liiketoiminnan kehittämiseen tai työkaluja oman kehittämisen aloittamiseksi. Deskriptiivisemmät tuotokset ovat vastaavasti esittäneet kuvauksia tulevaisuudesta, joiden tarkkuustaso on vaihdellut selkeämpien ja abstraktimpien kuvauksien välillä. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään näiden kaikkien suuntauksien tuottamaa aineistoa ja sen avulla pyritään tuottamaan deskriptiivinen ja konkreettinen kuvaus tulevaisuudesta, sillä vastaavia tutkimuksia ei ole varsinaisesti tehty, vaikka tämän suuntauksen narratiivinen lähestymistapa tuottaakin Badaraccon (2007) mukaan kokonaisvaltaisia ja havainnollisia kuvauksia johtamisesta sen kehityksen ymmärtämiseksi.

Myös Aaltosen & Heikkilän (2003) mielestä tämä lähestymistapa tarjoaa mahdollisuuden monipuolisempaan ja tarkempaan johtamisen tarkasteluun. Heidän mukaan johtajien

päivittäisiä toimintoja pitäisikin tarkastella enemmän tarinoiden kautta, sillä tarkastelemalla johtamisen tarinoita voitaisiin kehittää paremmin nykyisiä johtamisen teorioita sekä kehittää kokonaan uusia teorioita, sillä tarinoista löytyvät ne toimintamallit, jotka varmistavat menestymisen tulevaisuudessa. Heidän mielestä olisikin tärkeää kirjoittaa enemmän päivittäistä johtamista kuvailevia tarinoita, jotta voisimme kehittää paremmin johtamisteorioita ja luomaan uusia välineitä aktiiviseen johtamisen kehittämiseen.

2.4.3 Aineistojen integraatio

Tutkimus voidaan helposti nähdä tutkijan henkilökohtaisena kannanottona johtamisen kehittämiseen, koska monet skenaarioiden väittämät saattavat nousta esille henkilökohtaisen näkemysten kautta eikä näitä väittämiä ei siten voida tukea suoraan akateemisen tutkimuksen avulla. Jotta tutkimuksen validiteetti ei kuitenkaan kärsisi tästä liikaa, pyritään skenaarioiden muodostaminen tekemään tutkivan oppimisen ideologiaa mukaillen. Tällöin tiettyä ilmiötä tarkasteltaessa luetaan aluksi siihen liittyvää tutkimustietoa, jonka perusteella muodostetaan ilmiötä koskeva abduktiivinen tutkimusteoria ohjaamaan syventävän tutkimustiedon hankintaa kyseistä ilmiöstä. Alustavien hypoteesien kautta muodostettuja abduktiivisia tutkimusteorioita kehitetään ja parannellaan siten tutkimuksen edetessä ymmärryksen ja oppimisen kasvaessa vastaamaan paremmin käsiteltävän ilmiön moninaisuutta. Tutkivan oppimisen avulla pyritään siis saavuttamaan tutkimuksen toteutukseen reflektiivinen työskentelyote, jonka seurauksena kokonaisuuksien hahmottaminen ja ilmiöiden kuvaaminen etenisi jatkuvan uteliaisuuden, kokeilun, kyseenalaistamisen sekä kehittämisen tuottamaa jatkumoa pitkin. Tällöin lopullisten skenaarioiden muoto syntyisi tutkijan näkemysten ja akateemisen tutkimuksen integraationa.

3 TULEVAISUUDEN KEHITYS JA MEGATRENDIT

Tässä pääluvussa tarkastellaan aluksi lyhyesti tulevaisuuden kehitykseen vaikuttavia muutosvoimia sekä tarkastellaan lähemmin megatrendi käsitettä. Tämän jälkeen kuvataan merkittävimmät työnteon muutokseen vaikuttavat megatrendit: globalisaatio, teknologian kehitys, demografioiden muutos, urapolkujen muutos, työn haastavuuden lisääntyminen sekä työn tekemisen muutos. Tämän pääluvun keskeisenä tarkoituksena on selittää ja kuvata niitä muutosvoimia, joiden kautta muutos nykyhetkestä tulevaisuuden skenaarioihin tulee tapahtumaan.

3.1 Tulevaisuuden kehitys

Tulevaisuuden kehitystä on vuosikymmeniä kuvattu elokuvissa, tieteiskirjallisuudessa, tietokonepeleissä sekä muissa julkaisuissa. Nämä näkemykset tulevaisuudesta ja tulevaisuuden kehitykseen johtaneista muutosvoimista ovat olleet erittäin mielenkiintoisia ja toisaalta toisistaan hyvinkin poikkeavia. Se, kuinka realistisia nämä näkemykset ovat olleet tuomiopäivän robotteineen tai fasismien ylistyksineen, on taas aivan toinen asia. Jos tulevaisuutta kuitenkin halutaan kuvata ja rakentaa skenaarioita, joissa saattaisi piillä edes häivähdys odottavasta todellisuudesta, on tarkasteltava todellisia tai todennäköisiä muutosvoimia. Todennäköistä tulevaisuutta on kuitenkin vaikea kuvata huomioimatta niitä olennaisia tapahtumia, voimia ja ilmiöitä, jotka saattavat johtaa tulevaisuuden syntymiseen.

Tulevaisuuden kehityksen suuntaa ja siihen vaikuttavia tapahtumia, voimia sekä ilmiöitä voidaan arvioida useiden erilaisten menetelmien kautta. Mannermaan (1999) mukaan heikot signaalit ja megatrendit edustavat tavallaan näiden menetelmien ääripäitä, joiden perusteella tulevaisuuden kehitykseen vaikuttavia tapahtumia, voimia ja ilmiöitä voidaan arvioida. Heikot signaalit ovat hänen mielestä orastavia poikkeamia kehityksessä, jotka tarjoavat niitä havaitseville paremmat mahdollisuudet varautua uusiin ilmiöihin ja hyödyntää niitä. Ne eivät siis ole yleisesti tiedostettuja kehityksen suuntia vaan pikemminkin poikkeuksellisia heikosti tiedostettuja mahdollisuuksia saavuttaa menestystä tai kuvata tulevaisuutta.

Naisbitt & Aburdene (1990) ja Mannermaa (1999) määrittelevät megatrendin vastaavasti kehityksen suureksi aalloksi, jolla on tunnistettava sekä selkeän historiallisen kehityksen

määrittelemä suunta. Trendin suuntaa ei voida heidän mukaansa päätellä havainnoimalla yksittäisiä toimijoita ja tekijöitä, sillä megatrendi on makrotason ilmiöiden laaja kokonaisuus, joka sisältää useita ja myös toisilleen vastakkaisia ilmiöitä ja tapahtumaketjuja. Heidän mukaansa ilmiöistä muodostuvalla kokonaisuudella voidaan kuitenkin nähdä olevan oma tunnistettava kehityssuunta, jonka uskotaan jatkuvan samansuuntaisesti myös tulevaisuudessa.

Vaikka trendiajattelu tarjoaa suhteellisen todennäköisiä tulevaisuuden kehityslinjoja, on trendiajattelun toisaalta kritisoitu olevan liian determinististä sekä rajoittavan ihmisten mahdollisuuksia nähdä tulevaisuus monien vaihtoehtojen kokonaisuutena (mm. Bell 1997; Slaughter 1996). Myös Mannermaa itse (1999) puhuu trendiajattelusta yhtenä tulevaisuuden ajattelun ansoista, sillä uskoo sen vahvistaman mm. paradigmasokeutta eli tiettyihin ajattelumalleihin ja näkemyksiin vetäytymistä. Tässä tutkimuksessa tulevaisuuden skenaarioiden määrittelyn pohjana käytetään kuitenkin megatrendejä, koska useat tutkijat (esim. Kelly ym. 2005; Naisbitt & Aburdene 1990) pitävät niitä kuitenkin todennäköisimpinä ajureina tulevaisuuden kehityksessä, sillä ne ovat heidän mukaan erittäin suurella todennäköisyydellä toteutuvia ajassa kestäviä muutosilmiöitä ja, koska megatrendeihin eivät suurelta osin toimijat voi juurikaan vaikuttaa.

3.2 Tulevaisuuden työntekoon vaikuttavat megatrendit

Mitkä sitten ovat tämän päivän keskeiset sosiaaliset, poliittiset, taloudelliset, teknologiset tai ympäristölliset megatrendit, jotka vaikuttavat työnteon tulevaisuuteen voimakkaimmin? Useat tutkijat esittävät tähän erilaisia näkemyksiä, mutta tietyt ilmiöt kuitenkin esiintyvät toistuvasti lukuisissa tutkimuksissa. Bower (2007), Cetron & Davies (2003), Hamel (2007), Morris (2004), O'Brien & Robertson (2009), Watson (2007) sekä Saurin ym. (2007) näkevät globalisaation, teknologian kehityksen sekä demografioiden muutoksen työntekoa voimakkaasti muokkaavina voimina. Lisäksi Cetron & Davies (2005), Harrington & Ladge (2009), Erickson (2008), Rubens (2008) ja Tulgan (2004) kokevat myös urapolkujen muutoksen, työn haastavuuden lisääntymisen sekä työn tekemisen muutoksen vahvoina työnteon tulevaisuuteen vaikuttavina muutosvoimina.

3.2.1 Globalisaatio

Nolanin ym. (2007) mukaan globalisoitua maailmaa on jo muokannut voimakkaasti liiketoimintaympäristöä kansallisten rajojen hämärtyessä ja monikansallisten organisaatioiden syntyessä. Friedmanin (2006) mielestä tässä ympäristössä kilpailusta on tullut globaalia ja intensiivisempää, uusia markkinoita on syntynyt sekä työvoiman liikkuvuus on lisääntynyt. Watson (2007) ja O'Brien & Robertson (2009) uskovat työmarkkinoiden vapautumisen jatkuvan edelleen tulevaisuudessa sekä liike-elämän kielenkäytön, prosessien ja säännösten myös standardisoituvan nykyisestään. Florida (2002) uskoo tämän johtavan organisaatioissa luovempiin ja innovatiivisempiin käytäntöihin kilpailuedun tavoittelussa. Nolanin ym. (2007) mielestä monien organisaatioiden kilpailuetu tulee tällöin lepäämään heidän kyvyssään koordinoita globaalisti hajaantuneita arvoketjujaan.

3.2.2 Teknologian kehitys

Cetron & Davies (2005), Hamel (2007) sekä O'Brien & Robertson (2009) näkevät teknologian nopean kehityksen vaikuttaneen merkittävästi liiketoimintaympäristöön muuttamalla tapojamme työskennellä, toimia yhdessä ja olla vuorovaikutuksessa meitä ympäröivän maailman kanssa. O'Brienin & Robertsonin (2009) mielestä langattomat verkot, erilaiset tekniset sovellukset sekä esimerkiksi videokonferenssit osoittavat kasvavassa määrin mahdollisuuksia kommunikoida ja tehdä yhteistyötä maailmanlaajuisesti sekä ajasta riippumatta. Rubens (2008) kertoo tämän päivän teknologian olevan kuitenkin vain vilaus siitä mitä on odotettavissa tulevaisuudessa. Cetronin & Daviesin (2005), Lowellin & Joycen (2007) ja O'Brienin & Robertsonin (2009) mukaan tulevaisuudessa entisestään kiihtyvä informaatioteknologian, nanoteknologian, tekoälyn sekä robotiikan kehittyminen tulee luomaan merkittävää kehitystä teknologian eri alueilla, mikä tulee vaikuttamaan esimerkiksi tiedon tuottamisen tapojen ja innovaatioiden valtavaan kasvuun myös työyhteisöissä.

3.2.3 Demografioiden muutos

O'Brienin & Robertsonin (2009) ja Tulganin (2004) mukaan monet demografiset trendit muokkaavat myös työvoiman rakennetta ja työvoima on jo nyt monimuotoisempaa kuin koskaan aikaisemmin. Waren & Granthamin (2003) mukaan naisten ja tiettyjen

vähemmistöjen määrä kasvaa jatkuvasti aktiivisena työvoimana ja tämä on muuttanut työvoiman jakaumaa tasapainoisempaan suuntaan. O'Brienin & Robertsonin (2009), Bowerin (2007) ja Tulganin (2004) mukaan monet maat kärsivät lisäksi suurten ikäluokkien vanhenemisesta sekä historiallisen voimakkaasta syntyvyyden laskusta. Harringtonin & Ladgen (2009) sekä Tulganin (2004) mielestä tämä muodostaa suuren haasteen monissa teollisuusmaissa organisaatioiden yrittäessä täyttää eläkkeelle siirtyvän työväestön jättämää vajetta osaamisessa. Tulganin (2004) mukaan tällä hetkellä kahta kokenutta työvoimasta poistuvaa henkeä kohden työelämään siirtyy ainoastaan yksi henkilö, joten monet organisaatiot ovat menettämässä suuren määrän inhimillisestä osaamisestaan. Harringtonin & Ladgen (2009) ja Tulganin (2004) mielestä merkittävä muutos demografioissa on lisäksi sukupolvien välinen eroavaisuus arvomaailmoissa. Sukupolvien väliset erot arvoissa nousevat heidän mielestä esille suhtautumisessa työhön, työn ja vapaa-ajan tasapainottamisessa sekä organisaatioon sitoutumisessa ja lojaalisuudessa.

3.2.4 Urapolkujen muutos

Tulganin (2004) mielestä menneisyudessa valtaosa työntekijöistä seurasi perinteistä lineaarista urapolkua, jossa palkankorotukset ja ylennykset olivat arvostettuja saavutuksia. Nyt työntekijät ovat hänen mukaan siirtymässä monimuotoisempiin urapolkuihin, koska haluavat tasapainoisemman suhteen työn sekä vapaa-ajan välille. Monimuotoisemmat urapolut tarkoittavat Harringtonin & Ladgen (2009) mielestä mallia, jossa yksilöt johtavat itse omaa uraansa ja tavoitteitaan. Tällöin subjektiivisemmat saavutukset kuten arvostuksen tunne sekä sellaisen työn tekeminen, joka heijastaa yksilön omia arvoja saavat heidän mukaan suuremman painotuksen. Muutos uraan liittyvissä asenteissa ja malleissa saattaa heidän mukaan johtua myös irtisanomisten sekä työhön liittyvän epävarmuuden kasvun myötä, jonka seurauksena työntekijöiden lojaalisuus työnantajaansa kohtaan on vähentynyt. Heidän mukaansa myös sukupolvien välinen eroavaisuus saattaa olla vauhdittamassa tätä muutosta. Malonen (2003) mukaan tutkimukset osoittavatkin voimakasta muutosta koululaisten ja opiskelijoiden asenteissa ja käyttäytymisessä työuraa kohtaan. Hän uskookin perinteisen työpaikan olevan monelle heistä suurin epäonnistuminen työelämässä.

3.2.5 Työn haastavuuden kasvu

Tulganin (2004) mukaan lähes jokaisella alalla työntekijät kaikilta organisaatiotasoilta kertovat työstä tulleen haastavampaa. Hänen mukaan työntekijät kertovat kasvaneesta intensiteetistä työyhteisöissä sekä kasvaneista haasteista, joita he kohtaavat. Harringtonin & Ladgen (2009) mukaan keskeiset työn haastavuuden tekijät ovat lisääntyneet työmäärät, pidemmät työajat sekä kasvanut stressi. Heidän mielestä tämä johtuu siitä, että organisaatiot ovat ulkoistaneet tai lopettaneet työtehtäviä. Tällöin työmäärät ovat heidän mukaan kasvaneet jäljelle jääneiden työntekijöiden keskuudessa, koska vaatimukset ovat kasvaneet, mutta resurssit ovat pysyneet ennallaan. Tulganin (2004) mukaan tuottavuus onkin kasvanut merkittävästi monilla aloilla, mikä kertoo juuri suuremman työmäärän tekemisestä pienemmällä työntekijä määrällä. Työntekijät työskentelevät hänen mielestä kovempaa ja kohtaavat kasvavaa painetta työskennellä pidempään, älykkäämmin, nopeammin ja paremmin. Samaan aikaan työnantajan vaativat hänen mielestä myös virheiden ja hävikin vähentymistä sekä tehokkuuden kasvamista. Tämä luo hänen mukaan pysyvän määrärauksen saada paljon aikaan, lyhyessä ajassa, hyvin tuloksin ja joka päivä.

3.2.6 Työn tekemisen muutos

Nolanin & Woodin (2005) mukaan kansataloudet ovat siirtymässä teollisuuden perustuvasta toiminnasta kohti informaation ja tiedon aikakautta, mikä tulee vaikuttamaan myös monin tavoin tapoihin tehdä työtä. Perinteiset työn tekemisen menetelmät ja sitä kautta myös käsitykset työstä tulevatkin heidän mielestä muuttumaan tiedon merkityksen kasvun myötä, jolloin työn luonne, työn tekemisen aika ja paikka sekä työvälineet tulevat uusiutumaan nykyisin totutusta. Useissa organisaatioissa tämä tarkoittaa Warrenin ym. (2007) mukaan perinteisestä ennalta määrittelystä työajasta luopumista, työn määrittelyä enemmän tehtävän suhteen, työn tekemisen paikan siirtymistä niin esimerkiksi koteihin, kahviloihin ja lentokentille. Davisin (2002) mukaan merkittävin muutos on kuitenkin tietotyön kasvun myötä tapahtuva siirtyminen tavaroiden ja palveluiden tuottamisesta tiedon jakamiseen ja luomiseen, joka tulee muokkaamaan monia perinteisiä työtehtäviä sekä luomaan monia uusia työtehtäviä tiedon käsittelyn ja hyödyntämisen ympärille.

4 TYÖYHTEISÖ TÄNÄÄN JA VUONNA 2020

Millainen tulevaisuuden työyhteisö tulee olemaan vuonna 2020? Tämän pääluvun tarkoituksena on vastata tähän kysymykseen ja muodostaa sitä kautta tarvittava konteksti johtamisen tarkastelulle seuraavassa pääluvussa. Pääluvun aluksi määritellään työyhteisö sekä tarkastellaan lyhyesti työyhteisöjen nykytilaa ja niiden ominaispiirteitä. Seuraavaksi kuvataan edellä esiteltyjen megatrendien aiheuttamia vaikutuksia työyhteisöihin ja sen perusteella tapahtuvia muutoksia tulevaisuudessa. Tämän jälkeen esitetään konkreettinen skenaario tulevaisuuden työyhteisöstä vuonna 2020 eli FWM – malli. Lopuksi analysoidaan ja arvioidaan kriittisesti muodostetun skenaarion realistisuutta sekä todennäköisyyttä vaihtoehtoisten tulevaisuuden kuvien ja näkemysten kautta.

4.1 Työyhteisö tänään

Työyhteisö on tutkimuksissa usein määritelty tarkoittamaan työpaikalla työskenteleviä ihmisiä, heidän välisiä suhteitaan sekä yleistä vuorovaikutusta (Heyer ym. 1999; Himberg 1996). Jalavan & Uhinkin (2007) mielestä työyhteisö voidaan myös määritellä suhteessa toimintaympäristöönsä, jolloin työyhteisö on itsenäisesti toimiva kokonaisuus, jolla on oma sisäinen kulttuurinsa, mutta se on kuitenkin osa jotakin laajempaa systeemiä, jonka kanssa se on vuorovaikutuksessa. Leppäsen (2002) mukaan työyhteisö voidaan lisäksi määritellä yhteisen perustehtävän toteuttamisen perusteella.

Jalavan & Uhinkin (2007) mukaan työyhteisöä voidaan vastaavasti tarkastella lähemmin siinä olevien rakenteiden, voimavarojen, työkäytäntöjen, työnjaon, prosessidynamiikan, tiedonkulkujärjestelmien, tilojen sekä arkirutiinien perusteella. Heidän mielestä työyhteisöä voidaan myös tarkastella edellä mainittujen näkyvien ja virallisten järjestelmien sijaan näkymättömien ominaisuuksien kautta. Tällöin arvioidaan heidän mukaan mm. työntekijöiden asenteita, arvoja, toiveita ja pelkoja. Työyhteisöjä voidaan heidän mukaan tarkastella lisäksi inhimillisten toimintajärjestelmien kannalta, jolloin puhutaan esimerkiksi niiden elinkaaren vaiheesta tai sisäisestä ja ulkoisesta maailmasta.

Saurin ym. (2008) osoittavat kuinka 20 vuotta sitten työyhteisöt näyttivät hyvin erilaisilta kuin nykyisin. Kannettavia tietokoneita, matkapuhelimia tai sähköpostia ei ollut ja henkilöstö

omisti ja miehitti omia staattisia työpöytiä tai toimistoja. Nykyisin työyhteisöt näyttävät heidän mielestä hyvin erilaisilta, sillä koko infrastruktuuri on muuttunut kohti monimutkaisempaa, epävarmempaa ja dynaamisempaa tietotalouden ympäristöä. Malone (2003) havainnollistaa tätä, kuvaamalla kuinka esimerkiksi tietokoneista ja matkapuhelimista on tullut monelle välttämättömät työn tekemisen välineet, avokonttorit ovat yleistyneet sosiaalisen kanssa käymisen lisäämiseksi, erilaiset intraverkot ovat nousseet olennaisiksi informaation välittäjäksi sekä päivittäinen yhteistoiminta työyhteisön sisällä on lisääntynyt merkittävästi.

Järvisen (2008) mukaan työyhteisöt voidaankin nykyisin nähdä taloudellisina, teknisinä ja inhimillisinä järjestelminä, jotka ovat jatkuvassa muutostilassa ja tarvitsevat toimintansa tueksi tietyt perusrakenteet sekä järjestelmät, jotta ihmiset voivat onnistua työssään ja toimia ammatillisesti. Tämän näkemyksen pohjalta hän on esittänyt toimivan työyhteisön mallin, jonka mukaan työyhteisön kaiken toiminnan perusta on selkeä organisaation perustehtävästä käsin määritelty oma erityinen perustehtävä. Tämän perustehtävän toteuttamiseksi vaaditaan hänen mielestä työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä toiminnan jatkuva arviointi. Tämän mallin avulla työyhteisö voi hänen mielestään ylläpitää järjestystä sekä selkeyttä ja toimia tavoitteellisesti.

Heiskasen (2006) mielestä tietotyön lisääntymisen johdosta tiimityön, projektityön, etätyön sekä organisaatorajat paikallisesti tai globaalisti ylittävä työn yleistyminen viime vuosina on muuttamassa monia toimintatapoja työyhteisöissä. Tämä on hänen mukaan tuonut haasteita esimerkiksi työyhteisön toimijoiden välisten suhteiden organisointiin, materiaalsen tuen järjestämiselle verkostomaisissa suhteissa sekä siihen, miten ihmiset selviävät uusissa sosiaalisissa asetelmissä. Hänen mielestä tietoa käsittelevän työyhteisön muotoutumisessa pitäisikin kiinnittää huomiota toiminnan fyysisiin ja sosiaalisiin ulottuvuuksiin, jotta työyhteisö voi toimia menestyksekkäästi.

Mäkipeskan & Niemelän (1999) mielestä työyhteisöjen menestyminen riippuu kuitenkin jo tänä päivänä paljolti siitä, miten hyvin henkilöt kykenevät jakamaan ja käsittelemään siellä olevaa tietoa. Tämä korostuu heidän mielestä erityisesti tietotyöyhteisöissä, joiden on pystyttävä jatkuvasti luomaan uutta tietoa olemassa olevan tiedon pohjalta. Näissä

työyhteisöissä asiantuntemus on heidän mukaan yleensä suppea alaista ja syvällistä, jolloin asiantuntemuksen osa-alueita tarvitaan useita työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos nämä asiantuntemuksen osa-alueet eivät kommunikoi keskenään, jää kokonaisuus heidän mielestä hahmottumatta ja tavoitteiden saavuttaminen vaikeutuu. Tämä edellyttää heidän mielestä toimivaa vuorovaikutusta, jotta työyhteisön osaaminen saadaan laajasti käyttöön.

Perinteiset byrokraattiset organisaatiot ja työyhteisöt vertikaalisine hierarkiatasoinen ovatkin jo väistyneet organisaatioiden tieltä, jotka ovat nykyisin joustavampia, hoikempia, matalampia, proaktiivisempia sekä tarkkaavaisempia kuin aikaisemmin (Armenakis and Bedeian 1999; Child and McGrath 2001; Handy 1995; Kalleberg 2001). Pearcen (2004) mukaan tietotyön merkityksen kasvu onkin edellyttänyt tiimityöskentelyn lisäämistä ja verkostomaisten rakenteiden kehittämistä, koska työn suorittamiseen tarvittava tieto ja osaaminen ovat kasvaneet ja monimutkaistuneet. Tällöin on harvinaista, että yhdellä ihmisellä olisi kaikki tieto, osaaminen ja taidot tietyn työtehtävän kokonaisvaltaiseksi suorittamiseksi.

Hamelin (2007) mukaan työn tekemisen pitkä historia elää kuitenkin edelleen työyhteisöjen toiminnassa, jossa Frederick W. Taylorin ja Max Weberin kehittämät paradigmat hallitsevat työn tekemisen luonnetta. Mäkipeskan & Niemelän (1999) mielestä Tayloristinen tehokkuusajattelu ja sen myötä syntyvä työn osittaminen, yksinkertaistaminen, standardisointi, automatisointi sekä ajattelun irrallistaminen työnteosta synnyttävät edelleen mekanistisia organisaatioita ja työyhteisöjä. Mekanististen työyhteisöjen haitat pitäisi heidän mukaansa pyrkiä minimoimaan luomalla uusia ajattelu- ja toimintatapoja sekä prosesseja toiminnan kehittämiseksi, jotta työyhteisöissä pystyttäisiin vastaamaan muun muassa tietotyön kasvuun tulevaisuudessa.

4.2 Työyhteisöjen muutos

Globalisaatio, teknologian kehitys, demografioiden muutos, urapolkujen muutos, työn haastavuuden lisääntyminen sekä työn tekemisen muutos tulevat varmasti monella tapaa vaikuttamaan tulevaisuuden työyhteisöjen muotoutumiseen sekä niiden päivittäiseen toimintaan. Mutta millaisia nämä muutokset tulevat olemaan? Tässä kappaleessa on tarkoitus kuvata esiteltyjen kuuden megatrendin konkreettisia vaikutuksia työyhteisöihin ja niiden aiheuttamia mahdollisia muutoksia tulevaisuudessa.

4.2.1 Globalisaation vaikutukset

Globalisaatio tulisi Harringtonin & Ladgen (2009) mukaan ensisijaisesti johtamaan työyhteisöjen monimuotoisuuden kasvamiseen työväestön liikkuvuuden lisääntyessä kansallisten rajojen yli. Vaikka monet organisaatiot näkevät monimuotoisuuden lisäävän luovuutta, tarjoavan mahdollisuuksia kulttuurien kehittämiseen, luovan työntekijöille vaihtelevia työmahdollisuuksia, uusi tapoja työntehtävien määrittämiseksi sekä luomalla monipuolisempia työyhteisöjä, edellyttää se Floridan (2002) mukaan työyhteisöissä suurempaa joustavuutta ja keskinäistä ymmärrystä yhteistyön sujumiseksi. Koestenbaum (1991) toteaa suuren osan tuottavuuden ja tehokkuuden heikkemisestä johtuvan ihmistenvälisistä konflikteista sekä kielellisistä muureista. Tämän takia monimuotoisuuteen liittyvät asiat ovat hänen mielestä usein tavallisin lähde tällaisille ongelmille ja niiden ratkaisemiseen pitäisi panostaa merkittävästi.

Monimuotoisuutta arvostavalla työyhteisöllä Guillory (2007) tarkoittaa ympäristöä, jossa erilaisuutta arvostetaan ja se on integroitu osaksi organisaation päivittäisiä aktiviteetteja. Tällä pyritään hänen mukaansa varmistamaan laadukas asiakaspalvelu, turvaamaan työntekijöiden henkinen ja fyysinen hyvinvointi, saavuttamaan poikkeuksellinen liiketoiminnallinen suorituskyky sekä tuottamaan innovatiivisia tuotteita ja palveluita. Merkittävä haaste onkin hänen mielestä valkoihoisten miesten dominoimien organisaatiokulttuurien kehittämisessä, jotta erilaista etnistä syntyperää olevat osaavat työntekijät otetaan myös vakavasti ja heidän työpanoksensa saadaan palvelemaan työyhteisön tavoitteita.

Harringtonin & Ladgen (2009) mielestä työskentely eri kulttuurien ja maiden välillä tulee vaikuttamaan työyhteisöihin myös monella muulla tavalla. Globalisaatio vaikuttaa heidän mukaan esimerkiksi työntekijöiden työaikaan, jotka toimivat osana globaalisia työryhmiä. Tällöin he joutuvat usein tekemään pidempiä työpäiviä sekä työskentelemään myös tarvittaessa varsinaisen työajan ulkopuolella. Epäsäännölliset ja pitkät työajat lisäävät heidän mielestä siten helposti työmäärää sekä vaikeuttavat vapaa-ajan tai perhe-elämän viettoa. Työn ja vapaa-ajan välinen integraatio ymmärretään heidän mukaan lisäksi eri maissa ja kulttuureissa hyvin eri tavalla sekä lain nojalla että filosofisesti, mikä vaikuttaa edelleen työyhteisöjen toimintaa. Globalisaatio vaikuttaa heidän mukaan myös siihen missä ihmiset ja miten he työskentelevät, jolloin vakituinen fyysinen työpaikka tulisi olemaan harvinaisempaa.

4.2.2 Teknologian kehityksen vaikutukset

Harrington & Ladge (2009) kertovat kehittyneen teknologian mahdollistavan tulevaisuudessa joustavat työskentely mahdollisuudet, koska ihmiset alkavat huomaamaan, että työtä voi tehdä kotona, toisella paikkakunnalla tai toisessa maassa eikä se vaikuta haitallisesti liiketoiminnan tuloksiin. Waren & Granthamin (2003) mielestä tietokoneet ja informaatioteknologia ovatkin muuttamassa perinteisiä työskentelytiloja virtuaalisiksi työtiloiksi. Heidän mukaan mahdollisuus työskennellä milloin vaan ja missä vaan on nopeasti muuttumassa todellisuudeksi lukuisten erilaisten sovellusten kehittymisen myötä. Tietotyötä on heidän mielestä kohta mahdollista tehdä toimistossa, kotona, lentokoneessa, kahvilassa ja tuhansissa muissa fyysisissä paikoissa. Tämä työ käsittää heidän mukaan reaaliaikaisen vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan työtovereiden tai muiden sidosryhmien kanssa virtuaalisessa ympäristössä missä päin maailmaa tahansa.

Harringtonin & Ladgen (2009) mukaan teknologian kehitys on myös muuttamassa työyhteisön vuorovaikutussuhteiden luonnetta fundamentaalisesti. He osoittavat, että tutkimusten mukaan viidesosa muutamien suurimpien amerikkalaisten informaatioteknologia yritysten työntekijöistä ei ole koskaan tavannut esimiestään kasvotusten ja useat heistä eivät usko tapaavansa esimiehiään lähitulevaisuudessakaan. Cetronin & Daviesin (2003) mielestä tiedon tuottamiseen erikoistuneet organisaatiot ovat kuitenkin riippuvaisia tiimeistään, jotka ovat tiettyihin tehtäviin erikoistuneita ammattilaisia. Heidän mielestä teknologian kehitys lisää toisaalta tarvetta itsenäisten asiantuntijoiden hyödyntämiselle, joiden puoleen organisaatiot voivat kääntyä tiettyä erityisosaamista vaativissa tehtävissä.

Rubensin (2008) mukaan kehittyvät teknologiat fasilitoivat ennen kaikkea kommunikaatiota, mutta mahdollistavat myös jatkuvan oppimisen. Teknologiaa hyödyntävät tietokannat, jossa tietoa luodaan ja jaetaan, tulevat hänen mielestä mullistamaan tavan, jolla ideoita kehitetään, uusia konsepteja luodaan sekä oppimista tapahtuu. Hän kuvaileekin maantieteellisesti hajaantuneiden, monikielisten – ja kulttuuristen yhteisöjen ideoiden jakamisesta, ongelman ratkaisusta ja päätöksenteosta kolmiulotteisissa virtuaalisissa ympäristöissä, jossa tietoa jaetaan asiantuntijoiden kesken. Cetronin & Daviesin (2005) mielestä tietotekniikasta tuleekin osa ympäristöämme eivätkä tietokoneet ole silloin vain välineitä tiettyjen tehtävien suorittamiseksi vaan tapa ja mahdollisuus päästä käsiksi verkostoissa olevaan tietoon missä tahansa olemme.

4.2.3 Demografioiden muutoksien vaikutukset

Tulganin (2004) mielestä riippumatta siitä, kuinka tehokkaasti organisaatiot pystyvät pitämään vanhemman työväestön joustavissa rooleissa, 80-luvulla syntyneet sukupolvet tulevat pian olemaan dominoivassa asemassa työväestössä. He tulevat hänen mukaansa muuttamaan perinteiset työyhteisöissä vallinneet arvot ja normit ja aiheuttavat työelämän lopullisen murroksen. Rubensin (2008) mukaan työnantajien täytyy käytännössä sopeutua uusien nousevien sukupolvien erilaisiin toimintatapoihin, arvoihin ja käytäntöihin. Tämä edellyttää hänen mielestä muun muassa uudenlaisten motivointi- ja palkitsemistapojen kehittämistä, sillä uutta sukupolvea ajavat eteenpäin haasteet, mahdollisuudet sekä oppiminen. Ericksonin (2008) mukaan uuden sukupolven työntekijät haluavatkin nopeaa ja välitöntä palautetta päivittäisistä toiminnan tuotoksista.

Merkittävin muutos demografioissa on kuitenkin sukupolvien välinen eroavaisuus arvomaailmoissa (Harrington & Ladge 2009; Tulgan 2004). Sukupolvien väliset erot arvoissa nousevat esille suhtautumisessa työhön, työn ja vapaa-ajan tasapainottamisessa sekä organisaatioon sitoutumisessa ja lojaalisuudessa (Harrington & Ladge 2009). Cetronin & Daviesin (2005) mielestä uudet sukupolvet eivät ole kovin kiinnostuneita työnantajansa tarpeista ja heillä on voimakas itsemääräämispyrkimys. Harringtonin & Ladgen (2009) mielestä haasteena onkin löytää tapoja huomioida kaikkien sukupolvien tarpeet, joita heijastavat heidän erilaiset elämänvaiheet, ja auttaa eri sukupolvia työskentelemään yhdessä tuottavammin löytämällä keinot kaventaa eroavuuksia arvoissa ja työtavoissa. Eroavuuksien yhteensovittaminen on heidän mielestä tärkeää, jotta organisaatiot voisivat rakentaa tehokkaita työryhmiä huippuosaajista, vaikka työryhmän jäsenten väliset arvomaailmat sekä totutut työtavat poikkeavat paljonkin toisistaan.

O'Brienin & Robertson (2009) mielestä tulevaisuudessa osaaminen tulee kuitenkin olemaan keskeinen kilpailuedun perusta. Organisaatiot, jotka pystyvät heidän mukaan houkuttelemaan, säilyttämään ja kehittämään lahjakkaimpia ja osaavimpia työntekijöitä, tulevat menestymään parhaimmin. Organisaatiot, jotka pystyvät heidän mielestä tarjoamaan huippuluokan koulutusmahdollisuuksia, osaamisen, tiedon ja taitojen kehittämistä, tulevat olemaan vahvempia taistelussa uuden sukupolven työntekijöiden rekrytoinneista.

4.2.4 Urapolkujen muutoksien vaikutukset

Wah (2000) mukaan ihmiset kokevat jo nykyisin kasvavaa omistajuutta heidän omista kohtaloistaan, elämästään ja urapoluistaan. Saurinin ym. (2008) mukaan tämä näkyy siten, että yhä suuremmalla osasta naisista on työura, osa-aikatyöskentely on lisääntynyt, työpäivät ovat lyhentyneet ja vapaa-ajan vietto kasvanut. Ericksonin (2008) mielestä monet työntekijät eivät enää olekaan kiinnostuneita vertikaalisesta urakehityksestä. Hänen mielestä tulevaisuudessa keskimääräiset työurat tulevat lyhentymään nykyisin totutusta. Hänen mukaan työntekijät haluavat ennemmin haasteita ja vaihtelua, kuin pitkän uran yhdessä organisaatioissa. Rubensin (2008) mielestä työntekijöitä ajaa tällöin eteenpäin se, mikä ikinä parhaiten valmentaa heitä parhaiten kohti seuraavaa siirtoa uralla.

Cetronin & Daviesin (2003) mielestä yksilöt tulevat työskentelemään yhdellä uralla, jonka jälkeen päättävät sen matkustellakseen tai opiskellakseen, ja sitten aloittavat kokonaan uuden uran. Tämä kiertokulku työn, opiskelun ja vapaa-ajan välillä jatkuu heidän mukaansa läpi koko elämän, kunnes on aika siirtyä eläkkeelle suhteellisen korkeassa iässä. Rubensin (2008) mielestä monille työntekijöille kytkökset organisaatioonsa tulevatkin olemaan heikompia kuin yhteydet heidän omiin ammatillisiin verkostoihinsa. Tämän seurauksena organisaatioiden täytyy hänen mukaan löytää luovempia tapoja turvata ja pitää huippuosajat palveluksessaan.

Harringtonin & Ladgen (2009) mukaan organisaatiot ovat vastanneet tähän luomalla räätälöityjä urasuunnitelmia työntekijöille yksittäisen urapolun mallin sijaan. Rubensin (2008) mukaan uuden sukupolven työntekijöitä pitää myös hoivata, heille pitää maksaa hyvin sekä saada heidät tuntemaan itsensä arvostetuiksi, sillä heitä ei voida vain palkata ja jättää sen jälkeen huomioimatta. Hän korostaa myös oppimisen tärkeyttä, sillä ilman mahdollisuutta oppia uusia taitoja he etsivät nopeasti uuden työn, jossa pääsevät paremmin valmistautumaan uransa jatkoa varten. Tämä saattaa monissa organisaatioissa tarkoittaa hänen mukaan töiden uudelleensuunnittelua, jotta jatkuva vaihtuvuus tietyissä työrooleissa saadaan mukautettua. Cetronin & Daviesin (2005) mielestä monet saattavat myös perustaa oman yrityksen, koska eivät jaksaa odottaa perinteisen organisaatioon sidotun urapolun tuottavan etenemistä tai oppimista uralla.

4.2.5 Työn haastavuuden lisääntymisen vaikutukset

Weick & Sutcliffe (2001) uskovat uuden vuosituhannen haasteiden ja vaatimusten alkavan lähestyä jo ihmisten suorituskyvyn rajoja. O'Brien & Robertson (2009) toteavatkin ettei ole helppoa olla tietotyöntekijä, sillä vaikka oppiminen on jännittävää, niin uuden tiedon jatkuva hyödyntäminen ja luominen alkavat vaatimaan ihmisiltä myös fyysisen ja henkisen veronsa. Tulganin (2004) mukaan työntekijöiden täytyy jo nykyisin rutiininomaisesti opetella ja hyödyntää uutta teknologiaa, prosesseja, käytäntöjä, taitoja sekä tietoa, vaikka jatkuvat organisaatio muutokset aiheuttavat kasvavaa pelkoa mahdollisesta työn menettämisestä. Lisäksi monet työntekijät kokevat hänen mukaan kasvavaa painetta työskennellä pidempään, kovempaa, älykkäämmin, nopeammin ja paremmin. Tämän takia työntekijät kärsivät hänen mielestä herkemmin stressistä, vihantunteista, konflikteista sekä loppuun palamisesta.

Cetronin & Daviesin (2005) mielestä stressiin liittyvät ongelmat, jotka vaikuttavat hyvinvointiin tulevat edelleen kasvamaan. Organisaatioiden täytyykin heidän mielestä pystyä auttamaan työntekijöitä tasapainottamaan työelämän ja vapaa-ajan välistä suhdetta ja löytämään mahdollisuus rentoutua. Harringtonin & Ladgen (2009) mielestä tämä korostaa työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin huomioimista kriittisenä ja jopa strategisena tekijänä organisaatioiden menestyksen kannalta. Tulganin (2004) mielestä yksilöllisesti räätälöidyt työskentelyolosuhteet, vaatimukset ja palkkiot tulevatkin olemaan toiminnan uusi ympäristö.

Cetronin & Daviesin (2005) mielestä esimiesten ja työntekijöiden täytyy myös sisäistää elinikäisen oppimisen idea, jotta he pystyvät vastaamaan myös tiedollisesti ja taidollisesti työn kasvaviin haasteisiin. Wah (2009) mukaan rajat työn ja koulun välillä tulevatkin hämärtymään ja oppiminen tulee keskittymään enemmän tietyn ammatin tai alan ympärille. Ericksonin (2008) mielestä organisaatiot tulevat tulevaisuudessa olemaan yhä suuremmissa ja aktiivisemmissä roolissa, jotta ne pystyvät kehittämään työntekijöidensä taitoja ja tietoja vastamaan kehittyvän talouden vaatimuksia. Tämän hetkiset koulutusmenetelmät eivät hänen mukaansa tarjoa riittävää vastinetta edes nykyhetken liiketoiminnan tarpeisiin vastaamiseksi. Muodollinen organisaatiossa järjestettävä koulutus, ulkopuolisten toimijoiden järjestämät kurssit tai koulutusohjelmat, kasvava mentorointi sekä virtuaalinen valmennus tulevat olemaan hänen mukaan keskeisiä koulutusmenetelmiä.

4.2.6 Työn tekemisen muutoksen vaikutukset

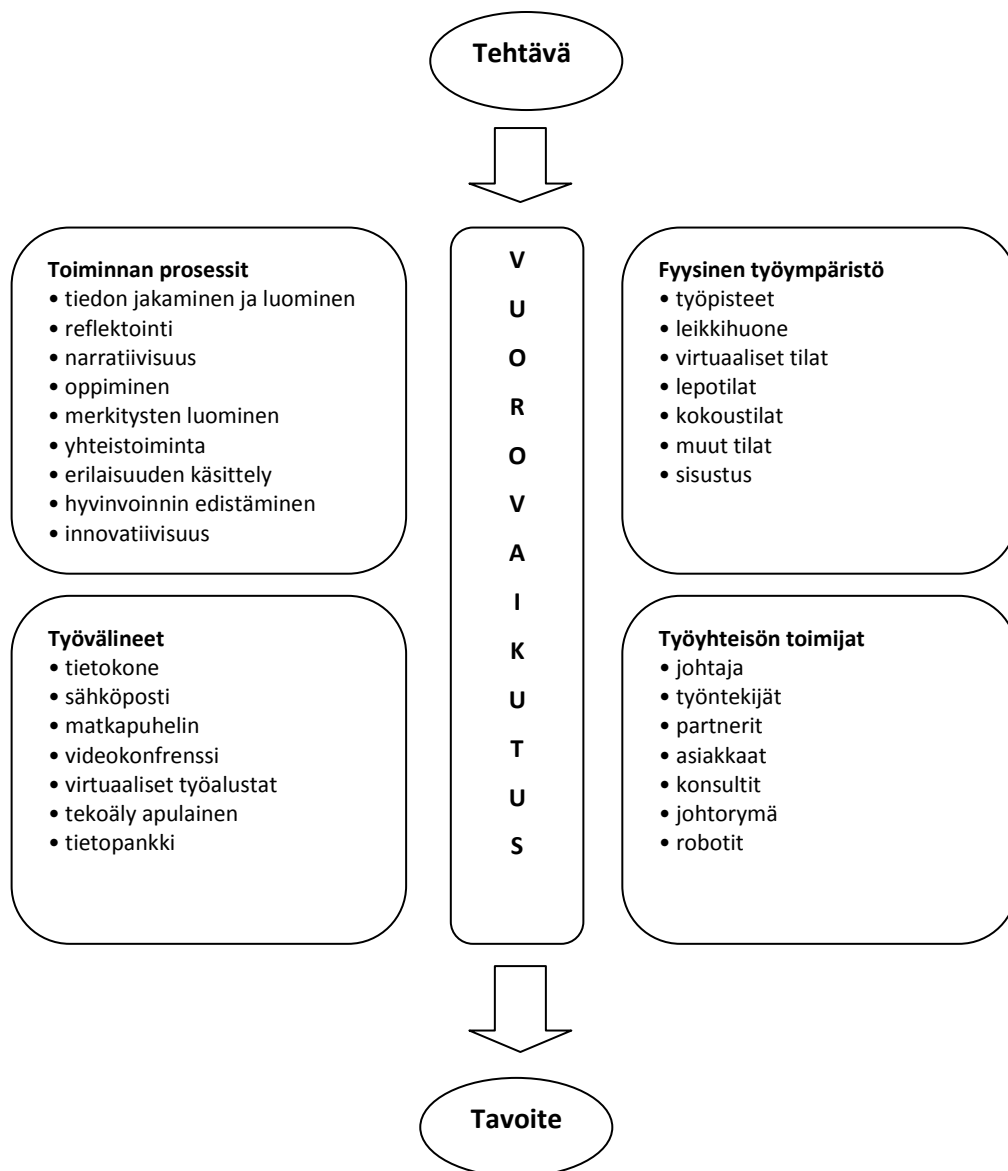
Ericksonin (2008) mukaan useimmat työt määritellään tällä hetkellä ajan käytön suhteen, jolloin työtä tehdään 40 tuntia viikossa, 8 tuntia päivässä ja toimistolle saavutaan aamu yhdeksältä riippumatta tehtävän luonteesta. Waren & Granthamin (2003) ja Ericksonin (2008) mielestä perinteinen 8 tunnin työkuultuuri on kuitenkin muuttumassa, sillä monet työntekijät länsimaisissa kulttuureissa työskentelevät palvelualoilla ja valtaosa heistä voidaan luokitella juuri tietotyöntekijöiksi. Heille maksetaan kirjoittamisesta, analysoimisesta, neuvonantamisesta, laskemisesta, suunnittelusta, tutkimisesta, organisoinnista sekä tiedon tuottamisesta ja tarjoamisesta. Aikaan sidottu työskentely ei ole heille kovinkaan oleellista, sillä he voivat tehdä työnsä mihin kellonaikaan tahansa ja kuinka nopeasti tahansa. Wah (2000) mielestä työskentely myös monien eri aikavyöhykkeiden välillä tekee hyvin poikkeavista ja vaihtelevista työtehtävistä sekä työskentelyajoista yhä tavallisempia.

Ericksonin (2008) mielestä työ pitäisikin määritellä tehtävän kautta eikä ajankäytön suhteen. Tämä johtaisi hänen mukaansa siihen, että työntekijöille osoitettaisiin tietyt tehtävät ja näiden tehtävien suorittamiseen käytettäisiin ainoastaan niiden todella vaatima aika. Tällöin ei hänen mielestä tarvitsisi pitää kiinni rutiininomaisista tai vaadituista työtunneista vaan työntekijät voisivat työskennellä vapaammin myös kotoa tai muusta paikasta käsin eikä toimistolle tarvitsisi saapua joka aamu kello yhdeksän. Työntekijät olisivat hänen mukaan tässä tapauksessa joko kokoaikaisia tai osa-aikaisia, mikä määrittelisi heille annettujen tehtävien luonteen.

Wah (2000) mielestä tietotyön tekijöillä ei tällöin tule olemaan välttämättä perinteistä sopimukseen perustuvaa suhdetta työnantajiinsa, vaan he tulevat ennemminkin vuokraamaan ammattitaitoaan ja tietoaan eri organisaatioille eri aikoina. Morrisin (2004) mielestä tämä tulee lisäämään merkittävästi tilapäisen työvoiman käyttöä. Myös Ericksonin (2008) mielestä jatkossa suuri työstä tullaan tekemään muiden kuin varsinaisten työntekijöiden toimesta. Organisaatiot tulevatkin hänen mielestään käyttämään kasvavassa määrin erilaisia toimijoita, jotka suorittavat tiettyjä tehtäviä organisaation puolesta kuten freelancereita, yksityisyrittäjiä, asiantuntijoita ja monia muita.

4.3 Future Workplace Model – Työyhteisö vuonna 2020

Tässä kappaleessa on tarkoitus esitellä edellä käsiteltyjen akateemisen tutkimuksen näkemysten sekä tutkijan kokemusperäisen osaamisen ja mielikuvituksen pohjalta muodostettu konkreettinen skenaario tulevaisuuden työyhteisöstä vuonna 2020 eli FWM-malli. Mallilla pyritään siten luomaan skenaario tulevaisuuden työyhteisön toiminnasta kuvaamalla fyysistä työympäristöä, työyhteisön toimijoita, käytettäviä työvälineitä, toimintaa fasilitoivia prosesseja sekä työyhteisössä tapahtuvaa vuorovaikutusta.



Tulevaisuuden työyhteisö tulee muodostumaan pitkälti orgaanisesti, jolloin tietystä nousevasta liiketoiminnan tarpeesta syntyvän tehtävän tai projektin ympärille kootaan tarvittavat ja sopivat resurssit organisaation verkostosta toivotun tavoitteen saavuttamiseksi. Työyhteisö ei siten ole enää valmiiksi sovittu ja määritelty vaan se uudistuu jatkuvasti tehtävän työn vaatimusten ja tavoitteiden ohjaamina. Tässä mielessä tulevaisuuden työyhteisö tulee olemaan pitkälti väliaikainen ja se saattaa myös muuttaa muotoaan kesken toiminnan hyvinkin nopeasti. Työyhteisöä kuvaakin parhaiten monet projekteihin liittyvät määritelmät kuten väliaikaisuus, aikaan sitoutuneisuus sekä selkeä tavoitteellisuus. Työyhteisön rakenteen muodostavat tehtävästä nouseva tavoite, toimintaa ohjaavat yhteisesti määritellyt ja hyväksytyt pelisäännöt sekä alustava osaamisten pohjalta määritelty työnjako toiminnan käynnistämiseksi.

Tulevaisuuden fyysinen työympäristö tulee muodostumaan työpisteistä, leikkihuoneesta, virtuaalisista tiloista, lepotiloista, kokoustiloista, muista tiloista sekä sisustuksesta. Työpisteet tulevat olemaan miehittämättömiä avoimeen tilaan sijoitettuja pisteitä, joita jokainen toimija voi vapaasti halutessaan käyttää. Useat toimijat kuitenkin työskentelevät pitkälti aikaan ja paikkaan sitoutumatta, jolloin perinteisten ennalta määriteltyjen työpisteiden käyttäminen on tarpeetonta. Tällöin esimerkiksi tilapäistä yhteistyötä tekevät toimijat voivat helposti työskennellä vierekkäin. Leikkihuone on erilaisilla virikkeillä kuten tv:llä, peleillä, julkaisuilla sekä partnereiden lahjoittamilla koekäyttöön tarkoitetuilla tavaroilla varustettu epäviralliseen kanssakäymiseen ja keskusteluun tarkoitettu työ- ja rentoutumistila, jonka tarkoitus on lisätä luovuutta ja innovatiivisuutta.

Virtuaaliset tilat muodostavat vastaavasti mm. työyhteisön oppimiskeskuksen, jonka kautta työntekijät voivat osallistua oman tietokoneensa välityksellä esimerkiksi yliopistojen luennoille, keskustella ja tavata virtuaalisesti muita samasta aiheesta kiinnostuneita tai saman ongelman kanssa taistelevia. Nämä tilat mahdollistavat lisäksi nopean yhteyden toisella puolella maailmaa olevaan työyhteisön jäseneseen, jonka kanssa voidaan keskustella jopa 3D-ulottuvuudessa. Lepotilat ovat monen työyhteisön vastaus työn haastavuuden kasvuun, sillä ne tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden levätä ja rauhoittua työpäivän aikana. Lepotilat koostuvat esimerkiksi kennoihin sijoitetuista rauhallisista vuoteista, monipuolisista hierontalaitteista, kuntoiluvälineistä sekä saunatiloista. Kokoustilat ovat taas tarkoitettu virallisempia ja salaisempia keskusteluja sekä erityisesti useita asiakastapaamisia varten.

Työyhteisön muut tilat muodostuvat kahviaukiosta, varastoista sekä teknisistä tiloista. Työyhteisön sisustuksella pyritään ympäristöystävällisyyteen käyttämällä pelkästään kierrätettyjä materiaaleja sekä monipuolisen virikkeitä tarjoavan kokonaisuuden luomiseen.

Työyhteisön päivittäiseen työskentelyyn tulee osallistumaan suuri määrä aktiivisia toimijoita. Nämä toimijat tulevat olemaan esimies, työntekijät, partnerit, asiantuntijat, asiakkaat, robotit sekä johtoryhmä. Esimies tulee edelleen olemaan työyhteisön toiminnan ohjaaja ja fasilitoija, mutta hänen roolinsa muuttuu valmentajaksi, osallistajaksi sekä merkitysten luojaksi. Työntekijät ovat vastaavasti pitkälti itseohjautuvia tietyn osaamisalueen ammattilaisia. Partnerit ovat taas keskeisiä yhteistyökumppaneita, jotka rahoittavat, avustavat, hyödyntävät, ostavat tai myyvät työn tekemistä ja sen tuloksia yhteisten synergioiden saavuttamiseksi. Asiakkaat ovat tiukasti mukana päivittäisessä toiminnassa ja sen suunnittelussa, koska työyhteisön tehtävä tähtää kuitenkin pääsääntöisesti heidän tarpeidensa tyydyttämiseen. Konsultit ovat organisaation ulkopuolelta tehtävää varten hankittuja tietyn spesifin osaamisalueen hallitsevia asiantuntijoita, jotka tarjoavat asiantuntemustaan haastavien ja monipuolisempien tai erityistä osaamista vaativien tehtävien suorittamiseksi. Robotit tulevat sen sijaan hoitamaan erilaisia siivous- sekä huoltotehtäviä. Johtoryhmään työyhteisön esimiehellä tulee olemaan suora raportointisuhde, jolle hän kertoo päivittäin toiminnan tuloksista. Johtoryhmä myös päättää käynnistettävistä hankkeista sekä käytettävissä olevista resursseista.

Tulevaisuuden keskeiset työvälineet tulevat olemaan tietokone, sähköposti, matkapuhelin, videokonferenssi, virtuaaliset työalustat, tekoäly apulainen sekä tietopankki. Työvälineet eivät tule poikkeamaan merkittävästi käyttötarkoituksensa pohjalta nykyisistä työvälineistä, mutta sen sijaan ne tulevat kehittymään valtavasti nykyisestä sekä integroitumaan toisiinsa yhä tehokkaammin. Tietokone on edelleen jokaisen toimijan tärkein työväline monipuolisine ohjelmistoineen. Sähköposti, matkapuhelin ja videokonferenssi mahdollistavat nopean sähköisen kommunikoinnin toimijoiden välillä. Virtuaaliset alustat tulevat tarjoamaan mahdollisuuden erilaisten simulaatioiden toteuttamiselle ja sen avulla ideoiden testaamiselle. Tekoälyn kehittyminen mahdollistaa jokaiselle työntekijälle oman tekoäly apulaisen, joka mm. kerää nanosekunnissa tarvittavan monimutkaisen tiedon tuhansista tietokannoista sekä tarjoaa logiikkaa sekä todennäköisyyksiä päätöksenteon ja ongelmanratkaisun apuna.

Tietopankki vastaavasti on arkisto, jonne on kerätty kaikki mahdolliset työyhteisöä koskevat tiedot esimerkiksi toiminnasta, prosesseista, asiakkaista, yhteiskunnasta ja kilpailijoista.

Työyhteisön keskeiset toimintaa fasilitoivat prosessit tulevat olemaan tiedon jakaminen ja luominen, reflektointi, narratiivisuus, oppiminen, merkitysten luominen, yhteistoiminta, erilaisuuden käsittely, hyvinvoinnin edistäminen sekä innovatiivisuus. Tiedon käsittely ja hyödyntäminen tulevat olemaan työyhteisön toiminnan keskeinen menestystekijä, jolloin sen jakamiseen ja luomiseen edellytyksiin täytyy panostaa merkittävästi. Reflektoinnilla työyhteisön jäsenet pystyvät kehittämään omaa sekä koko työyhteisön toimintaa analysoimalla säännöllisesti tehtyä työtä, työn kohdetta ja työn tekemisen tapoja. Narratiivinen eli tarinoiden käyttämisellä työyhteisö pystyy vastaavasti jakamaan keskenään monimutkaisia ideoita ja ajatuksia yksinkertaisemmassa sekä helposti ymmärrettävässä ja muistettavassa muodossa. Jatkuva oppiminen tulee myös olemaan välttämättömyys kiihtyvässä muutoksessa tietotyötä tekeville, jotta puutteellinen osaaminen ei muodosta rajoitetta toimijoiden sekä työyhteisön kasvulle ja kehittymiselle.

Luomalla yhteisiä merkityksiä toiminnalle ja asioille työyhteisö pystyy monimuotoisuudestaan ja väliaikaisuudestaan huolimatta rakentamaan yhteisöllisyyttä ja yhteisymmärrystä. Yhteistoiminnan sujuvuus tulee olemaan elinehto työyhteisön toiminnalle, koska työtehtävien monimutkaisuus, haastavuus sekä laaja-alaisuus vaativat yhä useamman toimijoiden sujuvaa yhteistyötä tehtävien suorittamiseksi. Työyhteisön monimuotoisuuden kasvun myötä erilaisuuden käsittely ja sen arvostaminen nousevat tärkeäksi menestystekijäksi arvojen, rotujen, ikäluokkien ja uskontojen viidakossa. Hyvinvoinnin edistäminen haastavassa tietotyössä lisää vastaavasti toimijoiden henkistä ja fyysistä jaksamista ja vaikuttaa sitä kautta merkittävästi toiminnan tuloksiin. Lopulta kaikki kulminoituu innovatiivisuuden, jotta työyhteisö pystyy tuottamaan ideoillaan ja ratkaisullaan lisäarvoa asiakkailleen ja säilyttämään kilpailukyönsä.

Vuorovaikutus tulee fasilitoimaan kaikkea toimintaa työyhteisössä ja se tulee muodostamaan koko toiminnan kivijalan, jonka päälle työyhteisön aktiviteetit rakentuvat. Kaikki työyhteisön toimijat ovat aktiivisessa vuorovaikutuksessa keskenään ja kommunikoivat jatkuvasti toistensa kanssa niin virtuaalisesti tai kasvokkain. Työyhteisöjen toimijoiden tulee olemaan pystyä keskustelemaan rakentavasti toistensa ideoista ja näkemyksistä, jolloin korostuu heidän

kykynsä kuunnella ja ymmärtää toistensa poikkeavia ja jopa ristiriitaisia mielipiteitä ja näkemyksiä toiminnan luonteesta tai työtehtävien tekemisestä. Myös työyhteisön työvälineet ja työympäristö keskustelevalle keskenään sekä toimijoiden kanssa, sillä kaikki toiminta on linkitetty toisiinsa tiedon nopean jakamisen ja luomisen mahdollistamiseksi.

4.4 Analyysi

Kuinka mahdollisena edellä esitettyä skenaariota tulevaisuuden työyhteisöstä vuonna 2020 voidaan lopulta pitää? Tulevaisuuden kehittyminen on kuitenkin hyvin epävarmaa ja siihen vaikuttavat myös monet yllättävät tapahtumat ja sattumat. Se, mitä todella tulee tapahtumaan, nähdäänkin vasta vuosien päästä, jolloin moniin kysymyksiin voidaan vastata luotettavammin. Pystyvätkö ihmiset irrottautumaan vanhoista vuosikymmeniä vallinneista työnteon paradigmoista? Onko työyhteisön skenaarion muodostuminen edes mahdollista vallitsevilla taloudellisilla, teknisillä ja inhimillisillä resursseilla? Tulevatko megatrendit toteutumaan ennusteidensa lailla? Tulevatko jotkin heikot signaalit muodostumaan voimakkaiksi kehityksen ajureiksi? Tässä kappaleessa on tarkoitus arvioida esitetyn tulevaisuuden työyhteisön skenaarion realistisuutta ja todennäköisyyttä tarkastelemalla poikkeavia kuvauksia tulevaisuuden työyhteisöistä ja organisaatioista, vertaamalla skenaariota jo olemassa olevaan innovatiiviseen organisaatioon, pohtimalla inhimillisten ja fyysisten resurssien asettamia esteitä, pohtimalla skenaarion realistisuutta eri toimialoilla sekä arvioimalla vaihtoehtoisten kehityskulkujen vaikutuksia.

Akateeminen tutkimus ei ole tuottanut juurikaan konkreettisia skenaarioita tulevaisuuden työyhteisöistä vuonna 2020. Monet kuvaukset ovatkin keskittyneet enemmän makrotason ilmiöiden hahmottamiseen, jolloin tulevaisuuden kuvaukset ovat käsitelleet lähinnä yhteiskuntia tai globaaleja järjestelmiä. Heinonen (2004) on kuitenkin esittänyt kuvauksen tulevaisuuden työyhteisöstä, mutta se koskee vuotta 2012. Hänen skenaarioissaan esiintyvät monet samat kehityksen suunnat ja niiden mukanaan tuomat ilmiöt kuten monimuotoisuus, innovatiivisuus, hyvinvoinnin edistäminen sekä teknologioiden hyödyntäminen. Hänen skenaariossaan poikkeavaa on vastaavasti voimakas ympäristötietoisuuden sekä turvallisuuden korostaminen. Merkittävintä on kuitenkin se, että hän esittää monien muutosten tapahtuvan huomattavasti nopeammalla aikataululla kuin FWM -mallissa. Hän esittääkin voimakkaiden muutosten tapahtuvan esimerkiksi toimijoiden arvomaailmoissa,

työympäristöjen suunnittelussa sekä teknologioiden hyödyntämisessä jo vuoteen 2012 mennessä. Hänen esittämien muutosten aktualisoituminen muutamassa vuodessa tuntuu kuitenkin tällä hetkellä melko epärealistiselta, mikä toisaalta osoittaa FWM – mallin aikajänteen ja muutosvauhdin arvioinnin täysin mahdolliseksi.

Useat tutkijat kuten Rubens (2008), Guillory (2007) ja Morris (2004) ovat vastaavasti pyrkineet hahmottamaan tulevaisuuden organisaatiota, mutta he eivät ole kuitenkaan asettaneet kuvauksilleen selkeää aikajännettä ja heidän tarkastelunsa on keskittynyt abstraktimmalle tasolle. Tarkastelemalla heidän näkemyksiään tulevaisuuden organisaatioista voidaan kuitenkin arvioida työyhteisöä osana organisatorista kontekstiaan ja sen todennäköisyyttä esiintyä kyseisissä konteksteissa, sillä kuten Cappelli (2002) osoittaa uudenlaisia tapoja tehdä työtä ja työyhteisön toimintaa on myös hyvä arvioida siinä organisatorisessa kontekstissa, jossa työtä tehdään.

Rubensin (2008) mielestä menestyvät organisaatiot tulevat tulevaisuudessa olemaan verkostomaisia ja epämuodollisesti rakennettuja. Hänen korostaa organisaatioiden sopeutumiskykyä muuttuviin liiketoimintamalleihin ja tarvittavan osaamiseen hankkimiseen. Hänen mielestä on tärkeää, että organisaatiot pystyvät nopeasti uudelleenorganisoidumaan tai kokoamaan sisäisiä sekä ulkoisia työryhmiä vaadittavien tehtävien suorittamiseksi, jolloin organisaation ydinosan ympärille kertyy useita partnereita tai alliansseja tarjoamaan tarvittavaa lisäosaamista. Myös Morriksen (2004) mukaan tulevaisuuden organisaatiot tulevat saamaan uuden muotonsa työntekijöiden vähentämisellä ja liiketoimintaprosessien uudelleenorganisoinnilla, mikä tulee johtamaan organisaatioiden ydintoimintojen keskittymiseen ja muiden toimintojen laajaan ulkoistamiseen. Hänen mukaan organisaatiolta vaaditaan tällöin sekä sisäistä että ulkoista joustavuutta. Sisäisellä joustavuudella hän tarkoittaa tehtävien ja funktioiden välistä joustavuutta sekä vaihtelua työskentely ajoissa. Ulkoisella joustavuudella tarkoittaa vastaavasti ulkoistamista ja alihankintaa, tilapäistyövoiman käyttöä, osa-aikaista työtä sekä asiantuntijoiden hyödyntämistä. Guilloryn (2007) mielestä tulevaisuuden organisaatio muodostuu vastaavasti viidestä tekijästä: nopeasti reagoivasta työvoimasta, tiedon johtamisesta, kokonaisvaltaisesta kulttuurista, luovasta sopeutumisesta sekä integraatiosta asiakkaiden kanssa.

Nämä näkemykset ehdottavat monia keskenään samansuuntaisia ajatuksia ja ottavat kantaa pääsääntöisesti organisaation rakenteisiin ja niiden muodostumiseen. Rubensin (2008) näkemykset tukevat selvästi FWM – mallin ideaa orgaanisesta ja projektimaisesta työyhteisöstä. Toisaalta hän ei ota kantaa työyhteisön toimintaa todella määritteleviin asioihin kuten toiminnan prosesseihin tai työväliseisiin. Morris (2004) vastaavasti näkee organisaatioiden keskittyvän yhä enemmän ydinosamiseksi ja etsivän sitä kautta joustavuutta. FWM – mallissa voidaan nähdä samoja elementtejä kuten aktiivisten toimijoiden määrän kasvu. Myös Guilloryn (2007) näkemyksistä mikään ei ole varsinaisesti ristiriidassa FWM – mallin idean kanssa. Hän korostaakin samoja toiminnan prosesseja kuten tiedon ja erilaisuuden käsittelyä keskeisinä toiminnan tekijöinä. Nämä kolme mallia eivät siis ota kantaa moniin FWM – mallissa esitettyihin konkreettisiin asioihin, mutta yleisemmällä tasolla voidaan kuitenkin sanoa niiden tukevan mallin ajatusta tulevaisuuden työyhteisöstä.

Mielenkiintoisen vertailukohdan jo tällä hetkellä toimivasta innovatiivisesta organisaatiosta tarjoavat vastaavasti Hamel (2007), Malone (2003) ja Mäkipeska & Niemelä (1999) kertoessaan W.L. Gore nimisestä yhdysvaltalaisesta yrityksestä, joka on tunnettu mm. goretex asusteista ja elixir -kitarankielistä. He kertovat kuinka W.L. Goren organisaatio on todella ohut, sillä keskijohto puuttuu ja vain harvoilla työntekijöillä on virkanimike eikä lähin esimies käsitettä tunneta lainkaan. Työyksiköt ovat tällöin pieniä itseohjautuvia tiimejä ja koko organisaatorakenne muistuttaa hämähäkinverkkoa, jossa kaikilla on suora yhteys keneen tahansa. Työntekijät ovatkin vastuussa toiminnastaan vain tiiminsä jäsenille ja työnteko perustuu luottamukseen. Varsinaiset tiimit ja niiden työstämät projektit syntyvät vastaavasti tietyn työntekijän idean ympärille, jolloin idean saanut työntekijä kerää tarvittavan osaamisen ympärilleen myymällä ideansa muille, saamalla heidät sitoutumaan siihen ja seuraamaan itseään idean toteuttamiseksi. Ideat saattavatkin koskea tällöin melkein mitä tahansa tuotetta tai palvelua, mistä kertoo yrityksen tuhansien tuotteiden portfolio eri liiketoiminta-alueilla. G.L. Goressa tärkeintä onkin vain löytää idea, jolla voidaan tehdä tulosta.

Vertaamalla FWM – mallia W.L. Goren voidaan huomata yhtäläisyyksiä sekä toisaalta myös eroavaisuuksia. Selkeä yhtäläisyys on verkostomaisuus, vuorovaikutteisuus sekä ideoiden ympärille orgaanisesti syntyvät projektit. Eroavaisuuksia ovat vastaavasti ammattijohtajan puuttuminen tiimistä sekä projektien syntyminen, sillä W.L. Goressa ne käynnistyvät usein ideasta yrityksen sisällä eikä niinkään ulkoisen asiakkaan määrittelemästä tarpeesta.

Merkittävin ero on kuitenkin FWM – mallin keskittyminen tiedon käsittelyyn, kun W.L. Gore voidaan taas nähdä erilaisia innovatiivisia tuotteita ja palveluja tuottava organisaationa. Kaiken kaikkiaan W.L. Gore voidaankin nähdä poikkeuksellisena jo toimiva organisaationa, johon verrattaessa FWM – malli vaikuttaa jopa hieman konservatiiviselta, mutta tässä mielessä myös täysin mahdolliselta toteutua vanhojen paradigmojen hiljalleen murtuessa.

Onko FWM – mallin oletettu muutosnopeus ja sen vaikutukset työyhteisöjen kehittämiseen toisaalta realistisia? Työn tekoa on kuitenkin vuosikymmeniä ohjanneet samanlaiset paradigmat, joiden muuttuminen kymmenessä vuodessa saattaa tuntua melko mahdottomalta, vaikka työväestön arvomaailmoissa onkin tapahtumassa merkittäviä muutoksia tulevina vuosina sukupolven vaihdoksen myötä. Ottaen huomioon kuinka hidas prosessi esimerkiksi organisaatiokulttuurin muuttaminen on, voidaan mallin toteutuminen nähdä haasteellisena, sillä se edellyttäisi monien paradigmojen murtamista. Jos toimintaa ohjaa edelleen monissa työyhteisöissä vanhat teollisuus ajan paradigmat, saattaa muutoksiin mennä kymmeniä vuosia ainoastaan inhimillisen muutosvistarinnan takia, vaikka se olisi teknisesti ja taloudellisesti mahdollista. Muutos on kuitenkin tietyssä mielessä ihmisten itsensä aiheuttamaa, jolloin ilman halua muuttaa vallitsevia käsityksiä ei muutosta tule tapahtumaan.

FWM -mallin toteutuminen edellyttäisikin työyhteisön toimijoilta monien uusien toimintatapojen sekä käytänteiden hyväksymistä ja omaksumista osaksi normaalia päivittäistä työntekoa. Esimerkiksi reflektointi, narratiivien käyttö tai innovatiivisuus ei kuitenkaan ole sellaisia käytänteitä, jotka olisivat itsestäänselvyyksiä tai yksinkertaisia toteuttaa jokaisen yksilön kohdalla. Näiden käytänteiden realisoituminen työyhteisön toimintaan vaatisikin työyhteisön toimijoilta uudenlaisen työskentelytavan oppimista ja hyväksymistä, jotta niistä saatava hyöty pystyttäisiin tuomaan osaksi työyhteisön joka päiväistä toimintaa. Tässä mielessä FWM – mallin toteutuminen olisikin hyvin kiinni paljon toimijoiden halusta ja yksilöllistä mahdollisuuksista työskennellä uusilla tavoilla.

FWM – mallin toteutuminen on toisaalta kiinni myös organisaatioiden taloudellisista ja fyysisistä resursseista, vaikka inhimillisellä tasolla muutokseen oltaisiinkin valmiita. Mallin toteutuminen edellyttäisikin satojentuhansien eurojen investointeja uusiin teknologioihin sekä työympäristön muokkaamiseen. Useissa toimistoissa kuitenkin työskennellään edelleen vuosituhannen alussa hankituilla välineillä ja kymmenen vuoden päästä tilanne saattaa olla

hyvin samanlainen. Monilla organisaatioilla ei ole kuitenkaan mahdollisuutta päivittää teknologiaansa muutaman vuoden välein. Myös vanhemmissa toimitiloissa toimiville organisaatioille FWM -mallin mukaisen fyysisen työympäristön toteuttaminen olisi vaikeaa, sillä vuosikymmeniä sitten rakennetuissa tiloissa työpisteiden tai muiden tilojen vapaalle sijoittelulle ei olisi välttämättä mahdollisuutta. Tällöin uudenlaisten työyhteisöjen muodostamiseen tarvittaisiin monissa organisaatioissa uusia rakennuksia tai toimitiloja.

Tietenkään ei voida jättää huomioimatta myös toimialojen merkitystä. Vaikka tietotyö on valtaamassa alaa kuin alaa niin kehitys tulee varmasti silti olemaan erilaista ja tapahtumaan ajallisesti eri aikoina toimialasta riippuen. FWM – mallin omaksumisen kannalta kehityksen etujoukkona voitaisiin tällöin pitää teknologia alan yrityksiä, joille uuden teknologian omaksuminen ja hyödyntäminen sekä esitettyjen toiminnan prosessien sisäistäminen olisi helpompaa. Vaikka julkinen sektori on usein mukana monissa pilottihankkeissa, voitaisiin se kuitenkin nähdä hierarkisuudesta johtuen kehityksen jälkijoukkona. Väliin mahtuisi monia palvelusektorin organisaatioita, joille uusien teknologioiden ja toimintatapojen omaksuminen olisi vaihtelevaa riippuen toiminnan luonteesta sekä taloudellisista ja fyysisistä resursseista.

Kuinka luotettavina kehityksen suunnanantajina määriteltyjä kuutta megatrendiä voidaan lopulta pitää? Vaikka näillä trendeillä on aiemman kehityksen pohjalta odotettavissa oleva suunta, niin kuinka pitkälle tietyn kehityksen voidaan kuitenkin olettaa jatkuvan. Trendit kuitenkin muuttuvat ajan kuluessa ja saattavat kääntyä laskuun uusien ja merkittävämpien ilmiöiden noustessa esille. Historiamme pitää sisällään myös niin monia odottamattomia tapahtumia kuten esimerkiksi Internetin räjähdysmäinen kasvun tai vaikkapa WTC-iskut, jotka ovat eri tavoin vaikuttaneet liiketoiminnan kehitykseen, mahdollisuuksiin ja luonteeseen. Seuraavan kymmenen vuoden aikana on varmasti odotettavissa jotain merkittävää, mikä tulee mullistamaan monia tällä hetkellä hallitsevia näkemyksiä ja oletuksia tulevaisuudesta. Jostain heikoista signaaleista voi tällöin kasvaa merkittäviä kehityksen ajureita, jotka muuttavat liiketoiminnan luonnetta ja työskentelytapoja kuten kävi esimerkiksi Internetin kanssa. Ja sitä ei osannut kukaan ennustaa.

Lopulta voidaan todeta FWM – mallin tarjoaman skenaarion olevan täysin mahdollinen ja jopa realistinen, mutta ei välttämättä niinkään todennäköinen. Mallin tueksi löytyy erilaisia näkemyksiä, mutta ainoastaan tulevaisuus tulee osoittamaan sen mahdollisen

aktualisoitumisen, jolloin moniin kysymyksiin saadaan vastaus. Halusivatko kaikki ihmiset kansainvälistyä? Olivatko kansalliset markkinat kuitenkin riittävät useille yrityksille? Tulivatko inhimilliset tekijät jossain vaiheessa vastaan puhuttaessa tietotyön teosta? Pystyivätkö ja halusivatko kaikki edes oppia monia uusia asioita? Miten teknologia tuli lopulta kehittymään ja kuinka sitä haluttiin omaksua? Olivatko uuden sukupolven työntekijät todella niin voimakastahtoisia arvoineen ja toimintatapoineen, että he pystyivät muuttamaan kokonaisia toimintakulttuureja? Murtuivatko monet syvälle juurtuneet työn teon paradigmat?

5 JOHTAMINEN TÄNÄÄN JA VUONNA 2020

Kuinka edellä esiteltyä tulevaisuuden työyhteisöä tullaan johtamaan vuonna 2020? Tämän pääluvun tarkoituksena on vastata tähän kysymykseen. Pääluvun aluksi määritellään johtaminen tässä tutkimuksessa ja käsitellään lyhyesti tämän hetkisiä näkemyksiä johtamisen käytänteistä. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan ja kuvaamaan johtamisen muutosta tulevaisuudessa edellä esitellyn FMW-mallin rakentaman kontekstin pohjalta, jolloin keskitytään tavoitteen ja tehtävän johtamisen, prosessien johtamisen, toimijoiden johtamisen sekä resurssien johtamisen käytänteisiin. Tämän jälkeen esitetään skenaariona FMM – malli, jonka tarkoituksena on konkreettisesti havainnollistaa tulevaisuuden työyhteisön johtamisen käytänteitä vuonna 2020. Luvun lopuksi analysoidaan ja arvioidaan kriittisesti muodostetun skenaarion realistisuutta sekä todennäköisyyttä vaihtoehtoisten tulevaisuuden johtamiseen liittyvien käsitysten ja näkemysten kautta.

5.1 Johtaminen tänään

Johtamista tarkastellaan yleensä kahden pääluottuvuuden eli asioiden johtamisen tai ihmisten johtamisen kautta. Tällöin asioiden johtaminen määritellään usein johtamiseksi ja ihmisten johtamisen johtajuudeksi. Useissa tutkimuksissa nämä termit kuitenkin esiintyvät päällekkäin eikä yleisesti hyväksytyä tarkempaa eroa niiden välille ole tehty. Tässä tutkimuksessa johtamisella tarkoitetaan keskeisiä johtajalle kuuluvia tehtäviä ja vastuita, joita hän toteuttaa työyhteisössään tiettyjen käytänteiden avulla. Nämä tehtävät liittyvät tässä tapauksessa sekä asioiden johtamiseen että ihmisten johtamiseen. Olennaista on tällöin pyrkiä vain hahmottamaan ne keskeiset käytänteet, joita johtaja toteuttaa päivittäisessä toiminnassaan johtaessaan työyhteisöään menestyksekkäästi, riippumatta niiden liittymisestä asioiden tai ihmisten johtamiseen.

Prahaladin (2000) mukaan johtamisen käytänteet ja prosessit ovat nykyisin erilaisia viime vuosikymmeneen verrattuna. Mäkipeskan ja Niemelän (1999) mukaan johtajan rooli onkin muuttunut melkoisesti, jos sitä tarkastellaan 50-luvulta vuosituhannen vaihteeseen. Rooli on heidän mielestä muuttunut mestarin roolista työnjohtajaksi ja edelleen ihmissuhdejohtajaksi. Nämä roolit ovat olleet heidän mukaansa käyttökelpoisia omana aikanaan ja tuottaneet sen aikaisiin tarpeisiin sopivaa johtamista. Waren & Granthamin (2003) mielestä liian monet

organisaatiot ovat kuitenkin edelleen juuttuneet teollisuus ajan malleihin ja organisoivat, johtavat, tukevat ja palkitsevat työntekijöitä niiden pohjalta. Tabordan (2000) mukaan nämä perinteiset johtamista määritelleet paradigmat ovat kuitenkin muuttumassa, mutta elävät edelleen vahvasti työyhteisöissämme. Perinteisillä trendeillä hän tarkoittaa hierarkista kontrollia, määräyksillä hoidettavaa kurinpitoa, mekanistista ongelmanratkaisua, ainoastaan johtajien tekemiä päätöksiä, vastuilla määriteltyjä tehtäviä, käskemällä ja kontrolloimalla harjoitettavaa johtamista, toimintojen jakamista funktioihin sekä tavoitteiden saavuttamisen painottamista. Prahaladin (2000) mielestä nämä paradigmat ovat pitkään ohjanneet ajatuksiamme johtamisesta, vaikka työelämä ja työnteko ovat niiden ympärillä muuttuneet merkittävästi.

Järvisen (2001) mukaan mikään työyhteisö ei voi kuitenkaan toimia tehokkaasti ilman johtamista. Jokaiseen työyhteisöön tarvitaankin hänen mielestään johtaja, jonka tehtävänä on pitää huolta, että työn tekemisen edellytykset ovat jatkuvasti kunnossa päivittäisessä toiminnassa. Johtajan tehtävänä on hänen mielestä tällöin ylläpitää järjestystä ja selkeyttä, jotta työyhteisö voisi toimia tavoitteellisesti. Latva-Kiskolan (2006) mielestä johtajan tehtävänä voidaan vastaavasti pitää huolehtimista työryhmänsä tuottavuudesta, hyvinvoinnista sekä työn perusrakenteista.

Laurentin (2006) mielestä työyhteisö tarvitseekin tehokkaan toimintansa tueksi selkeän johtamisjärjestelmän, joka määrittelee yhteisön rakenteen, perustehtävän, tavoitteet sekä työnjaon. Johtamisjärjestelmän osatekijät päivittäisessä toiminnassa ovat hänen mukaansa tällöin yrityksen arkikielelle muunnettu strategia, selvyys siitä, mikä on ryhmän perustehtävä osana koko organisaatiota, toimintaa ohjaavat mallit, ryhmän toiminnan prosessien tuloksiin kiinteästi liittyvät tavoitteet sekä näihin tavoitteisiin liittyvät mittarit. Johtajan päivittäiset käytänteet voidaan taas hänen mielestä tiivistää neljään keskeiseen tehtäväluseen: tavoitteiden asettamiseen, valmennukseen ja ohjaamiseen, työsuoritusten ja toiminnan tulosten arvioimiseen ja palautteenantamiseen sekä toiminnan ja työntekijöiden kehittämiseen.

Myös Hamel (2007) päätyy määrittelemään vallitsevia johtamistyön käytänteitä samankaltaisella tavalla. Hänen mielestä johtajan päivittäiset käytänteet ovat tavoitteiden ja ohjelmien asettamista, työponnisteluiden voimistamista ja yhteensovittamista, toimintojen

koordinointia ja valvontaa, lahjakkuusresurssien kehittämistä, tiedon keräämistä ja soveltamista, resurssien keräämistä ja suuntaamista eri kohteisiin, henkilösuhteiden muodostamista ja ylläpitoa sekä sidosryhmien vaatimusten yhteensovittamista ja tyydyttämistä. Peeling (2003) tukee edellisiä näkemyksiä ja lisää johtajan tyypillisiin käytänteisiin lisäksi strategian laatimisen, ongelmien ratkaisemisen sekä asioiden ja ideoiden myymisen.

Kogler Hill (2001) vastaavasti esittää työyhteisön johtamisesta konkreettisen mallin, joka pyrkii hahmottamaan johtamisen käytäntöjä johtamiskäyttäytymisen funktioina. Mallissa hän jakaa johtajan käytänteet ryhmän sisäisiin ja ulkoiisiin tehtäviin. Sisäiset tehtävät koostuvat kahdesta funktiosta: tehtävä- ja ylläpitofunktiosta. Tehtäväfunktiolla hän tarkoittaa johtajan vastuuta tavoitteiden asettamisesta, päätöksenteosta, ongelmien ratkaisusta, suunnittelusta ja ryhmän sopeuttamisesta muutoksiin. Ylläpitofunktiolla hän taas tarkoittaa johtajan vastuuta myönteisen työilmapiirin luomisesta, ihmisten välisten ristiriitojen ratkaisemisesta, ryhmän jäsenten erilaisten tarpeiden huomioon ottamisesta sekä ryhmän kiinteyden rakentamisesta. Ulkoiset tehtävät koostuvat vastaavasti ulkoisesta funktiosta, jolla hän tarkoittaa johtajan vastuuta ulkoisesta toimintaympäristön muutoksien ymmärtämisestä, ryhmän auttamisesta toimimaan ulkoisen toimintaympäristön kanssa sekä ryhmän ja ulkopuolisten tahojen vaatimuksien tasapainottamisesta.

Johtamistyön käytänteitä voidaan tarkastella myös johtajan tehtäväroolien kautta, sillä johtajaan usein kohdistuu tehtäviin liittyviä rooliodotuksia, joihin hän pyrkii käyttäytymisellään vastaamaan. Mintzberg (1973) on esittänyt yhden tunnetuimmista johtajan rooleja tarkastelevista malleista, jossa johtajalla on kymmenen erilaista tehtäviin liittyvää roolia, jotka jakautuvat kolmeen päärooliin. Hänen mukaansa keskeinen osa johtajan työssä on, että johtaja tekee jatkuvasti erilaisia päätöksiä. Lisäksi johtajan tehtävä on hänen mukaansa kerätä ja välittää tietoa asioista eri tahoille sekä toimia sosiaalisen vuorovaikutuksen ja ihmisten välisten suhteiden edistäjänä ja rakentajana. Mäkipeskan ja Niemelän (1999) mielestä työn luonne on kuitenkin muuttunut Mintzbergin ajoista enemmän verkostomaiseksi tiimityöksi, jolloin myös esimiehen rooli on muuttunut. Heidän mielestä esimieheltä edellytetäänkin nykyisin enemmän muutosjohtajan ja valmentajan ominaisuuksia.

Hamelin (2007) mukaan teollinen vallankumous on siis tuonut meidät tähän päivään, jossa vieläkin rakennamme tayloristisia kokonaisuuksia ja toimimme weberiläisissä organisaatioissa. Tähänastista johtamisen kehitystä on hänen mielestä kahlehtinut totuttu paradigma, jonka sanelun mukaan tehokkuus on työskentelyn keskeinen asia ja hierarkisuus kaikkien organisaatioiden toiminnan perusta. Hänen mielestä yritämme sopeutua tähän tilanteeseen improvisoimalla, paikkailemalla ja sovittelemalla yhteen erilaisia konsepteja. Tämän seurauksena organisaatioihin on hänen mukaan ehkä perustettu innovaatio-osasto, vaikka sellaisen näennäisen toiminnan sijaan pitäisi luoda alusta pitäen innovatiivisuutta pulppuava organisaatio. Työntekijöille on vastaavasti hänen mukaan annettu myönteisemmältä kuulostavia nimikkeitä, mutta he eivät ole kuitenkaan saaneet lisää valtaa tai vastuuta näiden uusien nimikkeiden myötä. Työntekijöitä on hänen mukaan myös rohkaistu sopeutumaan muutokseen, mutta ruohonjuuritason aktiivisuutta ei ole kuitenkaan hyväksytty tai noteerattu. Tämä on hänen mukaan johtanut siihen, että monissa organisaatioissa toimintaa ohjaavat edelleen implisiittisesti perinteiset johtamisen paradigmat, jotka pitäisi murtaa ja alkaa kehittämään johtamista vastaamaan nykyisiä sekä tulevaisuuden haasteita ja muutoksia.

Aaltosen & Heikkilän (2003) mielestä organisaatio- ja johtamisteoriat ovatkin suurten muutosten kourissa. Teoriat, jotka ovat aiemmin luoneet tukevan pohjan johtamisajattelulle, ovat heidän mukaan vanhentuneet. Olemme heidän mukaan siirtymässä byrokraattis-mekanismisesta ajattelutavasta kohti tiedon hallitsemaa maailmaa. Uusi toimintaympäristö ja muutokset johtamisteorioiden luonteessa vaativat heidän mielestä johtajilta yhä enemmän, jolloin johtajien kehitettävä omaa näkemystään ja ymmärrystään johtamisesta sekä kyettävä pääsemään syvemmälle pinnallisia ilmiöitä kuvaavien teorioiden taakse.

5.2 Johtamisen muutos

Millaisia johtamisen käytänteet tulevat sitten olemaan tulevaisuudessa? Ovatko edellä esitetyt teoreettiset näkemykset edelleen toimivia tulevaisuuden työyhteisön johtamisessa vuonna 2020? Edellisessä pääluvussa esitetty tulevaisuuden työyhteisön skenaario tarjoaa tarvittavan kontekstin tälle tarkastelulle. Seuraavaksi tarkastellaankin johtamisen käytäntöjä tulevaisuudessa edellä esitellyn FWM -mallin muodostaman kontekstin pohjalta, jolloin johtamisen käytänteiden kuvaaminen keskittyy tavoitteen ja tehtävän johtamiseen, prosessien

johtamiseen, toimija suhteiden johtamiseen ja resurssien johtamiseen. Käytänteitä käsitellään ja arvioidaan nykyisen tutkimuksen tuottaman tiedon pohjalta.

5.2.1 Tavoitteen ja tehtävän johtamisen käytänteet

FWM – mallin mukaan tulevaisuuden työyhteisöt tulevat muodostumaan orgaanisesti tietyn liiketoiminnan tarpeesta nousevan tehtävän tai projektin ympärille. Työyhteisön päämäärän muodostaa tällöin tehtävästä nouseva tavoite, joka ohjaa koko toiminnan syntymistä ja kehittymistä. Mutta millaisia rakenteita, toimintatapoja sekä menetelmiä työyhteisö tarvitsee ohjaamaan tehtävän suorittamista ja tavoitteen saavuttamista? Seuraavaksi tarkastellaan lyhyesti työyhteisön elinkaarta pohtimalla tavoitteen muodostumista, tehtävän suorittamista sekä toiminnan päättämistä.

Jalavan & Uhinkin (2008) mielestä tavoitteet ovat työyhteisön toiminnan päämääriä ja tavoitetta yksilöitäessä kysytään, mitä työssä halutaan saavuttaa. Usein toimijat pitävät heidän mielestä oman työnsä tavoitteita itsestäänselvyyksinä, joista ei välttämättä tarvitse keskustella tarkemmin. Toimijoiden omat näkemykset, työkokemus, arvot ja osaaminen kuitenkin vaikuttavat heidän mukaan siihen millaisia todellisia tavoitteita he asettavat itselleen ja työyhteisön toiminnalle. Johtamisen tärkein väline onkin Mäkipeskan & Niemelän (1999) sekä Järvisen (2008) mukaan perustehtävän selkeä ja yksiselitteinen määrittäminen, koska perustehtävä kertoo koko organisaation, työyhteisön tai yksilön olemassa olon tarkoituksen. Perustehtävä ohjaa heidän mukaan lisäksi yksilöiden päivittäistä toimintaa ja inhimillisten voimavarojen käyttöä. Tämän takia heidän mielestä on tärkeää, että perustehtävästä vallitsee työyhteisössä yhteinen ja yksiselitteinen käsitys ja se on yhteisesti avoimessa vuorovaikutuksessa sovittu. Johtaja ei heidän mukaan tällöin voi olla manipuloija, joka yrittää näennäisillä konsteilla sitouttaa ja motivoida toimijoita haluamaansa päämäärään, sillä toimijat sitoutuvat vain, jos he kokevat tavoitteet omikseen, itselleen mielekkäiksi ja tärkeiksi. Tulganin (2004) mielestä tieto- ja asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen edellyttää myös vertikaalisen työnjaon uudelleen järjestelyä ja vastuiden uudelleen jakamista yhteistyön edellytysten sekä vuorovaikutteisen toiminnan vahvistamiseksi.

Järvisen (2008) mukaan työyhteisön toimijoiden erikoistumisesta omiin kapeisiin osaamisalueisiin seuraa kuitenkin helposti yksittäisen toimijan ymmärryksen katoaminen työkokonaisuudesta. Yhteinen tavoite katoaa hänen mukaan helposti etenkin silloin, kun lopputulos syntyy pitkän työketjun ja monien alihankkijoiden, kumppaneiden, verkostojen ja tukipalveluiden yhteistyönä. Hänen mielestä näin sirpaloituneissa työyhteisöissä johtamisen merkitys korostuu. Johtajan täytyy hänen mukaan seurata kokonaisuutta ja sitoa eri työsuoritukset yhteen sekä auttaa toimijoita näkemään mihin laajempaa yhteyteen heidän työpanoksensa liittyy. Tämä edellyttää hänen mielestä usein monia suunnittelu ja neuvottelukokouksia, jossa eri toimijat voivat sopia yhteisistä toimintatavoista ja aikatauluista. Jalavan & Uhinkin (2008) mielestä ihmisen todellinen ja selkeä aikahorisontti ei kuitenkaan ole kovin pitkä. Kun asioiden aikaansaamisen ja tulosten toteuttamisen aikahorisontti pitenee, alkaa heidän mielestä toiminnan selkeys kadota ja kaoottisuus lisääntyä. Tämän takia projektimaiset hankkeet kannattaa heidän mielestä rakentaa elefantti syödään pieninä paloina – periaatteen varaan, jolloin kokonaisuuksia paloitellaan pienemmiksi osiksi ja sen avulla pystytään osoittamaan jatkuvasti konkreettista etenemistä projektin toteutuksessa.

Kasken & Kianderin (2005) mukaan toiminnan päättämisen vaiheessa johtajan tehtävä on huolehtia siitä, että toiminta todetaan yhteisesti päättyneeksi, jokainen työyhteisön toimija ja hänen panoksensa huomioidaan ja toiminnan tulos julkistetaan. Olennaista on hänen mielestä myös luoda positiivinen ja tulevaisuuteen suuntautuva vire toimijoiden välille. Järvisen (2008) mukaan toiminnan päättyessä on lisäksi syytä paneutua tarkasti toiminnan analysointiin, jotta saavutettujen tulosten ja asioiden syitä voidaan analysoida kokonaisvaltaisesti toiminnan kehittämiseksi jatkossa. Hänen mukaan toiminnan arviointiin onkin kehitetty monenlaisia menetelmiä kuten mittaristoja, laatujärjestelmiä, asiakaskyselyjä, ilmapiirikartoituksia, kehityskeskusteluja, 360 -arviointia sekä suoritusmittareita, joiden avulla saavutettuja tuloksia sekä toimintaa voidaan arvioida tehokkaasti. Kasken & Kianderin (2005) mielestä toiminnan päättyessä työyhteisön on tärkeä jakaa myös oppimiskokemuksiaan, jotta toiminnassa syntynyt kokemusperäinen sekä eksplisiittinen tieto saadaan dokumentoitua sekä jakoon ja hyödynnetyksi sitä kautta koko organisaation tasolla. Johtajan on heidän mielestä lisäksi varmistettava, että työyhteisön toiminta ja siihen liittyvät asiat eivät pääty suunnittelemattomasti. Toisaalta heidän mielestä hyvä huomioida, että kaikki eivät välttämättä halua osallistua lopettamisvaiheen käsittelemiseen ja jakamiseen työyhteisössä.

5.2.2 Prosessien johtamisen käytänteet

FWM- mallin mukaan keskeiset työyhteisön toimintaa fasilitoivat prosessit tulevaisuudessa ovat tiedon jakaminen ja luominen, reflektointi, narratiivisuus, oppiminen, merkitysten luominen, yhteistoiminta, erilaisuuden käsittely, hyvinvoinnin edistäminen sekä innovatiivisuus. Nämä prosessit siis luovat keskeiset perusteet työyhteisöjen päivittäiselle toiminnalle ja menestymiselle, mutta millaisia käytänteitä näiden prosessien johtamiseen tarvitaan? Seuraavaksi tarkastellaan lyhyesti jokaista näistä prosesseista ja pohditaan millaisilla käytänteillä niitä voitaisiin johtaa tulevaisuudessa.

Tiedon käsittely nähdään useissa yhteyksissä tulevaisuuden työyhteisön toimivuuden keskeisenä menestystekijänä, jolloin sen keräämiseen, esteettömään kulkuun, jakamiseen, käyttöön, tallentamiseen sekä luomiseen tulisi panostaa runsaasti voimavaroja (Teece 2000; Nonaka & Takeuchi 1995; Hislop 2005; Von Krogh ym. 2000). Pyöriän (2006) mielestä toimiva tiedon käsittely edellyttää tällöin työyhteisön toimijoilta ja koko yhteisöltä ymmärrystä siitä, miksi esimerkiksi tiedon jakaminen on tärkeää ja miten sen jakamisesta koitua hyöty jakaantuu yksilöiden ja yhteisön kesken. Teeceen (2000) mukaan tämä edellyttää vuorovaikutuksen kehittämistä, jonka peruseriaatteita ovat avoimuus, turvallisuus sekä luottamus, sillä voidaksemme ilmaista itseämme avoimesti meidän on voitava luottaa siihen, että tulemme kuulluksi ja ymmärretyksi eikä tietojamme hyödynnetä väärällä tavalla. Johtajalta tämä edellyttää Parviaisen (2006), Teeceen (2000) ja Hislopin (2005) mukaan tiedon merkityksen korostamista, toimivan vuorovaikutuskulttuurin rakentamista ja ylläpitämistä, toimijoiden sitouttamista tietojensa jakamiseen, yhteisen päämäärän ja tavoitteen määrittelyä tiedonmuodostukseen sekä sopivia työjärjestelyitä ja menetelmiä hiljaisen tiedon keräämiseksi.

Jos tiedon käsittely nähdään työyhteisön toiminnan keskeisenä prosessina, voidaan reflektointia myös pitää olennaisena toiminnan prosessina, sillä reflektointi on usein edellytys toiminnan näkyväksi tekemiseksi ja siitä oppimiseksi. Tiuraniemen (1994) mukaan reflektointi on tutkivaa ja kokeilevaa asennoitumista oman työn kohteisiin sekä omaan työskentelyyn. Reflektointi on tällöin omien tuntemusten, mielikuvien tai ajatusten havainnoinnin ja tarkastelun kautta tilanteen selkeyttämistä, joka luo mahdollisuuksia ammatilliselle kehitykselle. Työyhteisössä omaa työtä tai yhdessä tehtyä työtä voidaan hänen

mielestä myös reflektoida tapauskuvausten kautta sekä tutkimalla tiedon hankintametoja ja oletuksia, joiden pohjalta työtä tehdään. Engeströmin (1992), Tiuraniemen (1994) ja Schönin (1983) mielestä johtajan tehtävänä reflektoinnissa olisi kannustaa työntekijöitä refleктоimaan omaa tekemistään, palauttaa tarvittaessa työntekijöiden ongelmat ja kysymykset takaisin heidän itsensä pohdittavakseen, yhteisten reflektio hetkien järjestäminen ja fasilitointi, rooliharjoitusten järjestäminen erilaisten näkökulmien tai kokemusten ymmärtämiseksi sekä työyhteisön toiminnan tarkemman tutkimuksen järjestäminen.

Käsiteltävää tietoa tai reflektoinnin tuloksia on usein hyödyllistä ilmaista narratiivien kautta, sillä Aaltosen & Heikkilän (2003) mukaan tarinat ovat helppoja ymmärtää ja ne välittävät monimutkaisia ideoita tai asioita yksinkertaisessa ja hyvin muistettavassa muodossa. Lisäksi niiden sanoma voidaan hänen mukaan välittää myös kulttuurillisesti erilaiseen ympäristöön, niin ettei sen merkitys muutu. Nonakan & Takeuchin (1995) ja Brownin & Duguidin (2001) mielestä työyhteisössä oleva hiljainen ja kokemusperäinen tieto pystytään tarinoiden avulla hyödyntämään ja tuomaan esiin työyhteisön yhteiseksi tiedoksi, sillä työssä opitut käytännöt ja kulttuurilliset tavat toimia saadaan paremmin näkyviksi tarinoissa. Aaltosen & Heikkilän (2003) mukaan johtajat pystyvätkin innostamaan ja tukemaan työntekijöitä parempiin tuloksiin kertomalla heille tarinoita. Stewartin (1998) mukaan tarinoiden avulla johtajat voivat myös tukea roolimalleja, yrityksen arvoja ja sitä kuinka toteuttaa monimutkaisia tehtäviä. Aaltosen & Heikkilän (2003) mielestä tarinoiden avulla voidaan lisäksi välittää olennaista tietoa nopeasti niin, että parhaassa tapauksessa se saa aikaan oivalluksia ja jopa toiminnan muutoksia ihmisissä ja organisaatioissa. Tarinat auttavat heidän mielestä siten johtajia rakentamaan ja kehittämään työyhteisöä.

Tiedolla, reflektoinnilla tai narratiivien hyödyntämisellä ei toisaalta ole mitään hyötyä, jos niistä syntyneistä ideoista, tuloksista ja oivalluksista ei osata tai haluta ottaa oppia. Otalan (2008) mukaan johtajalla täytyykin olla valmiudet tukea ja ohjata oppimista. Johtajan on hänen mielestä myös osattava tunnistaa ja selvittää tulevia osaamistarpeita sekä kehittää ja hankkia tarvittavaa osaamista. Lisäksi johtajan on hänen mukaan osattava kehittää koko organisaation oppimista luomalla oppimista tukevaa kulttuuria. Johtajan tehtävänä olisi tällöin Sengen (1995) mukaan luoda koko yhteisölleen sekä sen jäsenille rationaalinen tarve oppia oikeita asioita, ja saada niihin aikaan tunnetason sitoutumista esimerkiksi mielikuvien avulla. Johtajan pitäisi hänen mielestä myös antaa työyhteisön jäsenten löytää tarkoitus oppimiselle

ja saada heidät näkemään miten uuden oppiminen auttaa yksilöä toteuttamaan itselleen tärkeää tehtävää. Otalan (2008) mielestä uuden asian oppiminen helpottuukin huomattavasti, jos asioille voidaan antaa merkityksiä.

Salmisen (2001) mukaan kaikille työyhteisöille onkin ominaista, että ne luovat jäsenilleen henkilökohtaista merkitystä. Mäkipeskan & Niemelän (1999) mielestä myös yksilön oma merkitys yhteisössä kasvaa hänen edistäessään yhteisön jäsenenä sen tarkoituksen toteutumista. Heidän mukaan yksilö ja työyhteisö vahvistavat näin toisiaan keskinäisessä vuorovaikutuksessaan. Tällöin tarkoitustaan toteuttava yhteisö antaa heidän mielestä jäsenilleen mahdollisuuden kokea oman merkityksellisyytensä ja arvonsa yhteisön jäsenenä, joka siten se ravitsee ja tukee yksilöllistä ja koko yhteisön kehitystä. Lahden (2008) mielestä yhteisten merkitysten luomisella voidaan myös rakentaa yhteisymmärrystä moniulotteisista asioista ja sitä kautta saavuttaa yhteinen kieli ja käsitys asioiden käsittelemiseksi. Aaltosen & Kovalaisen (2001) mielestä johtamisen tärkeänä tehtävä onkin merkityksen antaminen tapahtumille, toiminnoille ja ihmisille. Merkitysten antajina ja luojina johtajat voivat heidän mielestä siirtää omia käsityksiään osaksi työyhteisön muiden jäsenten todellisuutta. Johtajat eivät tällöin heidän mukaan välttämättä hallitse tapahtumia, mutta voivat vaikuttaa huomattavasti kielellisten ja symbolisten keinojen kautta siihen, miten tapahtumat tulkitaan ja ymmärretään.

Asioiden ja tapahtumien ymmärtäminen samalla tavalla onkin usein edellytys yhteistoiminnan syntymiselle ja onnistumiselle. Guilloryn (2007) mukaan yhteistoiminta on tärkeä työyhteisön prosessi, jotta tiimityö, yhteisöllinen oppiminen sekä funktioiden välinen integraatio saavutetaan. Tämä edellyttää hänen mukaansa kokonaisvaltaisia prosesseja, joissa yhteistoiminnallinen lähestyminen suoritettaviin aktiviteetteihin on osa yksilöiden suorituksia. Nopeus, tehokkuus luovuus, työntekijöiden yleinen suoriutuminen ja heidän hyvinvointi edellyttävät kaikki hänen mukaan kattavaa yhteistoiminnallisuutta työyhteisön toiminnassa. Mäkipeskan & Niemelän (1999) mielestä yhteistoiminnan kannalta on tärkeää, että johtaja kannustaa toimijoita ilmaisemaan erilaisia näkemyksiä ja, että niitä kunnioitetaan ja käsitellään asianmukaisesti riippumatta esittäjän statuksesta tai näkemyksen poikkeavuudesta yleisestä linjasta. Kannustaminen merkitsee heidän mielestä esimerkiksi sitä, että yleisten totuuksien sijaan toimijoita rohkaistaan ilmaisemaan todelliset mielipiteensä, epäilynsä ja kritiikkinsä, perustelemaan ne ja asettamaan ne materiaaliksi yhteiseen keskusteluun.

Tällainen kulttuuri on heidän mielestä mahdollista, jos ihmisten erilaisuus ja ainutlaatuisuus nähdään arvokkaana asiana, jota kannattaa vaalia ja kunnioittaa.

Yhteiskuntien ja organisaatioiden muuttuessa monimuotoisemmiksi erilaisuuden käsittely nouseekin merkittäväksi päivittäiseksi toiminnoksi myös työyhteisöissä. Capronin (2008) mukaan demografiset tekijät kuten rotu, sukupuoli, kansalaisuus, ikä ja uskonto ovat kuitenkin asioita, joilla on paljon merkitystä yhteiskunnassa sekä yksilöiden identiteetin muodostumisessa. Guilloryn (2007) mielestä erilaisuuden käsittelyssä on tärkeintä muodostaa työyhteisöön kokonaisvaltainen kulttuuri, jossa kaikki toimijat kokevat saavansa tasavertaiset mahdollisuudet menestyä sekä tuntevat olevansa haluttuja ja arvostettuja heidän ainutlaatuisesta panoksestaan sekä näkökulmistaan. Capronin (2008) mielestä johtajan onkin huomioitava ja ymmärrettävä kuinka kulttuurilliset eroavaisuudet vaikuttavat preferensseihin, odotuksiin ja käyttäytymiseen työyhteisössä. Lahden (2008) mielestä erilaisuuden hallitsematon johtaminen saattaa muutoin aiheuttaa enemmistön ja vähemmistön välille jännitteitä, johtaa henkilöstön klikkiytymiseen sekä kilpailuasetelmiin. Hänen mielestä erilaisuudesta saatavat hyödyt edellyttävätkin hyvää henkilöstöjohtamista, erilaisuuden täysmittaista käyttöä ja kehittämistä ilman ennakkoluuloja. Tämä johtaa hänen mielestä uusien kykyjen, ominaisuuksien ja kokemusten avaamisen mahdollisuuksien hyödyntämiseen.

Näitä mahdollisuuksia on kuitenkin vaikeaa hyödyntää, jos työyhteisö ja sen toimijat eivät voi hyvin. Salmisen (2001) mukaan työelämän jatkuva muutos ja kasvaneet vaatimukset vaikuttavatkin monin tavoin toimijoiden mahdollisuuksiin kokea työhyvinvointia työyhteisöissään. Martinin (2007) mielestä kasvava stressi, paineet, työuupumus, korkeat odotukset ja energian kulutus ovatkin todellisuutta monissa työyhteisöissä. Hänen mukaan johtajan pitäisi kannustaa toimijoita lepäämään riittävästi sekä liikkumaan, sillä liikunta auttaa vähentämään stressiä, kasvattaa energiatasoja, tehostaa tuottavuutta sekä vaikuttaa myös positiivisesti masennukseen. Tutkimuksilla onkin hänen mukaan todettu liikuntaa harrastavien ja liikkumattomien työntekijöiden välillä selkeää ero energisyydessä, luotettavuudessa, organisoitumisessa, tuottavuudessa ja optimismissa. Salmisen (2001) mukaan pelkästään fyysisistä kunto kohottamalla ei voida kuitenkaan ratkaista työstä johtuvia henkisen hyvinvoinnin ongelmia. Hänen mielestä johtajan on tiedostettava, että jokainen toimija on ainutlaatuinen yksilö omine ominaisuuksineen, toiveineen, kiinnostuksen kohteineen,

motivaatiotekijöineen sekä elämäntilanteineen. Henkinen hyvinvointi riippuu hänen mukaan tällöin keskeisesti siitä, millainen työyhteisö ja yrityskulttuuri ovat ja miten ne pystyvät tukemaan siellä toimivia yksilöitä. Tämä asettaa suuren haasteen johtamiselle, jolloin hyvinvoinnin edistämiseksi on hänen mielestä keskityttävä työn suunnitteluun, työyhteisön kehittämiseen, muutostilanteiden käsittelyyn sekä johtamisen kehittämiseen, jotta työyhteisö mahdollistaa toimijoiden omien inhimillisten ominaisuuksien toteuttamisen työssä, ilman että työ alkaa verottaa liikaa ihmisenä olemista.

Lopulta kaikki edellä mainitut prosessit johtavat saamaan päämäärään oli innovatiivisuuden ruokkimiseen. Järvisen (2000) mukaan menestyvät organisaatiot ja niiden työyhteisöt eivät voi enää jäädä paikoilleen makaamaan, vaan niiden pitää taistella säilyttääkseen asemansa ja ollakseen jatkossakin edellä kävijöitä omalla toimialallaan. Tämä asettaa Barshin ym. (2008) jatkuvan haasteen uusien tai paranneltujen palveluiden, tuotteiden, prosessien ja toimintatapojen kehittämiseksi kilpailukykyyn säilyttämiseksi. Oken ym. (2009) mielestä johtajalla on keskeinen rooli näiden innovaatioiden synnyttämisessä, vaikka hän itse ei niitä tekisikään. Heidän mielestä innovaatioiden synnyttäminen vaatii kuitenkin johtajalta resurssien oikeaa allokointia, työntekijöiden ja muiden toimijoiden älyllistä stimulointia, toimintaympäristön muutosten välittämistä työyhteisön tietoisuuteen sekä luovuutta ja kokeilemista suosivan käyttäytymisen tukemista. Somechin (2006) mukaan työyhteisön johtajan tehtävänä onkin luoda sellainen toimintakulttuuri ja työympäristö, jossa keskeisenä periaatteena on vallitsevien toimintatapojen kyseenalaistaminen sekä uusien ideoiden kehittäminen ja kokeileminen.

5.2.3 Toimijoiden johtamisen käytänteet

FWM- mallin mukaan keskeiset työyhteisön toimijat tulevaisuudessa tulevat olemaan johtaja, työntekijät, partnerit, asiakkaat, konsultit, robotit sekä johtoryhmä. Nämä toimijat siis muodostavat työyhteisön olennaiset yhteistyö- ja vuorovaikutussuhteet. Mutta miten näitä suhteita voidaan johtaa? Kuinka rakennetaan toimivia yhteistyötä suhteita? Kuinka ohjataan toimijoita kohti haluttua päämäärää? Kuinka fasilitoidaan työyhteisön keskeistä aktiviteettia, vuorovaikutusta, jotta tämän sosiaalisen kanssakäymisen seurauksena syntyy toivottavia lopputulemia? Seuraavaksi tarkastellaan näitä toimijasuhteita yhteistyön sekä

vuorovaikutuksen kautta ja pohditaan millaisilla käytänteillä näitä suhteita voitaisiin johtaa tulevaisuudessa.

Martinin (2007) mukaan johtajien täytyy pystyä rakentamaan toimivia suhteita työyhteisössään ja työskentelemään tehokkaasti myös funktioiden ja organisatoristen rajojen yli tuloksekkaan ja joustavan yhteistyön saavuttamiseksi. Tällä hän ei tarkoita pelkästään johtajan toimivia suhteita muihin toimijoihin vaan myös toimijoiden välisiä toimivia suhteita, joita johtaja voi omalla toiminnallaan kehittää. Capronin (2001) mukaan suhteiden laatu johtajan, työntekijöiden, asiakkaiden, johtoryhmän ja muiden sidosryhmien välillä vaikuttaakin merkittävästi tehtävien suorittamiseen, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Huolimatta siitä mihin suuntaan suhteita johdetaan ylöspäin, alaspäin tai sivuille. Laadukkaat ihmissuhteet rakennetaan hänen mielestä tällöin luottamuksen, kunnioituksen ja vastavuorovaisuuden ympärille. Peelingin (2006) mukaan esimerkiksi työyhteisön asiantuntijoiden eli työntekijöiden ja konsulttien ammattitaitoa kohtaan tulisikin osoittaa kunnioitusta, sillä monia heistä saattaa loukata pahiten oletus siitä, että heidän ammattitaidossaan olisi joitakin puutteita. Otalan (2008) mielestä johtajien työ onkin yhä enemmän kuuntelua ja keskustelua työntekijöiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien edustajien kanssa siitä, mikä on yhteinen tavoite ja miten se toteutetaan.

Järvisen (2008) mukaan toimijoiden johtaminen ei tulevaisuudessa voikaan olla suoraviivaista tehtävien jakamista, töihin pakottamista ja suoritusten neuvomista, sillä johtaja ei enää ole asiantuntija työyhteisön toimijoiden työn suhteen. Johtajan tehtävänä onkin hänen mielestä tällöin enemmän auttaa ja tarvittaessa ohjata toimijoita hyödyntämään osaamistaan, kokemustaan ja luovuuttaan. Tulganin (2004) mielestä työyhteisöjen hierarkioiden keventyessä ja muodollisuuden vähentyessä suhteet toimijoiden ja johtajan välillä muuttuvat tällöin helposti transaktionaalisemmiksi. Hänen mielestä johtajan täytyykin luopua juuri perinteisestä auktoriteetin käytöstä, säännöistä ja keskittyä enemmän kahden keskeisiin neuvotteluihin ja valmentamiseen toimijoiden kanssa tuottavuuden, laadun ja innovaatioiden synnyttämiseksi. Jalavan & Uhinkin (2008) mielestä johtajan on kuitenkin huolehdittava myös palautteenantamisesta, henkisestä tuesta sekä tärkeimpänä riittävästä tehtävätuesta. Tehtävätuen tarkoituksena on heidän mielestä tällöin selkeyttää niitä odotuksia, joita toimijan suorittamia tehtäviä kohtaan on sekä vahvistaa toimijan tietopohjaa, ymmärrystä ja kykyä suorittaa kyseisiä tehtäviä. Tehtävätuen tarjoamisen ensisijainen tavoite heidän mukaan onkin

auttaa toimijoita suoriutumaan tehtävistään tuottavasti. Johtajan ei heidän mielestä tietenkään tarvitse antaa tehtävätukea henkilökohtaisesti vaan huolehtia siitä, että sitä on saatavilla.

Otalan (2008) mukaan työyhteisössä vuorovaikutuksessa olevat toimijat edustavat myös hyvin erilaisia kulttuureja, ajattelumalleja ja puhuvat myös usein eri äidinkieltä. Tämän takia työyhteisön sanallisen ja kirjallisen viestinnän on hänen mielestä oltava erittäin selkeää ja jopa yksinkertaista. Mäkipeskan & Niemelän (1999) mielestä johtajan tehtävänä on tällöin luoda sopivat ja tarpeelliset foorumit, jotta työyhteisön kommunikointi saadaan tehokkaaksi ja kaikilla on yhtäläinen mahdollisuus osallistua tai kaikki saadaan mukaan yhteiseen keskusteluun. Kasken & Kianderin (2005) mielestä esimerkiksi palaverit, kehityskeskustelut, kahvipöytäkeskustelut ja lounastapaamiset toimivat tällaisina foorumeina vuorovaikutukselle ja johtajan tehtävä on ylläpitää näitä rakenteita, sillä rakenteiden jatkuva heiluminen vähentää mahdollisuutta toimivien yhteistyösuhteiden ylläpitämiseen. Otalan (2008) mielestä yhä useammin monissa tilanteissa tarvitaan myös jatkuvaa yhteisen näkemyksen luomista, jotta yhteisymmärrys saadaan aikaan käsiteltävästä asiasta. Tällöin voidaan hänen mukaan hyödyntää esimerkiksi dialogia, jossa tavoitteena on nimenomaan löytää yhteinen merkityspohja ja yhteisymmärrys jonkin tietyn asian tilasta. Dialogissa haetaan hänen mielestä erilaisia näkemyksiä, kuunnellaan erilaisia mielipiteitä, ilman, että tyrmätään tai arvostellaan esitettyjä näkemyksiä ja mielipiteitä. Tällöin saadaan hänen mukaan aikaan yhteinen perusta sekä halua jalostaa omaa ajattelua toisten näkemysten perusteella.

5.2.4 Resurssien johtamisen käytänteet

FWM – mallin mukaan tulevaisuuden työyhteisön varsinaiset fyysiset resurssit muodostuvat työympäristön tiloista sekä käytettävistä työvälineistä. Tässä yhteydessä on kuitenkin syytä ottaa tarkasteluun mukaan myös taloudelliset sekä aikaan liittyvät resurssi näkemykset, jotta resurssien tarkastelusta saadaan monipuolinen sekä riittävän kattava kuvaamaan tulevaisuuden työyhteisön johtamista. Taloudelliset näkökulmat ovat kuitenkin aina olennainen osa liiketoiminnan harjoittamista etenkin projektimaisessa työskentelyssä (esim. Callahan ym. 2007, Lavingia 2003) eikä likviditeettiä ole koskaan liikaa. Myös aikaa voidaan pitää olennaisena työyhteisön johtamisen resurssina (esim. Paul & Stroh, Saunders ym. 2004), sillä se on ehtyvä luonnonvara ja hektisessä tietotaloudessa entistä suuremmissa roolissa.

Dae-Youngin & Ounjoungin (2009) mukaan teknologian kehitys on mahdollistanut uudenlaiset työvälineet sekä paremman kommunikaation työyhteisön toimijoiden välillä. Heidän mielestä teknologian kehittyminen on tuonut mukaan paljon positiivista, mutta toisaalta myös synnyttänyt tiettyä teknologia riippuvuutta sekä jatkuvia vaatimuksia uuden teknologian omaksumiseen. Chanin ym. (2007) mukaan tehtävän työn sekä työvälineiden muuttuessa myös fyysisen työympäristön on muututtava vastaamaan työn vaatimuksia. Heidän mielestä työympäristön suunnitteluun on kuitenkin monissa organisaatioissa kiinnitetty aivan liian vähän huomiota, vaikka sillä on merkittävä vaikutus työyhteisön toiminnan sujuvuuteen ja luonteeseen. Robertsonin & Huangin (2005) mielestä työympäristön suunnittelulla pitäisi pyrkiä vaikuttamaan positiivisesti toimijoiden suorituksiin, hyvinvointiin sekä yhteistoiminnan merkityksen kasvaessa myös kollektiivisten työskentely mahdollisuuksien lisäämiseen. Tällöin työympäristön tulisi tarjota dynaamiset ja käyttäjäystävälliset puitteet, jossa yksilöt sekä ryhmät pääsisivät vapaasti toteuttamaan työprosessejaan ilman tilaan sidottuja fyysisiä rajoitteita. Parviaisen (2006) mukaan arkkitehtuurisilla ratkaisuilla voidaankin parantaa toimijoiden mahdollisuutta sosiaaliseen kanssakäymiseen sekä luoda toisaalta virikkeitä tarjoava ympäristö. Tällöin korostuu hänen mukaan työyhteisön tilapolitiikan johtaminen, jotta fyysiset tilankäyttöön liittyvät esteet yhteistoiminnalle toimijoiden välillä saadaan purettua. Richterin (2001) mielestä johtaja voisi tällöin kiinnittää huomiota työympäristön suunnittelussa esimerkiksi väreihin, vaihtoehtoisten materiaalien kuten lasiseinien käyttöön tilan jakajina sekä erityisesti avoimen tilan ja valon käyttöön.

Waren (2003) mielestä useat tutkimukset osoittavat menestyvien organisaatioiden keskittyvän minimoimaan työnteon tukemiseen liittyviä resurssejaan ja erityisesti niistä aiheutuvia kustannuksia kuten teknologioita, palkkioita, etuuksia, matkustamista, kehitystyötä, johtamista sekä muita fasiliteetteja. Samaan aikaan nämä organisaatiot pyrkivät hänen mukaan kuitenkin varmistamaan, että työntekijöillä on pääsy informaatioon ja mahdollisuus käyttää tarvitsemiaan työvälineitä kaikkina aikoina ja kaikissa paikoissa ollakseen tehokkaita. Tämä asettaa Callahanin ym. (2007) mukaan suuria haasteita työyhteisön kustannusten hallinnointiin ja resurssien allokontiin. Kaikki kustannukset pitäisi heidän mukaan kuitenkin pystyä minimoimaan ja samalla optimoida käytettävissä olevien pääomien tuottava käyttö, jotta tehtävällä työllä voitaisiin edes saa jotain aikaan. Se miten toiminnan kustannukset minimoidaan säilyttäen samalla työyhteisön tarpeellinen toimintakyky, jääkin heidän mielestä

pitkälti työyhteisön johtajan vaikeaksi tehtäväksi. Lavingian (2003) mukaan johtajan työkaluiksi kustannusten hallinnassa muodostuvat tällöin esimerkiksi budjetointi, nykyarvolaskelmat, riskianalyysit, prosessisuunnitelmat, sijoitetun pääoman tuoton arviointi sekä reaaliaikainen tuloslaskenta.

Paulin & Strohin (2006) mukaan kokemus on osoittanut, ettei aikaa voida säilöä. Heidän mielestä sitä voidaan ainoastaan käyttää tehokkaasti tai tehottomasti, mikä tekee siitä jatkuvan muutoksen keskellä olennaisen ja arvokkaan resurssin, jota pitää osata käyttää järkevästi. Tällöin ajankäytön hallinta nousee merkittäväksi tekijäksi työyhteisön toiminnan johtamisessa ja koordinoinnissa. Johtaja voi heidän mukaan esimerkiksi pyrkiä vähentämään tarpeettoman työn tekemistä kuten turhien palaverien pitämistä ja samojen ongelmien kanssa painimista sekä korostaa asioiden kerralla kuntoon tekemistä. Johtaja voi heidän mielestä myös pyrkiä hyödyntämään muita resursseja tehokkuuden ja tuottavuuden tavoittelussa sen sijaan, että pyrittäisiin tekemään vähemmällä ajalla enemmän. Saundersin ym. (2004) mukaan työskentely globaalisti tarjoaa toisaalta uusia mahdollisuuksia ajankäytön suhteen, sillä tällöin työtä voidaan helposti tehdä eri aikavyöhykkeitä hyödyntäen käytännössä jatkuvasti. Heidän mielestä tällä on kuitenkin myös negatiivisia vaikutuksia, sillä se pidentää helposti työpäiviä, vaikeuttaa koordinointia ja aiheuttaa viivästyksiä.

5.3 Future Management Model – johtamisen käytänteet vuonna 2020

Tässä kappaleessa on tarkoitus muodostaa edellä esittelyn FWM -mallin ja sen perusteella käsiteltyjen johtamisen käytänteiden sekä tutkijan oman kokemukseräisen osaamisen ja mielikuvituksen pohjalta muodostettu konkreettinen skenaario tulevaisuuden työyhteisön johtamisen käytänteistä vuonna 2020 eli FMM- malli. Mallilla pyritään havainnollistamaan tulevaisuuden työyhteisön johtamisen käytänteitä kuvaamalla tavoitteen ja tehtävän johtamisen käytänteitä, prosessien johtamisen käytänteitä, toimijoiden johtamisen käytänteitä sekä resurssien johtamisen käytänteitä. Mallilla pyritään siten muodostamaan käytännönläheinen näkemys tulevaisuuden työyhteisön johtamiseen. Mallin käytänteet on kuitenkin syytä nähdä enemmänkin esimerkkeinä toimivista käytänteistä kuin tyhjentävä selvityksenä työyhteisön johtamisesta tulevaisuudessa.

Tavoite- ja tehtäväjohtamisen käytänteet

Tavoitteen määrittäminen

- vision muodostaminen
- osallistaminen
- osaamisen kohdentaminen
- pelisääntöjen luominen
- kokonaisuuden hahmottaminen

Tehtävän suorittaminen

- fokuksen ylläpitäminen
- saavutusten esille tuominen
- ongelmanratkaisu
- päätöksenteko
- tavoitteen uusintaminen

Toiminnan päättäminen

- tulosten arviointi
- toiminnan analysointi
- tiedon- ja osaamisen siirtäminen
- jälkiseuranta
- suhteiden jatkaminen

Prosessien johtamisen käytänteet

Tiedon käsittely

- ryhmäkeskustelut
- sosiaalisten tilanteiden luominen
- mentorointi
- tiedon koodaminen
- tiedonmuodostuksen ohjaaminen

Reflektointi

- kysymysten esittäminen
- kritiikin pyytäminen
- ongelmien palauttaminen
- rooliharjoitukset
- videoanalyysi

Narratiivisuus

- oppimishistoria
- appreciative inquiry
- tarinoiden pyytäminen
- esimerkin näyttäminen
- merkityksen korostaminen

Oppiminen

- mahdollisuuksien tarjoaminen
- pygmalion efekti
- tarpeiden tunnistaminen
- tarpeen synnyttäminen
- haastaminen

Merkitysten luominen

- asioiden oikein nimeäminen
- metaforien käyttö
- mallintaminen
- prototyyppien luominen
- tarinoiden kertominen

Yhteistoiminta

- ristiriitojen sovittaminen
- turvallisuuden varmistaminen
- sitouttaminen
- yhteisten näkemysten korostaminen
- vaikeiden toimijoiden poistaminen

Erilaisuuden käsittely

- kulttuurivalistus
- rakentavat kohtaamiset
- kompetenssien yhdistäminen
- koalitioiden purkaminen
- eettisyyden korostaminen

Hyvinvoinnin edistäminen

- positiivisuuden levittäminen
- jaksamisen seuraaminen
- toiveiden tukeminen
- liikkumiseen kannustaminen
- läsnä oleminen

Innovatiivisuus

- resurssien säännöstely
- poisopettaminen
- valtuuttaminen
- tilan antaminen
- simulaatiot

Toimijoiden johtamisen käytänteet

Suhteiden luominen

- luottamuksen rakentaminen
- kunnioituksen synnyttäminen
- yhteisten asioiden korostaminen
- get together - tilaisuus
- small talk

Toimijoiden ohjaaminen

- toiminnan juonen kertominen
- oikein ajoitetut interventiot
- virikkeiden tarjoaminen
- tuen varmistaminen
- palautteenantaminen

Vuorovaikutus

- dialogien fasilitointi
- esteiden purkaminen
- foorumien luominen
- keskusteluiden avaaminen
- tarkkaileminen

Resurssien johtamisen käytänteet

Työtilojen ja -välineiden hallinta

- häiriötekijöiden minimointi
- layoutin suunnittelu
- saatavuuden varmistaminen
- käyttökoulutus
- käyttökunnon ylläpitäminen

Talouden hallinta

- osaamisen hinnoittelu
- tuotto- ja kustannuslaskenta
- rahoituksen järjestäminen
- budjetointi
- matkustuksen optimointi

Ajankäytön hallinta

- työajan uudelleenmäärittely
- tehtävien priorisointi
- deadlinein asettaminen
- asioiden konkretisointi
- aikaeron minimointi

Tulevaisuuden työyhteisössä tulee edelleen olemaan esimiestehtäviin nimetty henkilö, joka vastaa tehtäväalueensa toiminnasta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kasvaneen tietotyön ja sen luonteen takia johtaja ei kuitenkaan enää ole työyhteisönsä keskipiste vaan ennemminkin toiminnan hiljainen fasilitoija. Tässä mielessä johtajan tuleekin omaksua työhönsä valmentava ote ja lähinnä vain auttaa muita toimijoita nöyrästi heidän tehtävien suorittamisessa sekä toisaalta koordinoida työyhteisön asiantuntijaosaamisen tehokasta hyväksikäyttöä. Johtamisessa korostuvat tällöin monet käytänteet, jotka vaikuttavat toimintaan välillisesti ja edistävät sitä kautta työyhteisön vuorovaikutteista ja tavoitteellista yhteistoimintaa jatkuvan kaaoksen keskellä.

Tavoitteen ja tehtävän johtamisen käytänteet tulevat muodostumaan tavoitteen määrittämisen, tehtävän suorittamisen sekä toiminnan päättämisen käytänteistä. Näillä käytänteillä johtaja ohjaa työyhteisön toiminnan muodostumista ja organisoitumista, ylläpitää ja uusintaa muodostettuja toiminnan rakenteita sekä huolehtii toiminnan tulosten saavuttamisesta ja hyväksikäytöstä työyhteisön koko elinkaaren ajalta.

Tavoitteen määrittämisen käytänteet koostuvat vision muodostamisesta, osallistamisesta, osaamisen kohdentamisesta, pelisääntöjen luomisesta sekä kokonaisuuden hahmottamisesta. Vision muodostamisella johtaja luo alustavan, tavoiteltavan ja haluttavan päämäärän toiminnalle, jonka avulla toiminnalle saadaan selkeä ja yksiselitteinen suunta. Osallistamisella johtaja saa työyhteisön toimijat mukaan vision tarkempaan määrittelyyn sekä konkretisoimiseen pienemmiksi ja käytännöllisiksi osatavoitteiksi, jotta toimijat pystyvät näkemään sen ja vaikuttamaan siihen, mitä tavoitteen saavuttaminen tarkoittaa heidän oman työnsä kannalta. Osaamisen kohdentamiselle johtaja valjastaa ja kohdistaa työyhteisön toimijoiden tietotaidon osaksi työyhteisön erilaisten tehtävien suorittamista. Pelisäännöillä johtaja rakentaa keskeiset toimintaa ja yhteistyötä ohjaavat eksplisiittiset normit, jotka ovat työyhteisössä yhteisesti muodostettuja ja hyväksytyjä. Kokonaisuuden hahmottamisella johtaja auttaa toimijoita näkemään oman roolinsa ja merkityksen kokonaisuuden kannalta sekä ymmärtämään kausaalisia suhteita sekä sen miten toiminnan prosessit ja eri työvaiheet liittyvät toisiinsa.

Tehtävän suorittamisen käytänteet muodostuvat fokuksen ylläpitämisestä, saavutusten esille tuomisesta, päätöksenteosta, ongelmaratkaisusta sekä tavoitteen uusintamisesta. Fokuksen

ylläpitämisellä johtaja muistuttaa ja varmistaa toimijoiden keskittyvän suoritettavan tehtävän ja kokonaisuuden kannalta oikeisiin asioihin. Pientenkin saavutusten esille tuomisella johtaja osoittaa työyhteisölle tehtävän suorittamisessa saavutetut edistysaskeleet, mikä luo uskoa tavoitteen saavuttamiseen sekä tarjoaa haluttua informaatiota toiminnan kulusta ja tilasta. Työyhteisön toiminnan vastuuhenkilönä johtaja joutuu edelleen tekemään makrotason päätöksiä, jotka liittyvät esimerkiksi kokonaisuuden hallintaan, toiminnan suuntaamiseen sekä resurssien hallintaan. Mikrotason päätöksenteko on vastaavasti delegoitu toimijoille. Ongelmien ratkaiseminen on myös edelleen välttämätöntä toiminnan sujuvuuden takaamiseksi, jolloin johtajan tehtävänä on nostaa ongelmat esille ratkaistavaksi ja pitää huoli niiden ratkaisemisesta. Tavoitteen uusintamisella johtaja palauttaa työyhteisön takaisin määrittelemään tavoitettaan, jotta toiminnasta nousseet ilmiöt, murrokset ja kehityssuunnat sekä toimintaympäristön muutokset saadaan mukautettua osaksi tietoista tavoitteellista toimintaa.

Toiminnan päättämisen käytänteet koostuvat tulosten arvioinnista, toiminnan analysoinnista, tiedon ja osaamisen siirtämisestä, jälkiseurannasta sekä suhteiden jatkamisesta. Tulosten arvioinnilla johtaja tarkastelee asetettujen tavoitteiden saavuttamista, kuulostelee kaikkien toimija osapuolten tyytyväisyyttä sekä sopii mahdollisista jatkotoimenpiteistä. Toiminnan kollektiivisella analysoinnilla, yhdessä muiden toimijoiden kanssa, johtaja pyrkii löytämään ja tunnistamaan niitä tekijöitä, prosesseja, ilmiöitä ja asioita, jotka ovat vaikuttaneet työyhteisön toiminnan tuloksiin positiivisesti ja negatiivisesti. Tunnistettujen toimintaan vaikuttaneiden tekijöiden, syntyneen osaamisen sekä tiedon siirtäminen uusiin projekteihin on tärkeää, jotta toimintaa voidaan jatkossa kehittää työyhteisön verkostossa kokonaisvaltaisesti. Jälkiseurannan tarkoituksena johtajalla on varmistaa toiminnan tulosten hyödyllisyys, käytettävyys, tyytyväisyys sekä paranneltavuus. Suhteiden jatkaminen on myös merkittävä toiminnan päättämiseen liittyvä käytänne verkostotaloudessa, jotta johtaja sekä työyhteisön muut toimijat pystyvät rakentamaan tarvitsemaansa osaamisen ja tiedon verkostoa ympärilleen.

Prosessien johtamisen käytänteet tulevat muodostumaan tiedon käsittelyn, reflektoinnin, narratiivisuuden, oppimisen, merkitysten luomisen, yhteistoiminnan, erilaisuuden käsittelyn, hyvinvoinnin edistämisen sekä innovatiivisuuden käytänteistä. Nämä käytänteet muodostavat keskeisen perustan työyhteisön toiminnalle ja fasilitoivat siellä tehtävää työtä. Näiden

käytänteiden avulla johtaja pyrkii hyödyntämään työyhteisön monimuotoisuutta, luovuutta sekä osaamista tavoitteiden saavuttamisessa.

Tiedon käsittelyn käytänteet muodostuvat ryhmäkeskusteluista, sosiaalisten tilanteiden luomisesta, mentoroinnista, tiedon koodaamisesta sekä tiedonmuodostuksen ohjaamisesta. Järjestetyillä ryhmäkeskusteluilla johtaja pyrkii vaikuttamaan suoraan työyhteisön toimijoiden tiedon jakamiseen sekä kollektiiviseen tiedonmuodostukseen. Sosiaalisten tilanteiden luomisella kuten yhteisillä lounailla tai epävirallisilla tapahtumilla johtaja pyrkii epäsuorasti kannustamaan toimijoita vuorovaikutukseen ja sitä kautta tiedon jakamiseen ja luomiseen. Mentoroinnin avulla johtaja pyrkii muodostamaan toimivia vuorovaikutussuhteita, jotta työyhteisön hiljaista toimintaan sitoutunutta implisiittisesti tietoa tai toimijoiden osaamista voidaan siirtää toimijoiden välillä. Tiedon koodaamisella ja sen ohjaamisella johtaja pyrkii varmistamaan tiedon käytettävyyden, saatavuuden sekä mahdollisuudet siirtää sitä muihin projekteihin. Tiedonmuodostuksen ohjaamisella johtaja saattaa tilanteen mukaan yhteen toimijoita, joiden yhteinen toiminta saattaa sillä hetkellä tuottaa uutta ja olennaista tietoa.

Reflektoinnin käytänteet koostuvat kysymysten esittämisestä, kritiikin pyytämisestä, ongelmien palauttamisesta, rooliharjoituksista sekä videoanalyysistä. Oikeiden kysymysten esittämisellä johtaja saa toimijat pohtimaan omaa työtään, ideoitaan ja ratkaisujaan erilaisista näkökulmista ja ymmärtämään sen avulla paremmin niiden taustaoletuksia. Kritiikin pyytämisellä toiminnasta johtaja välttää turhaa epävirallista tiettyihin piireihin rajoittuvaa keskustelua sekä solidaarisuuden ihannointia ja auttaa työyhteisöä keskittymään aidosti ja avoimesti toiminnan kehittämiseen. Palauttamalla toimijoiden ongelmia tai kysymyksiä heidän itsensä pohdittavakseen johtaja tarjoaa toimijoille mahdollisuuden oman osaamisen kehittämiseen, vähentää esimies-alaisuuden riippuvuutta sekä lisää itseohjautuvuutta. Rooliharjoituksilla johtaja voi vastaavasti auttaa toimijoita näkemään asioita ja tilanteita uusista näkökulmista ja lisätä ymmärrystä heidän yhteisestä toiminnasta. Videoanalyysillä johtaja voi tehdä toimijoiden oman toiminnan heille näkyväksi ja auttaa heitä näkemään sen mitä muut näkevät heidän toiminnassaan omien sokeiden pisteiden tunnistamiseksi.

Narratiivisuuden käytänteet muodostuvat oppimishistoriasta, appreciative inquiry, tarinoiden pyytämisestä, esimerkin näyttämisestä sekä tarinoiden merkityksen korostamisesta. Oppimishistoriassa johtaja pyytää toimijoita kertomaan oman tarinansa samasta työyhteisöön

vaikuttaneesta merkittävästä tilanteesta, jonka avulla voidaan luoda selkeä ja yhtenäinen näkemys siitä tilanteen arvioimiseksi ja siitä oppimiseksi. AI:n ideologiaa lainaamalla johtaja järjestää tavoitteellisia ja tarinallisia positiivisten kokemusten vaihtoja ja arviointia esimerkiksi ongelmanratkaisun yhteydessä. Johtaja voi myös tarvittaessa pyytää toimijoita kertomaan hyödyllisiä tarinoita sopivissa tilanteissa asioiden selkeyttämiseksi ja havainnollistamiseksi. Näyttämällä esimerkkiä ja kertomalla itse tarinoita johtaja voi helposti avata keskusteluja, jossa toimijat alkavat avoimemmin vaihtamaan omia kokemuksiaan tiedon siirtämiseksi. Narratiivisuuden merkitystä korostamalla johtaja voi osoittaa tarinoiden hyödyllisyyden oppimisen, tiedon jakamisen sekä yhteisöllisyyden rakentumisessa.

Oppimisen käytänteet koostuvat mahdollisuuksien tarjoamisesta, pygmalion efektistä, tarpeiden tunnistamisesta, tarpeen synnyttämisestä sekä haastamisesta. Tarjoamalla oppimisen mahdollisuuksia johtaja lisää toimijoiden motivaatiota, ruokkii heidän kehittymistarpeita sekä kasvattaa työyhteisön kollektiivista ja monipuolista osaamista. Pygmalion efektillä johtaja luo ennusteita ja mielikuvia onnistuneista suorituksista, joilla toimijoiden osaamista ja oppimista tuetaan ja vahvistetaan henkisellä tasolla ja tehdään sen avulla ennusteista itsensä toteuttavia. Tunnistamalla ja arvioimalla toimijoiden kehittymisen tarpeita yhdessä heidän kanssaan johtaja luo jatkuvaa oppimista ja pitkäjänteisyyttä toimintaan sekä osoittaa kiinnostusta toimijoiden urakehitystä kohtaan. Johtajan on myös tärkeää synnyttää toimijoissa rationaalista tarvetta ja halua oppia uusia asioita osoittamalla oppimisesta seuraavan hyödyn merkityksen, silloin kun opittava asia ei aluksi vaikuta houkuttelevalta tai hyödylliseltä. Haastamalla toimijoita tietoisesti ja vaatimalla heiltä jopa mahdottomia esimerkiksi ongelmanratkaisun yhteydessä, johtaja kannustaa ja motivoi toimijoita työskentelemään osaamisensa ylärajoilla ja ylittämään itsensä.

Merkitysten luominen käytänteet muodostuvat asioiden oikein nimeämisestä, metaforien käytöstä, mallintamisesta, prototyyppien luomisesta sekä tarinoiden kertomisesta. Nimeämällä asioita oikein johtaja luo asioille haluttuja positiivisia tai negatiivisia merkityksiä, joiden kautta toimijat tulkitsevat, ymmärtävät ja kokevat niitä. Metaforien käyttämisellä johtaja muodostaa tarkastelun kohteena olevalle objektille toivottavia ja tarvittavia yhteyksiä asioihin, ilmiöihin, prosesseihin ja subjekteihin, joiden avulla objektista muodostetaan työyhteisössä haluttuja mielikuvia ja käsityksiä. Mallintamalla johtaja pystyy muodostamaan työyhteisön ilmiöistä selkeämpiä ja ymmärrettävämpiä kokonaisuuksia sekä selittämään niitä

monipuolisella, mutta yksikertaisella tavalla. Luomalla prototyyppejä tietyistä abstrakteista ideoista johtaja konkretisoi idean ja helpottaa siitä käytävää keskustelua. Kertomalla tarinoita johtaja pystyy luomaan mielikuvia toimintaan liittyvistä asioista ja rakentamaan sen avulla toivottavaa yhteistä todellisuutta.

Yhteistoiminnan käytänteet koostuvat ristiriitojen sovittamisesta, turvallisuuden varmistamisesta, sitouttamisesta, yhteisten näkemysten korostamisesta sekä vaikeiden toimijoiden poistamisesta. Ristiriitojen sovittamisella johtaja korjaa turhia työntekoa ja yhteistoimintaa haittaavia käsityksiä, epäilyksiä, olettamuksia sekä persoonallisuuksiin vietyjä erimielisyyksiä työyhteisön toimijoiden välillä. Epävarmuuden ja jatkuvan muutoksen keskellä johtaja luo turvallisuuden tunnetta tarjoamalla toimijoille mahdollisuuden vaikuttaa omaan kohtaloonsa sekä toisaalta myös ylläpitää arvostelulta vapaata toimintaa ja tukee toimijoiden oman identiteetin muodostumista. Sitouttamalla toimijat mukaan yhteiseen tekemiseen johtaja luo työyhteisöön vastuullisuutta sekä halua ylläpitää toimivaa ja rakentavaa vuorovaikutteista yhteisöä. Yhteisten näkemysten korostamisella johtaja luo pohjaa yhteistoiminnalle voimakkaidenkin ristiriitojen keskellä ja suuntaa toiminnan tarkastelun olennaiseen osoittamalla kuinka lähellä toisia lopulta ollaan mielipiteiden tasolla. Poistamalla työyhteisöstä vaikeat toimijat, jotka eivät kunnioita toisia, ovat vaikeita ihmisiä tai eivät sopeudu yhteistoimintaan, johtaja estää heitä myrkyttämästä työilmapiiriä ja vaikeuttamasta yhteistoimintaa.

Erilaisuuden käsittelyn käytänteet muodostuvat kulttuurivalistuksesta, rakentavista kohtaamisista, kompetenssien yhdistämisestä, koalitioiden purkamisesta sekä eettisyyden korostamisesta. Kulttuurivalistuksella johtaja auttaa työyhteisön toimijoita ymmärtämään toistensa erilaisia tapoja, purkaa ennakkoluuloja ja niiden merkityksiä sekä välttää turhia tietämättömyydestä johtuvia konflikteja tai loukkauksia toimijoiden välillä. Rakentavien kohtaamisten opettamisella ja vaalimisella johtaja kannustaa toimijoita keskustelemaan voimakkaista ja vaikeista erimielisyyksistä ainoastaan asioiden tasolla menemättä henkilökohtaisuuksiin ja siitä seuraavaan vastapuolen henkilökohtaiseen arvosteluun. Yhdistämällä erilaisia kompetensseja ja taustoja järkevällä tavalla yhä uudelleen ja uudelleen johtaja saa aikaan erilaisten osaamisten ja taustojen tuottamia synergioita sekä toisaalta lisää erilaisuuden arvostusta ja sen merkityksen ymmärrystä. Koalitioita purkamalla johtaja varmistaa kaikkien toimijoiden keskittyvän yhteisen tehtävän suorittamiseen eikä oman tontin

puolustamiseen tai muiden syrjimiseen. Eettisyyden korostamisella johtaja saa aikaan ilmapiirin, jossa keskitytään erilaisuuteen liittyvien nyanssien arvostelun sijaan vaalimaan ja arvostamaan toisten erilaisuutta sekä edistämään yhteistä hyvinvointia.

Hyvinvoinnin edistämisen käytänteet koostuvat positiivisuuden levittämisestä, jaksamisen seuraamisesta, toiveiden tukemisesta, liikkumiseen kannustamisesta sekä läsnä olemisesta. Näkemällä ja osoittamalla asioiden parhaan puolen, käyttäytymällä myönteisesti ja keskittymällä onnistumisiin johtaja luo työyhteisöön itseään vahvistavan ja ruokkivan positiivisen ilmapiirin. Seuraamalla toimijoiden jaksamista, säätelemällä heidän työmääräänsä ja huolehtimalla riittävän levon saamisesta johtaja vähentää toimijoiden mahdollista stressiä, uupumista ja loppuun palamista. Toiveiden tukemisella johtaja mahdollistaa toimijoiden itsensä toteuttamisen, parantaa mielekkään työn tekemisen edellytyksiä, lisää viihtyvyyttä sekä hillitsee toimijoiden itsemääräämispyrkimyksiä ja välttää tällä tavoin toimijoiden henkisen uupumisen. Kannustamalla toimijoita liikkumaan johtaja tukee toimijoiden fyysistä hyvinvointia ja töissä jaksamista sekä tarjoaa myös oivan mahdollisuuden työstä irrottautumiseen, mikä vaikuttaa positiivisesti toimijoiden henkiseen vireystilaan ja luovuuteen. Olemalla läsnä johtaja viestittää olevansa käytettävissä, tarjoavansa tarvittaessa tukea sekä toisaalta rauhoittaa työyhteisön toimintaa ja vähentää työn tekemisen vastuun haitallisesti kokemista.

Innovatiivisuuden käytänteet muodostuvat resurssien säännöstelystä, poisopettamisesta, valtuuttamisesta, tilan antamisesta sekä simulaatioista. Säännöstelemällä resursseja johtaja luo tilanteita, joissa niukkuus pakottaa toimijoita löytämään uusia tapoja toimia tai käyttämään resursseja tehokkaammin. Poisopettamalla vallitsevia paradigmoja, toimintamalleja, lähestymistapoja, käytänteitä ja ajattelumalleja johtaja luo toimijoille mahdollisuuksia lähestyä toimintaa uusista tulokulmista, joka voimistaa luovuutta ja uusien ratkaisujen löytymistä. Valtuuttamalla toimijoita tekemään työtään itsenäisemmin, kokonaisvaltaisemmin ja vastuullisemmin johtaja luo puitteet rohkeiden, luovien ja erilaisten ratkaisujen löytymiselle ja työyhteisön kollektiivisen osaamisen sekä tiedon rikastamiselle. Tilan antamisella johtaja osoittaa luottamusta työyhteisön toimijoiden osaamista kohtaan, jolloin he pääsevät vapaasti toteuttamaan itseään ja kokeilemaan uusia ideoita ilman pelkoa epäonnistumisen seurauksista. Simulaatioiden avulla johtaja luo mahdollisia uusia ja nousevia

toimintaympäristöjä ja tilanteita, jolloin toimijat voivat ideoida niihin sopivia uusia tuotteita, palveluja ja prosesseja.

Toimijoiden johtamisen käytänteet tulevat muodostumaan suhteiden luomisen, toimijoiden ohjaamisen sekä vuorovaikutuksen käytänteistä. Näillä käytänteillä johtaja ohjaa toimivien yhteistyösuhteiden muodostumista, auttaa toimijoita tehtäviensä suorittamisessa sekä ylläpitää ja kehittää työyhteisön avointa ja monipuolista vuorovaikutuskulttuuria.

Suhteiden luomisen käytänteet koostuvat luottamuksen rakentamisesta, kunnioituksen synnyttämisestä, yhteisten asioiden korostamisesta, get together -tilaisuudesta sekä small talkista. Luottamuksen rakentaminen työyhteisön kaikkien toimijoiden välille on merkittävää yhteistyön mahdollistamiseksi, jolloin johtajan on korostettava omalla käytöksellään rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta, vastuun kantamista sekä lupauksen ja sanomien pitävyyttä. Keskinäinen kunnioitus on myös merkittävää yhteistyön syntymiselle ja sujuvuudelle, jolloin johtajan on käyttäytymisellään ja muiden toimijoiden kohtelemisella osoitettava, että kaikkia toimijoita arvostetaan riippumatta heidän osaamisesta tai persoonallisuudesta. Korostamalla ja osoittamalla yhteisiä asioita, taustoja tai mielenkiinnon kohteita johtaja luo helposti ensimmäisiä yhteyksiä ja tarttumapintoja toimijoiden välille, joiden avulla on helpompaa alkaa rakentamaan syvempiä tuttavuuksia. Järjestämällä get together – tilaisuuden johtaja tarjoaa työyhteisölle mahdollisuuden epävirallisen kanssakäymiseen esimerkiksi yhteistyötä vaativien kilpailuiden merkeissä, jolloin on helppoa solmia ensimmäisiä tuttavuuksia sekä luoda yhteishenkeä. Small talkin hyödyntämisellä johtaja vastaavasti rikkoo kiusallisia hiljaisia hetkiä, poistaa vaivaantuneisuutta, fasilitoi merkittävämpien keskusteluiden syntymistä sekä avaa olennaisia keskusteluyhteyksiä.

Toimijoiden ohjaamisen käytänteet muodostuvat toiminnan juonen kertomisesta, oikein ajoitetuista interventioista, virikkeiden tarjoamisesta, tuen varmistamisesta sekä palautteenantamisesta. Kertomalla toiminnan juonen johtaja pystyy osoittamaan tietylle toimijalle hänen roolinsa koko toiminnan tarinassa ja ohjaamaan häntä sen avulla oikeaan suuntaan. Oikein ajoitetuilla interventioilla johtaja puuttuu tilanteisiin tai asioihin, jotka ovat viemässä toimijoita väärään suuntaan tai kun tarvitaan ohjausta, tukea ja kannustusta. Virikkeiden tarjoamisella johtaja osoittaa toimijoille erilaisia vaihtoehtoja, uusia näkökulmia tai yksinkertaisesti antaa vaikka sopivaa luettavaa tai katseltavaa, joilla avataan takalukkoja

sekä lisätään innostusta ja luovuutta. Tuen varmistamisella johtaja pitää huolen, että toimijat saavat tarvittaessa tukea joko johtajalta tai muulta taholta tehtävien suorittamiseksi. Palautteenantaminen on myös olennainen mekanismi johtajan työssä, sillä kunnianhimoiset tietotyöntekijät haluavat usein välitöntä palautetta ja tunnustusta oman työnsä tuloksista, jolloin johtajan tehtävä on ruokkia heidän narsismiaan.

Vuorovaikutuksen käytänteet koostuvat dialogien fasilitoinnista, vuorovaikutuksen esteiden purkamisesta, foorumien luomisesta, keskusteluiden avaamisesta sekä tarkkailemisesta. Fasilitoimalla dialogeja johtaja luo edellytykset vapaalle ja avoimelle kommunikoinnille ilman kritiikkiä, jolloin toimijat pääsevät keskustelemaan ideoistaan vapaammin. Purkamalla vuorovaikutuksen fyysisiä esteitä kuten tilaan liittyviä rajoitteita sekä sosiaalisia esteitä kuten kielitaitoon liittyviä ongelmia johtaja rakentaa työyhteisön avoimempaa ja rikkaampaa vuorovaikutuskulttuuria. Luomalla yhteisiä virallisia sekä epävirallisia foorumeja niin virtuaaliseen kuin todelliseenkin ympäristöön johtaja tarjoaa toimijoille erilaisia kanavia vaihteleviin käyttötarkoituksiin vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi. Avaamalla keskusteluja etenkin vaikeista asioista johtaja osoittaa ja korostaa avoimuuden merkitystä sekä poistaa turhan solidaarisuuden ihannointia ja ongelmien piilottelua. Tarkkailemalla ja keskittymällä toimijoihin johtaja pystyy tunnistamaan olennaisia ja olemattomia vuorovaikutussuhteita ja vaikuttamaan sitä kautta vuorovaikutusrakenteiden kehittämiseen.

Resurssien johtamisen käytänteet tulevat muodostumaan työtilojen sekä – välineiden hallinnasta, talouden hallinnasta sekä ajankäytön hallinnasta. Näillä käytänteillä johtaja ylläpitää toimivaa työympäristöä sekä hallinnoi, allokoii ja seuraa keskeisten resurssien tuottavaa hyväksikäyttöä.

Työtilojen ja – välineiden hallinnan käytänteet koostuvat häiriötekijöiden minimoinnista, layoutin suunnittelusta, saatavuuden varmistamisesta, käyttökoulutuksesta sekä käyttökunnan ylläpitämisestä. Häiriötekijöitä minimoimalla johtaja pyrkii estämään tarpeettoman melun, turhien keskeytysten ja toiminnan pirstaleisuuden vaikutuksia työyhteisön toiminnan sujuvuuteen. Layoutin suunnittelulla johtaja varmistaa toimivan vuorovaikutuksen, poistaa häiritsevät etäisyydet sekä toisaalta luo harmittomia kohtaamisia. Varmistamalla työvälineiden saatavuuden johtaja pitää huolen töiden tekemisen jatkuvuudesta ja sujuvuudesta sekä ehkäisee turhien pullonkaulojen muodostumista. Toimijoiden täytyy lisäksi

osata käyttää sujuvasti tarvittavaa teknologiaa, jolloin johtaja on vastuussa riittävän koulutuksen järjestämisestä osaamisen saavuttamiseksi. Teknologia riippuvuuden takia johtajan on myös huolehdittava laitteiden, verkkojen ja välineiden ennaltaehkäisevästä huoltamisesta niiden käyttökunnan varmistamiseksi, jotta työt eivät keskeydy turhan takia.

Talouden hallinnan käytänteet muodostuvat osaamisen hinnoittelusta, budjetoinnista, tuotto- ja kustannuslaskennasta, rahoituksen järjestämisestä sekä matkustuksen optimoinnista. Johtajan on osattava määritellä ja neuvotella toimijoiden osaamiselle sopiva hinta, jolla toimija suostuu tarjoamaan osaamistaan työyhteisön käyttöön sekä toisaalta tarjoaa maksettua hintaa vastaavan osaamisen. Budjetin laatimisella ja sen seurannalla johtaja tuo toiminnan taloudelliseen hallintaan rationaalisuutta sekä pitkäjänteisyyttä ja käytettävissä olevia varoja voidaan kohdistaa kokonaisuutta parhaiten palvelevalla tavalla. Tuottojen ja kustannusten hallinta on edelleen olennainen osa työyhteisön johtamista, jolloin johtaja tehtävä on pitää huolta tulostavoitteiden saavuttamisesta kustannusten ja tuottojen reaaliaikaisella seurannalla. Rahoituksen järjestämisellä johtaja varmistaa työyhteisössä syntyneiden ideoiden ja innovaatioiden aktualisoituminen neuvottelemalla esimerkiksi yritysjohton tai ulkopuolisten tahojen kanssa tarvittavan rahoituksen saamisen tehtävän suorittamiseen. Globaalissa ympäristössä johtajan on tärkeää optimoida matkustaminen, jotta turhat kustannukset sekä ajankäyttö saadaan karsittua pois tuottavan työn lisäämiseksi.

Ajankäytön hallinnan käytänteet koostuvat työajan uudelleenmäärittelystä, tehtävien priorisoinnista, deadlinejen asettamisesta, asioiden konkretisoinnista sekä aikaeron minimoinnista. Johtajan pitää määritellä työaika aina kulloisenkin yksittäisen tehtävän kannalta olennaisella tavalla joutoajan poistamiseksi ja löytämään ne hetket, jolloin työn tekeminen on yhteistoiminnan kannalta tuottavaa ja mielekästä. Tehtävien priorisoinnilla johtaja varmistaa tärkeiden asioiden valmistumisen ajallaan ja kokonaisuuksien kannalta oikeassa järjestyksessä sekä tuo suunnitelmallisuutta toimintaan. Deadlinejen asettamisella johtaja varmistaa tehtävien selkeän etenemisen, luo konkreettisia päämääriä sekä tuottaa tehtävien suorittamiseen tarvittavaa ulkoista motivaatiota. Asioiden konkretisoinnilla johtaja osoittaa kaaoksen keskellä mistä kussakin tilanteessa on todella kysymys ja kohdistaa ajankäytön olennaisiin asioihin näennäisen puuhastelun sijaan. Aikaeron minimoinnilla johtaja pyrkii maksimoimaan yhteisen kanssakäymisen globaalissa työskentelyssä sekä toisaalta vähentämään aikaerosta johtuvia kiusallisia työaikoja.

5.4 Analyysi

Kuinka mahdollisena tai merkitsevänä edellä esitettyä FMM -mallia johtamisen käytänteistä tulevaisuudessa voidaan lopulta pitää? Johtaminen on kuitenkin niin moniulotteinen, subjektiivinen, tilanteisiin ja kontekstiinsa sidottu ilmiö ja kun tähän vielä lisätään tulevaisuuteen liittyvä voimakas epävarmuus, voidaan tällainen konkreettinen ja käytännönläheinen kuvaus tulevaisuuden johtamisen käytänteistä nähdä helposti lähinnä abstraktia ajassa ja tilassa konstruoituvaa johtamisen rikkautta halventavana karkeana yleistysenä. Toisaalta johtamisen moniulotteisuus tarjoaa juuri mahdollisuuden tämän kaltaisille tulkinnoille, sillä vallitsevaa totuutta johtamisesta ei ole, jolloin kyseistä ilmiötä voidaan kuvata monella tavalla ja ainoastaan sen rikkauden kasvattamiseksi. Tässä kappaleessa on tarkoitus analysoida FMM – mallia tarkemmin tarkastelemalla näkemyksiä hyvistä käytännöistä ja niiden toimivuudesta, jatkamalla paradigmojen käsittelyä, pohtimalla mallin asettamia vaatimuksia johtajalle sekä vertaamalla mallia johtamista koskeviin vaihtoehtoihin teorioihin.

Arnkilinen ym. (2005) mukaan yksittäisen tai useamman käytännön julistaminen hyväksi on aina viime kädessä suhteellista. Hyviä käytäntöjä ei heidän mielestä voi kuitenkaan siirtää kuin esineitä, minkä takia ne olisi olennaista luoda aina paikallisesti tiettyssä kontekstissa. Jalavan & Uhinkin (2007) mielestä käytänteet ovatkin aina ja tiukasti sidoksissa niihin ympäristötekijöihin, joissa se on syntynyt eli tiettyyn tehtävään, aikaan, paikkaan ja henkilöihin, joilla on tietynlainen persoona, osaaminen ja tavoitteet. Heidän mielestä käytänteet, jotka irrotetaan siitä yhteydestä, jossa ne ovat syntyneet ja toimineet, eivät siten ole enää käytänteitä. Arnkilinen ym. (2005) mielestä ulkoa päin tuodut vastaukset ongelmiin ovat toisaalta tervetulleita, mutta ne eivät silti tule tyhjään tilaan eivätkä täsmälleen samanlaiseen kontekstiin kuin siihen, jossa ne alun perin luotiin. Jalavan & Uhinkin (2007) mukaan käytäntö ei siten ole enää elossa esimerkiksi silloin kun se välitetään sanallisesti toiselle. Tällöin se on muuttunut vain toiminnan kuvaukseksi. Toimiva käytäntö onkin heidän mukaan aina rakennettava omassa työyhteisössä ja saatava toimimaan siinä kokonaisuudessa ja vasta tämän jälkeen nähdään onko se todellisuudessa hyödyllinen.

Tässä mielessä FMM – malli voidaan nähdä ainoastaan teoreettiseen viitekehykseen konkretisoituna ideana siitä, miten asiat voisivat käytännössä toimia tulevaisuuden

työyhteisön johtamisessa. Monet hyvät käytänteet kuitenkin syntyvät itsestään työyhteisön toiminnan muotoutuessa ja kehittyessä yhteisön toimijoiden vuorovaikutuksessa eikä niitä voida välttämättä tietoisesti pakottaa osaksi työyhteisön toimintaa. Tietoinen ja tavoitteellinen toimintamallien muokkaaminen saattaisi olla tällöin olla vaikeaa, jolloin FMM – mallin monistaminen suoraan osaksi toimivan työyhteisön toimintaa olisi käytännössä mahdotonta. FMM – malli toimisikin tässä tapauksessa enemmän ideoiden tarjoajana, jolloin esittämiä ideoita voitaisiin mahdollisesti käyttää soveltuvin osin kulloisenkin työyhteisön johtamisessa.

Onko FMM - malli toisaalta myös liian haastava omaksuttavaksi osaksi työyhteisöjen johtamista, sillä enemmistö meistä on kuitenkin vanhojen johtamisen paradigmojen kannattajia ja byrokraattisen yhteiskuntaluokan edustajia? Malli uhmaa kuitenkin perinteistä yksilökeskeistä johtamiskäsitystä sekä hierarkiaan perustuvaa vallan, kontrollin sekä keskitetyn päätöksenteon ihannoitua. Malli korostaakin johtamisen pehmeitä arvoja, individualismia, yksilöiden toiminnan vapauden edistämistä, sosiaalista kanssakäymistä sekä oppimista suoran tehokkuuden ja tuottavuuden tavoittelun sijaan. Siirtyminen tällaiseen johtamistapaan ei varmasti ole yksinkertaista ja kivutonta, minkä osoittaa esimerkiksi vuosikymmeniä jatkunut taylorismin ja weberiläisyyden poisopettelu, jossa ei vielä ole onnistuttu. Tässä mielessä mallin mukaisten käytänteiden jalkauttaminen osaksi työyhteisöjen päivittäistä toimintaa voidaan nähdä haasteellisena pelkästään inhimillisten takalukkojen ansiosta. Tällöin mallin mukaisen johtamistavan tuleminen ja nousu saattaisi jäädä uuden sukupolven johtajissa tapahtuvan evoluution varaan.

FMM -mallin monien käytänteiden toteuttaminen vaatii toisaalta myös paljon ylimääräistä työtä työyhteisöltä, joka on tietenkin pois varsinaisen työn suorittamisesta. Jaksavatko hektisessä jatkuvan muutoksen luomassa kaaoksessa olevat tietotyöntekijät pysähtyä hetkeksi reflektomaan tekemisiään johtajansa kanssa? Kenellä on aikaa katsella ja analysoida videoita työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiseksi? Haluavatko itsenäiset tietotyöntekijät luoda yhteisiä merkityksiä ja kertoa toisilleen tarinoita? Haluavatko tietotyöntekijät tehdä ainoastaan tehtävänsä ja poistua takavasemmalle nauttimaan vapaudestaan ilman yhteisöllisyyden ja kollektiivisen vastuun kaipuuta? Tässä mielessä mallin käytänteiden toimivuus ja hyödyllisyys edellyttäisi työyhteisön toimijoilta halua sitoutua yhteiseen tekemiseen ja sen kehittämiseen ainoastaan transaktioon perustuvan osaamisen ja rahan vaihdannan sijaan. Koko työyhteisön pitäisi tällöin nähdä käytänteiden toteuttamisen merkitys

ja erityisesti niiden välilliset vaikutukset, jotta ne omaksuttaisiin tai niille annettaisiin edes mahdollisuus toimia osana työyhteisön varsinaista työtä eikä niitä koettaisi pelkästään varsinaisen työn ulkopuolisena puuhasteluna. Tässä mielessä mallin toimivuus saattaisi olla heikkoa lyhyissä projekteissa, laajasta verkostosta kasatuissa suurissa työyhteisöissä sekä voimakkaasti globaalisesti hajaantuneissa työyhteisöissä.

Millaisia vaatimuksia FMM – malli toisaalta asettaa johtajalle? Millaisia ominaisuuksia johtajalla tulisi olla, jotta hän pystyisi toteuttamaan työssään määriteltyjä käytänteitä? Malli korostaa ensinnäkin vuorovaikutteisuuden merkitystä olennaisena osana työyhteisön toimintaa, jolloin johtajalla pitäisi olla riittävät vuorovaikutustaidot kuten kykyä kuunnella, esittää kysymyksiä, keskittyä toisiin ihmisiin, neuvotella, omata kielellistä lahjakkuutta sekä hallita riittävä kielitaito. Vuorovaikutteisuus edellyttäisi myös tiettyjä sosiaalisia taitoja kuten empatiaa, avoimuutta, ulospäin suuntautuneisuutta, suvaitsevaisuutta, itsetuntemusta sekä positiivista elämänasennetta. Johtajalla olisi lisäksi oltava ymmärrystä mallissa mainituista prosesseista, mikä edellyttäisi riittävää oppineisuutta ja harjaantumista niiden hyödyntämisestä. Teknologian merkityksen kasvun myötä johtajan tulisi hallita myös monia teknisiä taitoja kuten useiden sovellusten ja ohjelmien käyttöä. Nämä kaikki taidot huomioon ottaen johtajan tulisi olla sosiaalinen kameleontti, joka olisi taustaltaan kehittämistyön ammattilainen ja omaisi riittävää osaamista myös informaatioteknologian käytöstä. Tässä mielessä johtajan olisi omaksuttava valmentava ote työhönsä ja nähtävä itsensä enemmänkin toiminnan fasilitaattorina ja osattava luopua halusta kontrolloida ja hallita työyhteisönsä toimintaa. Johtaja olisikin enemmän palvelujohtaja, joka nöyrästi auttaisi muita toimijoita heidän tehtävien suorittamisessa sen sijaan, että he auttaisivat johtajaa hänen tavoitteidensa saavuttamisessa.

Miten FMM – malli taas suhteutuu vallitseviin johtamiskäsityksiin ja johtamisen kehittämiseen? Hamelin (2007) mielestä johtamisen tulevaisuus saadaan parhaiten näköpiiriin tunnistamalla positiivisia poikkeustapauksia eli sellaisia organisaatioita tai sosiaalisia järjestelmiä, jotka uhmaavat tavanomaisia käytäntöjä. Hänen mielestä tieteellisen tutkimustyön tärkeimpiä opetuksia on, että tie uusiin ratkaisuihin kulkee usein anomalioiden kautta. Anomaliat kuitenkin uhmaavat hänen mukaansa logiikkaa, joten niihin ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Johtamisen kehittämisessä olisi hänen mielestä kuitenkin pystyttävä vastustamaan kiusausta selittää asiat parhain päin selittelemällä nykyisiä johtamiskäytäntöjä.

Hamelin ajatuksiin verrattaessa FMM – mallia ei voida nähdä varsinaisena johtamisen innovaationa. Pikemminkin se pyrkii juuri selittämään tulevaisuuden johtamisen käytänteitä nykyisten toimiviksi havaittujen käytänteiden kokoelmana sen sijaan, että se pyrkisi muodostamaan kokonaan uusia ja poikkeavia käytänteitä työyhteisön johtamiseen. Irrottautumalla täysin vallitsevista koulukunnista ja käsityksistä ja muodostamalla jotain poikkeavaa voidaan tietysti saada aikaan hyvinkin värikkäitä ja vaihtelevia ratkaisuja johtamistyöskentelyyn. Toisaalta voidaan kysyä, tarvitseeko tiettyjä käytänteitä todella muuttaa radikaalisti kun puhutaan tulevaisuuden työyhteisön päivittäisestä johtamisesta? Tähän kysymykseen saattaa tarjota vastauksia esimerkiksi jaetun johtajuuden näkökulma.

Pearce & Conger (2003) näkevät jaetun johtajuuden toimijoiden välisenä vuorovaikutusprosessina, jossa toimijoiden tehtävänä on johtaa toisiaan saavuttamaan työyhteisölle asetetut tavoitteet. Tällöin johtajuus, valta ja vastuu on jaettu yhteisön toimijoiden kesken tasavertaisesti, jolloin johtajuus ole sidoksissa pelkästään johtajaksi nimettyyn henkilöön ja hänen muodolliseen asemaansa. Carsonin ym. (2007) mukaan johtajuus siirtyykin toimijalta toiselle riippuen ajasta, kontekstista ja tilanteesta, jolloin työyhteisön toimijat toimivat vuorollaan johtajina. Yuklin (2002) mukaan toimijat voivat myös ryhmän sisällä omaksua toistensa rooleja ja johtaa samaa asiiasisältöä eri aikoina. Tärkeimmät päätökset tehdään hänen mukaan kuitenkin kollektiivisesti ryhmän sisällä. Hänen mielestä joitakin johtamisen osa-alueita voidaan toki jakaa ryhmän sisällä riippuen siitä kuka omaa asiasta suurimman asiantuntijuuden. Ropon ym. (2005) mielestä jaetussa johtajuudessa korostuukin pyrkimys tunnistaa ja ottaa huomioon ihmisten johtamisen monimuotoisuus ja luoda tilaa uudentilaisille vuorovaikutteisille johtamiskäytännöille, joiden perusteina ovat yhdessä tekeminen, moniäänisyys ja erilaisuuden kohtaaminen.

Jaetun johtajuuden ideologia kritisoi selvästi FMM – mallin ajattelua selkeästä ammattijohtajasta. FMM – mallin voidaankin nähdä lähestyvän johtamista johtaja – asiantuntija vastakkainasettelulla, jolloin ajatellaan asiantuntijoiden haluavan keskittyä osaamisensa hyödyntämiseen sekä kehittämiseen ja johtajan mahdollistamaan tämän toteutuminen. Malli kyseenalaistaakin jaetun johtajuuden perusolettamuksen, jonka mukaan kaikki toimijat haluaisivat toimia tarvittaessa johtajana. Tässä mielessä FMM -malli soveltuisi parhaiten työyhteisöön, jossa asiantuntijat haluaisivat keskittyä työhönsä tai työyhteisöön, jossa tehtävä tietotyö vaatisi suorittajaltaan täydellistä sille omistautumista.

Toisaalta FMM – mallin voidaan nähdä soveltuvan erinomaisesti myös jaetun johtajuuden ideologiaan. Mallin käytänteiden käyttämisen voi kuitenkin nähdä myös koko työyhteisön mahdollisuutena eikä pelkästään johtajan yksinoikeutena. Kyse on tällöin enemmänkin siitä kuka käytänteitä käyttää. Mallin käytänteitä voisi täysin hyvin käyttää kuka tahansa työyhteisön jäsen yhteisen toiminnan kehittämiseksi tai toisaalta myös itsensä ja oman toiminnan johtamiseksi. Mallin voisi tässä mielessä nähdä pelkästään työyhteisön toiminnan johtamisen mallina riippumatta siitä onko työyhteisöllä virallista tehtäviinsä nimettyä johtajaa.

Lopulta FMM – mallin voidaan nähdä tarjoavan ideoita työyhteisön johtamiseen. Mallin monistaminen kokonaan tiettyyn työyhteisöön saattaa toisaalta olla mahdotonta, mutta tarjoaa se ainakin useampia ideoita työyhteisön johtamiseen, joita voidaan sitten hyödyntää erilaisissa konteksteissa aina siihen soveltuvien osien. Malli ei kuitenkaan tarjoa varsinaisesti mitään uutta ja mullistavaa, mutta se lähestyy johtamista toisaalta tuorempien paradigmojen kautta. Kokonaisuutena johtaminen on kuitenkin niin monimutkainen ilmiö, jota ei yksinkertaisesti voi tyhjentävästi konseptoida mihinkään malliin tai teoriaan. Tässä mielessä FMM – malli pitääkin nähdä pelkästään käytännönläheisenä ideana johtamisen kehittämiseen ja arviointiin tulevaisuudessa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata työyhteisöä ja sen johtamista vuonna 2020. Tutkimuksella pyrittiin vastaamaan siihen millainen on tulevaisuuden työyhteisö ja millaisilla käytänteillä tätä työyhteisöä tullaan johtamaan. Tutkimus aloitettiin tarkastelemalla keskeisiä ja tunnistettuja työelämään vaikuttavia muutosvoimia, joiden perusteella muodostettiin skenaario tulevaisuuden työyhteisöstä eli FWM – malli. FWM – mallin muodostaman viitekehyksen pohjalta käsiteltiin työyhteisössä tarvittavia johtamisen käytänteitä ja tämän tarkastelun tuloksena muodostettiin skenaario tulevaisuuden työyhteisön johtamisen käytänteistä eli FMM – malli.

Tutkimusta pyrittiin alusta lähtien tekemään tutkivan oppimisen ideologiaa mukaillen. Tällöin tiettyä ilmiötä tarkasteltaessa luettiin aluksi siihen liittyvää tutkimustietoa, jonka perusteella muodostettiin ilmiötä koskeva abduktiivinen tutkimusteoria ohjaamaan syventävän tutkimustiedon hankintaa kyseistä ilmiöstä. Tämän avulla pyrittiin saavuttamaan reflektiivinen työskentelyote, jonka seurauksena kokonaisuuksien hahmottaminen ja ilmiöiden kuvaaminen etenisi jatkuvan uteliaisuuden, kokeilun, kyseenalaistamisen sekä kehittämisen tuottamaa jatkumoa pitkin. Työn jatkuvan kyseenalaistamisen sekä uuden tiedon hankinnan seurauksena tutkimustyöskentely johti sykliseen dialogiin valintojen ja ratkaisujen välillä hyväksyttävien perusteluiden löytämiseksi käytettävälle tiedolle. Tutkimuksen edetessä käytettiin hyväksi myös tutkimuksessa jo syntynyttä tietoa, jolloin esimerkiksi hahmoteltuja johtamisen käytänteitä hyödynnettiin itsensä johtamisessa.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta työelämän olevan suuren murroksen edessä mm. globalisaation, teknologian kehityksen, demografioiden muutoksen, urapolkujen muutoksen, työn haastavuuden kasvun sekä työn tekemisen muutoksen aiheuttamien välillisten ja välittömien ilmiöiden seurausten ansiosta. Näiden ilmiöiden aiheuttamien muutoksien seurauksena voidaan tietotyön kasvu nähdä keskeisenä työelämän nouseva aktiviteettina, jonka ansiosta perinteinen ruumiillinen tai suorittava työ on korvautumassa korkeaa koulutusta sekä tiedon ja tietotekniikan hallintaa edellyttävillä työtehtävillä. Tietotyön merkityksen kasvu onkin mahdollistanut uuden tietotyöntekijöiden luokan kehittymisen, joka tulee tulevaisuudessa määrittämään pitkälti sen miten organisaatiot tulevat kehittymään ja miten työyhteisöt tulevat muodostumaan.

Tietotyön kasvun myötä tulevaisuuden organisaatiot muuttuvat siten pitkälti verkostomaisiksi projektiorganisaatioiksi. Tällöin työyhteisöt syntyvät pääsääntöisesti orgaanisesti organisaation laajasta sisäisestä ja ulkoisesta verkostosta toteuttamaan erilaisia projekteja ja tehtäviä kulloistenkin liiketoiminnasta nousseiden tarpeiden täyttämiseksi. Tämän seurauksena työyhteisön aktiivisten toimijoiden määrää tulee kasvamaan, jolloin esimerkiksi asiakkaiden ja ulkopuolisten asiantuntijoiden merkitys aktiivisina toimijoina kasvaa. Teknologian kehityksen myötä myös työyhteisön työvälineet muuttavat muotoaan ja alkavat suorittamaan yksinkertaisia työtehtäviä. Fyysinen työn suorittamisen ympäristö muuttuu vastaavasti osittain virtuaaliseksi, jolloin globaalit virtuaaliset yhteisöt ovat olennainen osa päivittäistä työskentelyä. Työyhteisön toimintaa fasilitoiviksi prosesseiksi nousevat taas tiedon käsittelyyn, oppimiseen, yhteistoimintaan sekä vuorovaikutukseen liittyvät käytänteet, joiden avulla työyhteisön monimuotoisuutta, luovuutta sekä osaamista pyritään hyödyntämään tehokkaimmin.

Tulevaisuuden työyhteisössä tulee edelleen olemaan johtotehtäviin nimetty henkilö, joka vastaa tehtäväalueensa toiminnasta asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kasvaneen tietotyön ja sen luonteen takia johtaja ei kuitenkaan enää ole työyhteisönsä keskipiste vaan enemminkin toimintaa fasilitoiva sekä työyhteisön toimijoita palveleva valmentaja. Työyhteisön johtaja voidaankin tällöin nähdä sosiaalisena monilahjakkuutena, jonka valmentavan työtteen perustana on osaaminen kehittämistyöstä sekä informaatioteknologiasta. Työyhteisön johtamisessa korostuvat käytänteet muodostuva siten tavoitteen ja tehtävän johtamisen käytänteistä kuten osallistamisesta, osaamisen kohdentamisesta sekä tavoitteen uusintamisesta, prosessien johtamisen käytänteistä kuten mentoroinnista, kysymysten esittämisestä sekä turvallisuuden varmistamisesta, toimijoiden johtamisen käytänteistä kuten luottamuksen rakentamisesta, virikkeiden tarjoamisesta sekä dialogien fasilitoinnista ja resurssien johtamisen käytänteistä kuten häiriötekijöiden minimoinnista, osaamisen hinnoittelusta sekä asioiden priorisoinnista.

Esitettyjä tutkimustuloksia voidaan toisaalta kritisoida monelta kannalta. Tulevaisuuden ennakoiminen on kuitenkin erittäin haastavaa ja siihen liittyy niin monia epävarmuustekijöitä, jonka seurauksena tutkimustulosten todellinen hyödynnettävyys ja realismisuus saattaa olla lähes olematonta. Kun tähän yhtälöön lisätään vielä niin moniulotteinen, subjektiivinen, tilanne- ja kontekstisidonnainen ilmiö kuin johtaminen voidaan esitettyjä tutkimustuloksia

pitää lähinnä yksinkertaisina ideoina mahdollisista jatkuvasti konstruoituvista todellisuuksista ilman merkittävää käyttöarvoa. Lisäksi voidaan kyseenalaistaa ja kritisoida tutkimuksen tekemisen tapaa sekä käytettyä aineistoa. Tutkimus on kuitenkin toteutettu konkreettisista pyrkimyksistään huolimatta melko pinnallisesti esimerkiksi johtamisen käytänteiden mallin avaamisessa ja kuvaamisessa. Myös FMM – mallin dynaamisuutta ja luokitteluperusteita voidaan helposti arvostella. Olennaisin kritiikki nousee kuitenkin käytetystä aineistosta. Vaikka tulevaisuus on vasta huomenna, olisi käytänteiden kuvaamisessa saattanut ollut hyödyllistä käyttää myös empiiristä aineistoa esimerkiksi tämän päivän työyhteisöistä eikä korvata sitä pelkästään tutkijan omalla mielikuvituksella.

Aiheen jatkotutkimuksessa olisikin hyödyllistä tarkastella esitettyjä johtamisen käytänteitä tarkemmin ja syvällisemmin keskittymällä esimerkiksi ainoastaan yhteen käytänteeseen. Tällöin voitaisiin päästä syvemmälle kyseisen käytänteen tarkastelussa ja ymmärtää paremmin sen ympärille muodostuvaa käytännön toimintaa ja sen todellisia seurauksia sekä vaikutuksia tulevaisuuden työyhteisön päivittäisessä toiminnassa. Olennaista olisi tällöin myös päästä keräämään empiiristä aineistoa tietotyötä tekevistä työyhteisöistä esimerkiksi etnografian avulla, jotta tässä tutkimuksessa esitetyille käytänteille saataisiin tarvittavaa tukea tai kritiikkiä sieltä mistä käytännön työtä todella tehdään.

Lopuksi voidaan todeta tulevaisuuden haltuun ottamisen alkavan siitä, kun erotamme toisistaan menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden ja näemme nämä kolme jatkumona, mutta eri asioina. Sillä, jos pystymme erottamaan menneisyyden ja tulevaisuuden, huomaamme että tulevaisuudessa ei ole kovinkaan paljon asioita, jotka tulevat pakonomaisesti tapahtumaan. Sen sijaan siellä on mahdollisuuksia ja mahdollisia maailmoja. (Jalava & Uhinki 2007.) Guilloryn (2007) mielestä paras tapa valmistautua ja sopeutua tulevaisuuteen onkin luoda se itse.

7 LÄHTEET

Aaltonen, M. & Heikkilä, T. (2003) *Tarinoiden voima – miten yritykset hyödyntävät tarinoita?* Jyväskylä: Gummerus.

Aaltonen, M. & Kovalainen A. (2001) *Johtaminen sosiaalisena konstruktiona*. Helsinki: Yliopistopaino.

Albright, R.E. (2002) What can past technology forecasts tell us about the future? *Technological Forecasting and Social Change* 69 (5): 443-464.

Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G. (1999) Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management* 25 (3): 293-315.

Arnkil, T. E., Seikkula, J. & Arnkil, R. (2005) Hyvien käytäntöjen tutkittavuudesta, siirrettävyydestä ja jatkuvuudesta. *Yhteiskuntapolitiikka* 70 (6): 639-649.

Badaracco, J. L. (2007) *Pääroolissa johtaja – kaunokirjallisuuden näkökulmia johtamiseen*. Helsinki: Edita.

Barsh, J., Capozzi, M. M. & Davidson, J. (2008) leadership and innovation. *McKinsey Quarterly* (1): 36-47.

Bell, W. (1997) *Foundations of Futures Studies. Human Science for a New Era. Volume I: History, Purposes and Knowledge*. New Brunswick and London: Transaction Publishers.

Bower, J. (2007) Solve the succession crisis by growing inside-outside leaders. *Harvard Business Review* 85 (11): 90-96.

Brown, J. S. & Duguid, P. (2001) Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*: 2 (1): 40-57.

Callahan, K. R., Stetz, G. S. & Brooks, L. M. (2007) Project management accounting: budgeting, tracking and reporting costs and profitability. New Jersey: Wiley.

Cappelli, P. (2002) What will the future of employment policy look like? *Industrial & Labour relations review* (54): 724—739.

Caproni, P. J. (2008) *The practical coach – management skills for everyday life*. New Jersey: Prentice Hall.

Carson, J. B., Tesluk, P. E. & Marrone, A. (2007) Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal* 50 (5): 1217-1234.

Carucci, R. (2009) Companies rehearse a very different future: Connecting leadership capability and strategy execution through simulation. *Global business & Organizational excellence* 28 (5): 26-38.

Cetron, M. J. & Davies, O. (2005) Trends now shaping the future. *Futurist* 39 (3): 37-50.

Cetron, M. J. & Davies, O. (2003) Trends shaping the future: economic, societal, and environmental trends. *Futurist* 37 (1): 27-42.

Chan J. K., Beckman S. L. & Lawrence P. G. (2007) Workplace design: a new managerial imperative. *California Management Review* 49 (2): 6-22.

Child, J. & McGrath, R. G. (2001) Organizations unfettered: Organizational form in an information intensive economy. *Academy of Management Journal* 44 (6): 1135-1148.

Coates, J. F. (2000) Scenario Planning. *Technological Forecasting and Social Change* 65: 115-123

Dae-Young, K. & Ounjoung, P. (2009) A study on American meeting planners' attitudes toward and adoption of technology *in the* workplace. *Tourism & Hospitality Research* 9 (3): 209-223.

Davis, G. B. (2002) Anytime/Anyplace Computing and the Future of Knowledge Work. *Communications of the ACM* 45 (12): 67-73.

Dentico, John P. (2009) Going nowhere fast? Simulations and the future of leadership development. *Integral leadership review* 9 (4): 1-15.

Engeström, Y. (1992) Interactive expertise. *Research Bulletin* 83. Helsinki: Yliopistopaino.

Erickson, T. J. (2008) Redesigning your organization for the future of work. *People & Strategy* 31 (4): 6-10.

Friedman, T. (2006) *The World is Flat*. London: Penguin Group.

Florida, R. (2002) *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.

Glenn, J. C. (2003). *Scenarios - Futures research methodology*. Washington D.C.: American Council for the United Nations University.

Godet, M. (1997) *Scenarios and strategies. A toolbox for problem solving*. Pariisi: LIPS working papers.

Guillory, W. A. (2007) The Future Perfect organization — leadership for the twenty-first century: part 2. *Industrial & Commercial Training* 39 (2): 91-97.

Hamel, G. (2007) *Future of Management*. Boston: Harvard business school press.

Handy, C. (1995) *The Empty Raincoat: Making Sense of the Euture*. London: Arrow Business.

Harrington, B. & Ladge J. J. (2009) Work-life integration: Present dynamics and future directions for organizations. *Organizational Dynamics* 38 (2): 148-157.

Heinonen, S. (2004) *Tulevaisuuden työnteosta – vanhat paradigmat ja uusi paradigma*. Vantaa: Dark.

Heiskanen, T. (2006) Tilat, rajat ja yhteisöt tiedon luomisessa – esimerkkinä asiantuntijatyö. Teoksessa Parviainen, T. (2006) *Kollektiivinen asiantuntijuus*: 188-213. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Heyer, J., Stewart, F. & Thorp, R. (1999) *Group Behaviour and Development*. Helsinki: UNU/WIDER.

Himberg, L. (1996) *Opettaja ja työyhteisö*. Helsinki: WSOY.

Hislop, D. (2005) *Knowledge management in organizations - a critical introduction*. New York: Oxford University Press.

Inayatullah S. (1990) Deconstructing and Reconstructing the Future: Predictive, Cultural, and Critical Epistemologies. *Futures* 22 (2): 115-141.

Jalava, U. & Uhinki, A. (2007) *100 ideaa esimiestyöhön*. Hämeenlinna: Tammi.

Järvinen, P. (2001) Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. (2008) Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.

Kalleberg, A. L. (2001) Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century. *British Journal of Industrial Relations* 39 (4): 479-495.

Kamppinen, M. & O. Kuusi (2002) Tulevaisuudentutkimus: Perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden seura.

Kaski, S. & Kiander, T. (2005) Tunnejohtajuus – kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita.

Kelly, K. (2005) Scenarios must address limiting forces. *Futurist* 39 (3): 4-67.

Koestenbaum P. (1991) *The Heart of Business*. Dallas: Saybrook Pub.

Kogler Hill, S. (2001) Team leadership. Teoksessa Northouse, P. G. (toim.) *Leadership – theory and practice*: 161-187. California: Sage.

Lahti, L. (2008) Monikulttuurinen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Latva-Kiskola, E. (2006) Esimiehen keinovalikoimaa työyhteisön toimivuuteen. Teoksessa Sundvik, L. (toim.) *Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut*: 39-54. Helsinki: Edita.

Laurent, B. (2006) Päivittäisjohtaminen matkailu ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY.

Lavingia, N. J. (2003) Improve profitability through effective project management and total cost management. *Cost Engineering* 45 (11): 22-24.

- Leppänen, A. (2002) Työyhteisön kehittämisen tavoitteet. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi: 36–44. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lowell, B. & Joyce, C. (2007) Better strategy through organizational design. McKinsey Quarterly (2): 20-29.
- Malaska, P. (1993) Tulevaisuustietoisuus ja tulevaisuuteen tunkeutuminen. Kirjassa Vapaavuori, Matti (toim.) Miten tutkimme tulevaisuutta. Helsinki: Painatuskeskus.
- Mannermaa, M. (1999) Tulevaisuuden hallinta. Skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo: WSOY.
- Mannermaa, M. (1999) Toolbox – Työelämän ennakkoinnin työkalupakki. Helsinki: Työministeriö.
- Malone, T. W. (2003) The future of work. How the new order of business will shape your organization, your management style and your life. Boston: Harvard business school publishing.
- Martin, A. (2007) The future of leadership: where do we go from here? Industrial & Commercial Training 39 (1): 3-8.
- Masini, E. B. (1994) Why Futures Studies? London: Grey Seal Books.
- Miles, I. (1986) Scenario analysis: contrasting visions of the future. Teoksessa WFSF, Futuribles, AMPS & UNDP: Reclaiming the future: A Manual of Futures Studies for African Planners: 123-146. Lontoo: Tycooly.
- Minzberg, H. (1973) The Nature of Managerial Work. London: Harper Collins.

Modis, T. (2002) Forecasting the Growth of Complexity and Change. *Technological Forecasting & Social Change* 69 (4).

Morris, J. (2004) The future of work: organizational and international perspectives *International Journal of Human Resource Management* 15 (2): 263-275.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (1999) *Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa*. Helsinki: Edita.

Naisbitt, J., Aburdene, P. & Ainamo, S. (1990) *Megatrendit 2000: Kohti uutta vuosituhatta*. Porvoo: WSOY.

Nolan, E., Robertson, P. & Rothwell, S. (2007) Spiritual leadership: a changing management paradigm. Teoksessa Singh-Sengupta, S. & Fields, D. (toim.) *Integrating Spirituality and Organisational Leadership*: 134-156. New Delhi: Macmillan.

Nolan, P. & Wood, S. (2003) Mapping the future of work. *British Journal of Industrial Relations* 41 (2):165-174.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The knowledge creating company: How japanies companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford university press.

O'Brien, E. & Robertson P. (2009) Future leadership competencies: from foresight to current practice. *Journal of European Industrial Training* 33 (4): 5-20.

Oke, A., Munshi, N. & Walumbwa F. O. (2009) The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics* 38 (1): 64-72.

Otala, L. (2008) *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOY.

Parviainen, J. (2006) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Paul, M. & Stroh, D. P. (2006) Managing your time as a leader. *Reflections* 7 (4): 1-16.

Pearce, C. L. (2004) The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive* 18 (1): 47-57.

Pearce, C. L. & Conger, J. (2005) Shared leadership – Reframing the hows and whys of leadership. California: Sage Publications.

Peeling, N. (2003) Loistopomo – Näin toimii hyvä esimies. Helsinki: Edita.

Prahalad, C. K. (2000) Emerging work of managers. Teoksessa Chowdhury, S. (toim.) *Management 21C*: 141-150. London: Prentice Hall.

Pyöriä, P. (2006) Tietoyhteiskunta, tietotyö ja asiantuntijuus. Teoksessa Parviainen, T. (2006) *Kollektiivinen asiantuntijuus*: 55-81. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Ratcliffe, J. & Gannon, J. (2006), *Futures Workshops: A Handbook for Practitioners in the Built Environment*. Dublin: The Futures Academy.

Richter C. (2001) Workplace design: a laboratory for inventiveness. *Journal for Quality & Participation* 24 (2): 52-55.

Robertson, M. M. & Huang Y. (2005) Effect of a workplace design and training intervention on individual performance, group effectiveness and collaboration: The role of environmental control. *Work* 27 (1): 3-12.

- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005) *Jaetun Johtajuuden Särmät*. Jyväskylä: Gummerus.
- Rubens, K. (2008) The Future of Work—Cubed. *People & Strategy* 31 (4): 13-14.
- Rubin, A. (2002) Elämäntyylejä kokeilemassa: tarinayhteiskunnan nuori ja hyvän elämän haasteet. *Futura* 4: 61-66.
- Salminen, J. (2001) *Johtamisviestintä – mekanistinen maailmankuva murroksessa*. Jyväskylä: Gummerus.
- Saunders, C., Van Slyke, C. & Vogel, D. R. (2004) My time or yours? Managing time visions in global virtual teams. *Academy of Management Executive* 18 (1): 19-31.
- Saurin, R., Ratcliffe, J. & Puybaraud, M. (2008) Tomorrows workplace: a futures approach using prospective through scenarios. *Journal of corporate real estate* 10 (4): 243-261.
- Schön (1983) *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Senge, P. M. (1995) *The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization*. London: Brealy.
- Slaughter, R. A. (1996) *The Knowledge Base of Futures Studies vol.1*. Hawthorn: Media Group.
- Somech, A. (2006) The Effects of Leadership Style and Team Process on Performance and Innovation in Functionally Heterogeneous Teams. *Journal of Management* 32 (1): 132-157.
- Stewart, T. (1998) The cunning plots of leadership. *Fortune* (9).
- Taborda (2000) Leadership, teamwork, and empowerment: Future management trends. *Cost engineering* 42 (10): 41-45.

Teece, D. J. (2000) *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic and Policy Dimensions*. Oxford: Oxford University Press.

Tiuraniemi, J. (1994) *Reflektiivisen ammattikäytännön käsitteestä*. Turku: Turun Yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Tulgan, B. (2004) Trends point to a dramatic generational shift in the future workforce. *Employment relations today* 30 (4): 23-31.

Vapaavuori, A. (1993) *Miten tutkia tulevaisuutta?* Helsinki: Painatuskeskus.

Von Krogh, G., Nonaka, I., Nishiguchi, T. (2000) *Knowledge creation: a source of value*. Basingstoke : Macmillan Press.

Wah, L. (2000) Workplace of the future. *Management Review* 89 (1): 9-10.

Watson, R. (2007) *The Future Files*. London: Scribe Publications.

Ware, J. & Grantham, C. (2003) The future of work: Changing patterns of workforce management and their impact on the workplace. *Journal of facilities management* 2 (2): 142-160.

Warren, C. M. J., Simmons, J. & Trumble (2007) The future @ work: delivering effective corporate real estate. *Facilities* 25 (11/12): 463-472.

Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2001) *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. New Jersey: Wiley.

Yukl, G. (2002) *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.