

「 JOHDON
AGENDALLA
2022

JOHTAMISEN PARADIGMAN MURROS

Tervetuloa iloiselle 2020-luvulle.

Sata vuotta sitten maailma oli yllättävän samankaltaisessa tilanteessa, missä sodan ja maailmanlaajuisen influenssa-aallon jälkeen ihmiset pääsivät jälleen elämään elämäänsä ja määrittelemään samalla monia yhteiskunnan normeja uusiksi. Murros oli teknologian, taiteen ja kulttuurin kulta-aikaa, jolloin erityisesti talous kasvoi kohisten. Fyysinen etäisyys kutistui nopeasti autojen ja lentoliikenteen myötä. Sovinnaisuus sai väistyä vapaamielisyyden, musiikin, elokuvan ja populaariviihteen tieltä, ja modernit viestintävälineet kuten televisio ja radio yhdistivät ihmisiä ja kansakuntia uudella tavalla. Koko vuosikymmen oli uskomatonta luovuuden ja innovaatioiden aikaa. **Onko hulluutta toivoa ripaus samaa nyt sata vuotta myöhemmin?**

Maailmaa, missä tiede, taide, kulttuuri ja teknologinen kehitys kohtasivat ja rakensivat uuden maailman sodan ja pandemian runteleman tilalle. Yhtä lailla meillä on edessä jälleenrakennuksen aika – tällä kertaa ekologisen jälleenrakennuksen aika.

Hengästyttävää ajatella, miten moni megatrendi risteää juuri 2020-luvulla. Edessä on talouspoliittisen järjestelmän, vastuullisuuden, ilmastonmuutoksen, luontokadon, tekoälyn ja teknologian ja koko johtamisen paradigman muutos tuotantolähtöisestä ajattelusta ihmislähtöiseen ajattelutapaan. **Ja juuri nyt tuntuu siltä, että bileet ovat jo käynnissä.**

Talous ja inflaatio ovat kasvussa, pörssiin listautumiset ennätystasolla, työmarkkinat kuumentumassa ja kilpailu osaavasta työvoimasta huipussaan. Kierrokset kasvavat koko ajan.

Monia työelämän vakiintuneita normeja määritellään nyt pysyvästi uusiksi kun ajatustyöläiset hakevat rajojaan hybridityön ja elämän välille. Jollain tavalla voisi ajatella, että edessä on työn emansipaatio, irtautuminen vanhoista rakenteista ja haitallisista asenteista.

Se vaatii kuitenkin aktivismia. Siinä missä edellisen kultaisten vuosikymmenen aktivisteja olivat taiteilijat, muutosta vauhdittavat nyt kuluttajat ja työntekijät – välillä myös aktivistiomistajat. Johdon agendalla nostetaan esiin näitä aiheita, rikotaan sopivasti rajoja ja tehdään tilaa uusille ajatuksille. Vuoden 2022 raportilla mukana on yli 20 eteenpäin katsovaa johtajaa ja asiantuntijaa.

Muutokselta ei enää voi laittaa silmiä kiinni. Kuten tilanteeseen sovitettu vanha kiinalainen sananlasku sanoo - paras hetki istuttaa puu oli 100 vuotta sitten, toiseksi paras hetki istuttaa puu – on nyt.

Riikka Tanner
Editor-in-Chief
Johdon agendalla





Jaakko Sahimaa



Lauri Järvilehto



Minna Huotilainen



Elina Koskela



Nando Malmelin



Mirka Palm



Katri Viippola



Henri Schildt



Cristina Andersson



Päivi Jokinen



Nina Kurola



Riikka Tanner



Elina Kajosaari



Minna Mustakallio



Tua Björklund



Mikael Rautanen



Max Mickelsson



Lotta Vuoristo



Joonas Kylliäinen



Miikka Huhta



Susanna Rahkamo

TERVETULO A ILOISELLE
2020-LUVULLE

Teema: Polarisaatio haastaa kriittiseen ajatteluun	8
Nando Malmelin: Johtaminen on yksi niistä ilmiöistä, joissa tutkimus ja teorian kehittyvät nopeammin kuin arjen käytännöt	9
Henri Schildt: Digital first -maailmassa ylimmän johdon pitää ymmärtää kuinka todellisuus tuotetaan algoritmeilla	11
Riikka Tanner: Johtamisen paradigma murtuu siirryttäessä tuotantolähtöisestä ajattelusta ihmislähtöiseen ajatteluun	13
Katri Viippola: Emme voi enää hukata yhtään työntekijää kestävämmän työelämän takia	15

VASTUULLISUUDESTA
KOHTI IMPAKTIA

Teema: Impaktijohtajuus vauhdittaa kestävä kasvun imperatiivia	18
Elina Kajosaari: Kenelläkään ei pitäisi olla varaa viherpesuun - ei ilmaston eikä mainehaittojen puolesta	19
Minna Mustakallio: Otamme huomattavan askeleen kohti nettovaikuttamisen arviointia, yksittäisten vaikutusten sijaan	21
Teema: Sidosryhmäjohtaminen ja sosiaalinen vastuullisuus johtamisen ytimessä	23
Mirka Palm: Työhyvinvoinnista ja työn mielekkyydestä puhutaan enemmän kuin koskaan	24
Päivi Jokinen & Nina Kurola: Diversiteetin lisääminen vaatii enemmän uskallusta ja kykyä ottaa riskiä rekrytoinneissa	26

TYÖN OLETUSARVOT MUUTTUVAT

Teema: Tulevaisuudessa työ ≠ työpaikka	29
Miikka Huhta: Suuri irtisanoutumisaalto on uusi käänne osaamisen maailmansodassa	30
Teema: Työn tuottavuus täytyy määritellä uudelleen	32
Minna Huotilainen: Työelämän kognitiivisen rasittavuuden lisääntymiseen ei ole johdossa vielä kunnolla herätty	33
Mikael Rautanen: Itseohjautuva johtamismalli ei toimi vain sillä, että päätetään olla itseohjautuvia	35
Joonas Kylliäinen: Digitaaliset ratkaisut ja paikkariippumaton työ mahdollistavat kokonaan uusia tapoja tehdä työtä	37

JOHTAMISEN UUSI VIITEKEHYS

Teema: Paradigman murros - tuotantolähtöisyydestä ihmislähtöisyyteen	40
Elina Koskela: Johtavalinnoissa toimeksiantajien odotuksissa on nähtävillä sama trendi kuin johtajien näkemyksissä	41

Teema: Teknologian eksponentiaalinen kasvu haastaa jatkuvaan oppimiseen	43
Cristina Andersson: Tiedon tarve kasvaa nyt nopeammin kuin tutkinto-ohjelmien kyky pysyä kehityksen perässä	44
Lauri Järvilehto: Jatkuva oppiminen ja luova ajattelu vaativat organisaatioilta ja yksilöiltä paljon	46
Teema: Bisnesluovan kukoistus	48
Susanna Rahkamo: Asiantuntijaluovuudessa ei ole kyse yksilötekemisestä, vaan nimenomaan kollektiivisesta tekemisestä	49
Jaakko Sahimaa: Hippisiiven radikaalit kestävyysajatukset ovat nyt bisneselämän valtavirtaa	51
Tua Björklund: Muotoilu ei ole nykytoiminnan pintapuolista kiillottamista, vaan arvonmuodostuksen syvällistä ymmärtämistä	53
Max Mickelsson: Olemme menettäneet herkkyytemme havaita heikkoja signaaleja	55
Lotta Vuoristo: Moni organisaatio havahtuu muutaman vuoden päästä siihen, että kulttuurin johtamiseen olisi pitänyt panostaa jo aiemmin	57

Nyt on hyvä aika olla johtamisutalias.

Kohti vuotta 2030 kulkiessa monet perinteiset johtajuuden myytit murtuvat ja tilalle syntyy uudenlaista johtajuutta. Automaation ja tekoälyn lisääntyessä fokus siirtyy ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, luovuuden ja innovaatiokyvyn johtamiseen, sekä entistä vastuullisempien organisaatioiden rakentamiseen. Vanha pölyttynyt teollisen ajan käsitys johtajuudesta ei ole enää käyttökelpoinen nykyajassa.

Mutta mitä on johtajuus 2030? Se ei ole vain yhtä ja siitä tarvitaan keskustelua. Eikä vain keskustelua nykyisten johtajien kesken vaan mahdollisimman moniäänisesti ja rohkeasti. Johdon agendalla 2022 -raportti kokoaa laadukkaan ja kiinnostavan kattauksen asiantuntemusta, tutkimusta ja kokemusta keskustelun tueksi. Artikkeleiden lukeminen innostaa pohtimaan laajemmin työelämän uudelleenmuotoilua niin, että luovuudelle ja uuden oppimiselle löytyisi riittävästi mahdollisuuksia ja tilaa.

Johdon agendalla vuoden 2022 teemana on osuvasti **Johtamisen paradigman murros**.

TYÖ2030-ohjelman ja Johdon agendalla-raportin toimituksen tiet kohtasivat syksyllä johtajuuden teemojen äärellä ja huomasimme nopeasti, että ajatuksemme osuvat yksiin käynnissä olevasta muutoksesta ja sen mukanaan tuomista tulevaisuuden vaatimuksista organisaatioille ja johtajuudelle. Johtajuudella on merkittävä yhteiskunnallinen vaikutus ja mentäessä kohti 2030-lukua, organisaatioiden ja sitä kautta johtajuuden yhteiskunnallinen rooli entisestään kasvaa. Meillä on tärkeä yhteinen tavoite.

Muutoksen johtaminen ja johtamisen muutoksen ymmärtäminen on koko työelämän murroksen ytimessä. TYÖ2030-ohjelma toimii työpaikkojen kumppanina muutoksessa ja mahdollistaa murroksessa tarvittavan osaamisen ja toimintatapojen uudistumista. Tällä on iso merkitys suomalaisen työelämän hyvinvoinnille, tuottavuudelle ja vetovoimalle.

Johtajuusverkosto on tärkeä osa TYÖ2030-ohjelman toimintaa. Verkosto kokoaa yhteen kehittämis- ja kehittymishaluisia johtajia, olivatpa he johtamisasemassa jo tänään tai vasta tulevia johtajia.

Verkoston toiminta perustuu vuoropuhelulle, käytäntöjen jakamiselle ja vertaistuen löytämiselle, joka tukee sekä muutoksessa johtamista että johtamisen muutosta. Verkoston toiminnan tavoitteena on mahdollistaa moniäänistä keskustelua johtajuudesta sekä innostaa ja rohkaista kaikkia johtamisuteliaita omassa kehittämisessään.

On hienoa yhdistää voimat Johdon agendalla 2022 -raportin kanssa. Yhdessä avaamme ja mahdollistamme entistä enemmän johtajuuden ympärillä käytävää dialogia ja tuomme uusia näkökulmia verkoston pohdittavaksi.

Tervetuloa mukaan johtajuusverkostoon [LinkedInissä](#) sekä [Twitterissä](#).

Lisätietoja TYÖ2030 -ohjelmasta ja johtajuusverkostosta voit lukea [täältä](#).

Sanna Kulmala
Ohjelmajohtaja
TYÖ2030



TERVE- TULO ILOISELLE 2020- LUVULLE

Teema: Polarisaatio haastaa kriittiseen ajatteluun.

Ilmiöt eivät synny tyhjiössä vaan ne heijastelevat aina taustalla vaikuttavia isompia megatrendejä. Megatrendit itsessään ovat globaaleja, kestäviä ja laajasti yhteiskunnan rakenteita muuttavia ilmiöitä, koskettavat liiketoimintaa, taloutta, politiikkaa, kulttuuria ja yksilöitä.

Megatrendit ovat usein kytköksissä toisiinsa ja ne ovat pitkäkestoisia, niiden vaikutus saattaa kestää useita kymmeniä vuosia. Tämänkin raportin johtamisen- ja työelämätrendien taustalla vaikuttaa yksi tai useampi megatrendi.

Elämme VUCA-maailmassa, missä korostuu kompleksisuus. Ajassa, missä kaikki kytkeytyy kaikkeen, tilanteet ovat usein moniulotteisia ja monimutkaisissa riippuvuussuhteissa toisiinsa.

Samanaikaisesti useat eri voimat vaikuttavat dynaamisesti toimintaympäristöömme, mikä tekee usein selkeiden syy-seuraussuhteiden hahmottamisen haastavaksi.

Polarisaatiota tapahtuu nyt usealla tasolla.

Yhteiskunnan eriarvoistumisen ja taloudellisen epätasa-arvoisuuden nähdään olevan kasvussa. Työn osalta puhutaan työn jakaantumisesta suorittavaan työhön ja tietotyöhön.

Tälläkin raportilla puhutaan paljon työn tulevaisuudesta. Moni viime vuosina esiin noussut työelämäilmiö voi nopeasti katsottuna vaikuttaa siltä, että se koskettaa vain tietotyötä. Todellisuudessa palveluiden nopea kasvu ja digitalisaatio on muuttanut työtehtäviä myös perinteisillä teollisuudenaloilla ja yhä useammin työ sisältää tietotyötä alasta riippumatta.

Maailma jakaantuu ja muuttuu musta-valkoiseksi, missä sosiaalinen media algoritmeineen kärjistää keskustelua ja mielipiteitä.

VUCA-maailmalle on ominaista epävarmuus, kompleksisuus ja tiedon tulkinnanvaraisuus. **Siihen vastaaminen vaatii kriittistä ajattelua, strategista ennakkointia ja systeemiajattelua.**

Systeemiajattelun lähtökohtana on mindsetin muutos lineaarisesta ajattelusta kohti holistista ajattelua, missä ymmärrämme kaiken olevan yhteydessä johonkin muuhun, *systeemiin*.

Mekanistinen, reduktionistinen ja perinteinen maailmankuva perustuu analyysiin, missä kaiken voi palastella osiin ja analysoida erillisinä komponentteina. **Synteesi sen sijaan auttaa meitä näkemään kokonaisuuden**, sen osat ja näiden väliset yhteydet samaan aikaan.

Ilmiöt kytkeytyvät toisiinsa usein vahvistaen niitä. Heikkona signaalina liikkeelle lähtenyt ilmiö voi saada odottamattoman sysäyksen ulkopuolelta; Covid-19 pandemia onkin osaltaan kiihdyttänyt monia työelämään liittyviä ilmiöitä. Kun muutos saa riittävän momentumin, sitä on vaikea enää pysäyttää.

Yhtenä nopeimmin kasvavana 2020-luvun johtamisen trendinä on siten oppia ymmärtämään trendejä, ilmiöitä ja kehityskulkuja niiden taustalla.

Nando Malmelin

**« Johtaminen on yksi niistä
ilmiöistä, joissa tutkimus ja
teoriat kehittyvät nopeammin
kuin arjen käytännöt. »**

Johtamisen tutkimuksessa on luotu monenlaisia malleja ja ohjenuoria, jotka näyttävät suuntaa edelläkävälle johtajuudelle. Organisaatioissa tukeudutaan kuitenkin perinteisiin johtamisen oppeihin. Vuosikymmeniä vanhat ajatelmat ohjaavat monien työyhteisöjen toimintaa.

Nando Malmelin: Ennakoinnin merkitys johtamisessa korostuu VUCA-maailmassa.

Johtaminen on yksi niistä ilmiöistä, joissa tutkimus ja teorit kehittyvät nopeammin kuin arjen käytännöt. Johtamisen tutkimuksessa on luotu monenlaisia malleja ja ohjenuoria, jotka näyttävät suuntaa edelläkävälle johtajuudelle.

Organisaatioissa tukeudutaan kuitenkin perinteisiin johtamisen oppeihin.

Vuosikymmeniä vanhat ajatelmat ohjaavat monien työyhteisöjen toimintaa.

Ongelmana ei siis ole se, etteikö johtamisen kehittämiseksi olisi luotu kiinnostavia teorioita ja käytännöllisiä malleja. Ongelmana on se, että johtamisen vanhat koulukunnat – kuten tieteellisen liikkeenjohdon ja byrokraattisen hallinnoinnin opit – ovat niin voimakkaasti ja laajasti juurtuneet organisaatioihin, että niiden muuttaminen ja korvaaminen on hyvin hidasta.

Minkälaista johtamismalleja yritykset sitten tarvitsevat, jotta ne kykenevät uudistumaan ja kasvamaan muutosten keskellä? Epävarmoina aikoina tarvitaan erityisesti johtamista, joka tukee jatkuvaa uuden ymmärryksen luomista ja oppimista.

Strateginen ennakointi on vielä hyödyntämätön mahdollisuus monille yrityksille. Ennakointityön avulla muutosten ja disruptioiden kanssa kamppailevat yritykset kykenisivät esimerkiksi tunnistamaan emergenttejä teknologioita, havaitsemaan yhteiskunnallisia ja poliittisia murroskohtia, ennakoimaan asiakaskäyttäytymisen kehittymistä sekä ymmärtämään markkinoiden muutoksia.

Ennakoinnin merkitys johtamisessa korostuu erityisesti VUCA-maailmassa, jota leimaavat epävakaus, epävarmuus, kompleksisuus ja monitulkintaisuus. Ennakointi tarjoaa tässä toimintaympäristössä hyödyllisiä välineitä liiketoiminnan strategioiden ja organisaation toiminnan uudistamiseksi.

Jotta ennakointia voidaan kehittää yrityksissä strategisesti ja systemaattisesti, sen arvo liiketoiminnalle on pystyttävä osoittamaan selkeästi ja käytännöllisesti. Systemaattinen ennakointi edistää yritysten kilpailukykyä kolmella tärkeällä alueella: strategisessa johtamisessa, uuden liiketoiminnan kehittämisessä sekä organisaation uudistamisessa.

Systemaattisen ennakkoinnin arvoa yrityksille on vaikea osoittaa lyhyellä aikavälillä tai taloudellisilla mittareilla. Tulevaisuustiedon hyödyt ilmenevät yleensä vasta myöhemmin, vuosien päästä. Harvassa yrityksessä on kuitenkaan kärsivällisyyttä odotella. Siksi strategiset panostukset ennakointiin jäävät monissa yrityksissä tekemättä.

Hyvin perustellusta tulevaisuustiedosta on hyötyä strategisten valintojen määrittelyssä ja viestimisessä. Se auttaa konkretisoimaan työntekijöille ja kumppaneille, minkälaisiin tulevaisuudenkuviin strategiset valinnat kytkeytyvät ja mitä tavoitteita niillä pyritään saavuttamaan. **Mitä uskottavampia ja perustellumpia tulevaisuudenkuvat ovat, sitä rohkeammin niiden toteuttamiseen uskalletaan myös investoida.**

Monipuolisen tulevaisuustiedon avulla yritykset kykenevät varautumaan erilaisiin mahdollisiin tulevaisuuksiin ja murroksiin.



Nando Malmelin
Professor of Practice
Disruptive Business
VTT

Lue koko puheenvuoro [täältä](#).

Henri Schildt

« **Digital first** » -maailmassa
ylimmän johdon pitää
ymmärtää kuinka todellisuus
tuotetaan algoritmeilla. »

Digitaalisten ekosysteemien luomat mahdollisuudet ja kysyntä houkuttelevat yrittäjiä erilaisille alustoille ja markkinapaikoille. Kun tietojärjestelmät kuvaavat edellispäivän todellisuuden sijaan huomisen todellisuutta, tietojärjestelmien rooli kilpailuedun saavuttamisessa kasvaa entisestään.

Henri Schildt: Kilpailuetu datasta ei synny johdon päätöksentekoa tukemalla vaan päätöksiä automatisoimalla.



Henri Schildt
Professor of Strategy
Aalto University

Vaikka digitaalisuudesta puhutaan paljon, yrityksissä on harvoin selkeää käsitystä sen vaikutuksista johtamisen näkökulmasta. Kun liiketoimintaa pystytään kuvaamaan yhä kokonaisvaltaisemmin ja luotettavammin datavirtojen avulla, tietotyötä ja ihmisten tekemiä päätöksiä pystytään automatisoimaan yhä tehokkaammin. **Ihmistyön rooli muuttuu, ja samalla myös johtamisen luonne.**

Tietotekniikan ja erityisesti laajojen tietokantojen tultua yritysten arkeen, moneen isompaan yritykseen palkattiin viimeisten muutaman vuosikymmenen aikana analyytikkoja, joiden tehtävä oli tukea johdon päätöksentekoa tilastanalyysien avulla. Ajatus oli siirtyä kovimmin palkatun johtajan takamustuntumalla tehdyistä päätöksistä kohti "tiedolla johtamista".

Vaikka analyytikot ovat epäilemättä parantaneet päätöksenteon laatua, mullistava **kilpailuetu datasta ei synny johdon päätöksentekoa tukemalla vaan päätöksiä automatisoimalla.**

Muutos luo uudenlaisia haasteita johtamiseen. Kun kilpailuetu syntyy liiketoiminnan automatisoinnista ja tiedon tuomisesta prosessien ytimeen, älykkäiden ohjelmistojen ostaminen ja kehittäminen on olennainen osa kaikkea johtamista.

Yrityksen liiketoiminnan "arkkitehtuuri", eli erilaiset prosessit ja tieto- sekä materiaalivirrat ovat kuin peilikuva yrityksen tietojärjestelmistä. Tietojärjestelmien ymmärtäminen nousee johtamisen keskiöön. Samalla työntekijöiden rooli muuttuu, kun painopiste siirtyy prosessien "suorittamisesta" ketterään mahdollisuuksien tunnistamiseen ja niihin vastaamiseen.

Digital first-maailmassa ylimmän johdon pitää ymmärtää kuinka todellisuus tuotetaan algoritmeilla. Usein tuote voidaan markkinoida ja myydä ennen kuin se valmistetaan tai edes suunnitellaan loppuun asti. Tuotteiden kilpailukyky liittyy yhä vahvemmin erilaisiin ekosysteemeistä löytyviin komplementteihin; niin älypuhelimesta kuin yrityksen tietojärjestelmästä saatuun arvoon vaikuttaa niille saatavat kolmansien osapuolten sovellukset.

Digitaalisten ekosysteemien luomat mahdollisuudet ja kysyntä houkuttelevat yrittäjiä erilaisille alustoille ja markkinapaikoille. Kun tietojärjestelmät kuvaavat edellispäivän todellisuuden sijaan huomisen todellisuutta, tietojärjestelmien rooli kilpailuedun saavuttamisessa kasvaa entisestään. Yritysten kelloaajuus kasvaa ja tulevaisuuden jatkuva hahmottaminen ja kommunikointi on yhä tärkeämpi osa johtamista.

Ilman vahvaa osaamista ja näkemystä yritykset uhkaavat tippua kilpailusta. Kaikilla tasoilla johtajien on yhä tärkeämpää ymmärtää yrityksen tietojärjestelmien kehityskaari ja se miten erilaiset tietovirrat ja algoritmit muuttavat työtehtäviä yrityksen sisällä.

Digitalisaation myötä liiketoimintaprosessit verkottuvat ja toimialat muuttuvat ekosysteemeiksi. Johtamisen rooli kasvaa vaikka alaisten määrä saattaa pienentyä, koska uudet palvelut vaativat usein yhteistyötä eri yritysten välillä. **Digitaalisessa maailmassa johtaminen laajeneekin yritysten sisältä niiden välille.**

Lue koko puheenvuoro [täältä](#).



┌
Riikka Tanner

**« Johtamisen paradigma
murtuu siirryttäessä
tuotantolähtöisestä ajattelusta
ihmislähtöiseen ajatteluun. »**

Johtamisen teorioille on tyypillistä, että ne ovat oman aikakautensa ja kulttuurinsa tuotteita. Hämmäntävän vähän organisaatiot ovat silti muuttuneet yli sadassa vuodessa Weberiläisen johtamisteorian jäljiltä.

└

Riikka Tanner: Modernissa johtamisessa perinteinen ROI saa eteensä S-etuliitteen.



Riikka Tanner
Business Director
frankly partners

Johtamisen paradigman murroksella viitataan tuotantolähtöisestä ajattelusta siirtymistä kohti ihmislähtöistä johtamista niin yksilö-, organisaatio- kuin yhteiskunnallisella tasolla.

Johtamisen teorioille on tyypillistä, että ne ovat oman aikakautensa ja kulttuurinsa tuotteita.

Hämmäntävän vähän organisaatiot ovat silti muuttuneet yli sadassa vuodessa Weberiläisen johtamisteorian jäljiltä. Suurin osa organisaatioista nojaa edelleen hierarkkisiin johtamisjärjestelmiin, joissa työnjako perustuu kompetensseittain eroteltuihin tehtäviin ja työnjakoon. Työntekijät valitaan tiettyjen vaadittavien kompetenssien perusteella ja palkitseminen tapahtuu osaamisen ja työn vaatimustason mukaan.

Työyhteisöä ohjaavat säännöt ja odotukset ja ihmisten odotetaan olevan urasuuntautuneita. Päätöksenteko on irrotettu tunteista ja perustuu puhtaasti rationaaliseen näkemykseen.

Nämä byrokraattisen johtamisteorian periaatteet on laadittu 1900-luvun alussa, mutta hyvin tuntuvat olevan käytössä näin 2020-luvullakin.

Klassisen ja tieteellisen liikkeenjohdon koulukunnat näkevät nekin ihmisen osana liukuhihnaa ja koneistoa, jossa tarkkaan määritellyt tehtävät suoritetaan kontrolloidussa ympäristössä, missä ihmisille annetaan tehtäviä, jotka parhaiten soveltuvat heidän kyvyilleen. Siten maksimoidaan työntekijöiden tuottavuus. Tuotannosta vastaavan johtajan tehtävä on minimoida prosessiin liittyvät häiriötekijät eli inhimillisen virheen mahdollisuudet. Kun asiaa tarkemmin ajattelee, onko mikään oikeastaan muuttunut?

Modernin ajan johtajina emme puutu itse työn tekemiseen, vaan koemme omaksi tehtäväksemme poistaa tiimiltä työtä haittaavia hidasteita ja esteitä, jotta tiimi saa tehtävänsä suoritettua mahdollisimman tehokkaasti.

Modernia liukuhihnan hallintaa siis.

Perinteinen numeroita tuijottava, reduktionistinen ajattelutapa tunnistaa heikosti työn sosiaalisen ulottuvuuden merkityksen tuottavuudelle.

Tietotyössä tuottavuus on jo aikaa sitten irronnut ajasta ja paikasta. Yrityksen pitkän tähtäimen menestys ei synny korkeasta aktiviteettitasosta, jos samaan aikaan työntekijöiden hyvinvointi, sosiaalinen yhteenkuuluvuus ja yrityksen kulttuuri kärsii. Tämä on yksi hybridityön isoimpia kysymyksiä.

Tuottavuutta arvioitaessa pitäisi seurata outputin lisäksi myös lopputulosta ja impaktia.

Modernissa johtamisen viitekehyksessä perinteinen ROI saa eteensä S-etuliitteen.

SROI mittaa arvoa, jota on vaikea määritellä yrityksen tulokseen tai taseeseen. Sen tavoitteena on mitata sitä, miten hyvin yritys pystyy hyödyntämään omaa pääomaansa ja resurssejaan tuottaakseen taloudellista, ympäristö- tai sosiaalista arvoa yhteisölleen.

Lue koko puheenvuoro [täältä](#).

Katri Viippola

« Emme voi enää hukata yhtään työntekijää kestäättömän työelämän takia. »

Työelämän narratiiviin on vaivihkaa hiipinyt negatiivinen sävy. Uhat, huolet, korona, woke, cancel ja call out. Tiiliseinä tuntuu olevan vastassa joka suunnassa. Tähän kannattaa havahtua ja muistaa kyseenalaistaa omaa ajatteluaan. Nyt tarvitaan positiivista työelämäpuhetta.

Katri Viippola: Tulevaisuudessa tarvitsemme ihan jokaisen työpanoksen.



Katri Viippola

Johtaja, HR, viestintä ja vastuullisuus
Varma

Työelämän narratiiviin on vaivihkaa hiipinyt negatiivinen sävy. Uhat, huolet, korona, woke, cancel ja call out. Tiiliseinä tuntuu olevan vastassa joka suunnassa. Tähän kannattaa havahduttaa ja muistaa kyseenalaistaa omaa ajatteluaan. Ajoittain saatamme lipsahtaa valituksen puolelle, mutta pääosa ajasta tulisi pysyä tiellä, joka vie asioita eteenpäin.

Kaikki huolet ovat totta, mutta yhteinen tulevaisuutemme ja jokapäiväinen työelämämme ei parane negatiivisia asioita toistamalla ja uhkakuvia maalaamalla. Kyseenalaistaminen on helppoa, toivon ja mahdollisuuksien rakentaminen tuhat kertaa työläämpää. Ei ole silmien sulkemista tai tosiasioiden vähättelyä nähdä myös kaikki ne seikat, jotka työelämässä ovat paremmin kuin koskaan aiemmin.

Tiesitkö, että se on juuri työ, jolla on huikea mielensterveyttä ylläpitävä ja elämäniloa vahvistava vaikutus? Joustoa ja huokoisuutta on monessa työssä paljon aiempaa enemmän.

Etätyöllä on monia todennettuja etuja ja haitat voidaan ratkaista. Moni puuduttava työ on automatisoitu ja merkityksellisyydelle on aurattu tilaa. Tyttöjen kiinnostus johtajuuteen on nousussa ja työtä tekevien eläkeläisten määrä on kasvanut tasaisesti, ja työhaluiset eläkeläiset tuovatkin tervetullutta joustoa työelämään. Arkisia asioita, jotka konkreettisella tavalla parantavat työelämäämme.

Samalla kun kilpailu osaavasta työvoimasta kiihtyy, nousevat vastuulliset arvot. Yritys, jolla on vahva tarkoitus olla olemassa, tekee yleensä myös hyvää bisnestä eli huomioi inhimillisen ja ekologisen kantokyvyn, ja kykenee myönteiseen muutokseen. Todellista vastuullisuutta ei ole tukea (vain) yksittäisten satureiden urakehitystä, vaan varmistaa, että kaikki pysyvät mukana. Aivan jokaista voidaan tukea vahvistamalla kykyä navigoida muuttuvassa yhteiskunnassa.

Johtaminen ja esihenkilötyö eivät ole katoamassa mihinkään. Mutta siihen luotan, että sen laatu tulee paranemaan. Johtamiseen kohdistuu erilaiset odotukset kuin ennen. Tulevaisuuden esihenkilökoulutuksissa puhutaan samoista asioista kuin nykyäänkin: miten huolehdimme siitä, että monimuotoistuvassa työelämässä erilaiset ihmiset saavat mahdollisuuden onnistua.

Tulevaisuuden Suomessa tarvitsemme ihan jokaisen työpanoksen: työyhteisöön sisäänpääsyn esteenä ei voi olla etnisyys, seksuaalinen suuntautuminen tai osatyökykyisyys. Emme voi enää hukata yhtään työntekijää kestävämmän työelämän takia.

Lue koko puheenvuoro [täältä](#).

VASTUUL
LISUUDE
STA
KOHTI
IMPAKTIA.

Teema: Impaktijohtajuus vauhdittaa kestävän kasvun imperatiivia.

Markkinatalous ja kasvun imperatiivi liitetään usein yhteen. Jos katsotaan kasvun imperatiivia esimerkiksi pörssiin listatun yrityksen näkökulmasta, kasvuodotukset on ladattu sen osakekurssiin. Pelkkä odotuksiin pääseminen harvoin riittää markkinoille, positiiviset pörssireaktiot syntyvät odotusten ylittämisestä.

Paine onnistua markkinoiden asettamassa kasvutavoitteessa on kova.

Vaan mitä tapahtuu kun kasvun imperatiivi kohtaa kestävän kehityksen imperatiivin?

Edelman Trust Barometrin mukaan 86% kuluttajista odottaa brändien ottavan kantaa ja edistävän kestävän kehityksen teemoja.

Brändeihin luotetaan, että niillä on mahdollisuus edistää positiivista muutosta yhteiskunnassa, ottaa kantaa yhteiskunnallisiin haasteisiin, jopa poliittisiin teemoihin. Samaa aikaan kuluttajat kokevat oman valtansa vahvistuneen. Yhä suurempi osa kuluttajista (78%) kokee, että heillä on valta ja mahdollisuus vaatia brändeiltä muutosta.

Kuluttajien asenteissa on tapahtunut iso muutos minä-keskeisestä ajattelusta me-keskeiseen ajatteluun. Yhä useammin haluamme brändejä, jotka edustavat yhteiskunnallisia arvoja oman elämäntapamme sijaan.

Yritysten nettovaikutusta tutkivan **The Upright Projectin** datan mukaan 58% halutuimmasta työvoimasta kokee yrityksen yhteiskunnallisen vaikutuksen erittäin tärkeänä ja 14 % ei ole kiinnostunut työnantajana yrityksestä, joka ei vaikuta ympäröivään yhteiskuntaan. Kiinnostavaa on myös se, että hiilineutraaliustavoitteiden sijaan milleniaalit ja nuoret ovat kiinnostuneita työnantajista, jotka omalta osaltaan auttavat ratkaisemaan ilmastohaasteita. **Suunta on hiilijalanjäljestä hiilikädenjälkeen.**

Nettovaikutus syntyy kun summataan yrityksen positiiviset ja negatiiviset vaikutukset yhteiskunnalle yhteen.

Pääomasijoittajat ovat näyttäneet suuntaa jo useita vuosia, ja pääoma seuraakin yhä tarkemmin yritysten nettovaikutusta. Rahoitusta haluavan on syytä jäädä plussan puolelle tai varautua maksamaan negatiivisesta nettovaikutuksestaan korkeampaa hintaa.

Sijoittajat lähestyvät aihetta riskien- ja portfolionhallinnan näkökulmasta, kuluttajat ulkoistavat omien valintojensa vastuun lempibrändeilleen ja kilpailtu työvoima hakee merkitystä työlleen työnantajan yhteiskunnallisesta roolista.

On vahingollista asettaa liiketoiminnan etua ja kestävä kehitys vastakkain. Yrityksen kolmen tärkeimmän sidosryhmän viesti on vahva - odotus on, että yritys pystyy kasvamaan ja lunastamaan markkinoiden odotukset samalla kun sen nettopositiivinen vaikutus vahvistuu.

Kasvun imperatiivi muuttuu kestävän kasvun imperatiiviksi.

Elina Kajosaari

« **Kenelläkään ei pitäisi olla varaa viherpesuun - ei ilmaston eikä mainehaittojen puolesta.** »

Elokuussa julkaistu IPCC-ilmastoraportti ja kuvat luonnonkatastrofeista ympäri maailmaa ovat herättäneet ymmärtämään, että muutoksella on kiire.

Glasgow'n COP26-ilmastokokouksesta haettiin poliittista voimaa muutoksen tueksi. Kokouksen lopputulos oli sekoitus tyytyväisyyttä ja turhautumista.

Elina Kajosaari: Vastuullisuus ei ole trendi, se on ydinkysymys.



Elina Kajosaari
CEO
Compensate

Ilmastokriisi on valtavan kokoinen haaste, sekä samalla ainutlaatuinen mahdollisuus. Oma matkani Compensatella viimeisen parin vuoden aikana on avannut silmät sille, miten yritykset voivat hyödyntää tilaisuuden ja rakentaa tulevaisuutensa kestävämmälle pohjalle.

Jokaisen meistä on kannettava vastuuta ilmastokriisistä monesta syystä: paitsi, että se on oikein ja välttämätöntä ihmiskunnan tulevaisuuden kannalta, se myös tarjoaa yrityksille vuosituhannen merkittävimmän kaupallisen mahdollisuuden.

Oikeastaan kyse on kilpajuoksusta.

Niin kuin jokaisessa muutoksessa, on edelläkävijöitä ja niitä, jotka heräävät toimimaan hitaammin. Edelläkävijöillä on vielä mahdollisuus saada kilpailuetua konservatiivisiin kilpakumppaneihinsa nähden. Vaikka ilmastoasioista on puhuttu jo pitkään, ilmastoherätys on alkanut avautua täyteen mittaansa viimeisen parin vuoden aikana.

Elokuussa julkaistu IPCC-ilmastoraportti ja kuvat luonnonkatastrofeista ympäri maailmaa ovat herättäneet ymmärtämään, että muutoksella on jo kiire.

Glasgow'n COP26-ilmastokokouksesta haettiin poliittista voimaa muutoksen tueksi. Kokouksen lopputulos oli sekoitus tyytyväisyyttä ja turhautumista. **COP26 osoitti yhä selvemmin, että valtiot ja lainsäädäntö liikkuvat tuskastuttavan hitaasti.** Katseet ovat kääntyneet yrityksiin ja kuluttajiin, sillä ne määrittävät muutoksen tahdin.

Vältä, minimoi ja kompensoi. Yhä useampi yritys asettaa hiilineutraalius- ja nettonollatavoitteita. Osa aloittaa ajoissa vapaaehtoisesti, osa vasta pakon edessä lakien ja säätelyn kiristyessä. Valtioiden tekemät hiilineutraaliuslupaukset kattavat jo 90% maailman päästöistä.

Vastuullinen yritys pyrkii ensin vähentämään päästöjä mahdollisimman tehokkaasti, sen jälkeen minimoimaan niitä ja lopulta, niiden päästöjen osalta, joita se ei voi vähentää tai minimoida, kantamaan vastuun kompensoimalla loput. Kun päästöille asetetaan hintalappu, se kannustaa myös vähentämään niitä.

Hiilineutraalius- tai nettonolla-tavoitteiden kannalta olennaista on uskottavuus ja toiminta.

Se, että termit ja väittämät ymmärretään oikein ja niitä toteutetaan kunnianhimoisesti ilmasto-, ei markkinointipuheet, edellä. Kenelläkään ei pitäisi olla varaa viherpesuun ei ilmaston eikä mainehaittojen puolesta.

Ilmastotoimissa on helppo hengästyä jo lähtöruudussa. Tietoa on runsaasti, mutta pelisääntöjä ja raameja vielä valitettavan vähän. Tavoitteiden ja tekojen ei tarvitse olla heti kaiken kattavia ja täydellisiä – tärkeintä on lähteä liikkeelle, valita kumppaninsa viisaasti ja opetella matkan varrella lisää.

Ilmastokriisin ratkaiseminen on tulevien vuosien isoin haaste, samaan aikaan se on yrityksille ja johtajille huikea mahdollisuus.

Johtajuudelta vaaditaan yhä vahvempaa innostuneisuutta muutokseen sekä sitoutumista vastuun kantamiseen. Meillä on kaikki keinot, työkalut sekä pääoma muutokseen. Nyt on ratkaiseva hetki loikata mahdollisimman nopeasti mahdollisimman pitkälle.

Lue koko puheenvuoro [täältä](#).



Minna Mustakallio

**« Otamme huomattavan
askeleen kohti
nettovaikuttamisen arviointia,
yksittäisten vaikutusten sijaan. »**

EU:n uusi kestävän toiminnan taksonomia tulee määrittelemään osaltaan, mikä voidaan määritellä kestäväksi liiketoiminnaksi, sekä sitä miten voidaan todentaa liiketoiminnan edistävän ainakin yhtä ympäristötavoitteita ilman, että se vaikuttaa negatiivisesti muihin.

Minna Mustakallio: Vaikuttavuus ohjaa tulevaisuuden liiketoimintaa.



Minna Mustakallio
Impact Lead
Un/Known

Vaikuttavuutta lähestytään liiketoiminnassa usein hyvin suoraviivaisesti, yksittäisiä tavoitteita optimoiden. Tänä päivänä vaikuttavuus tarkoittaa kuitenkin sitä, millä tavalla yritys tai organisaatio todella vaikuttaa toimintaympäristöönsä.

Tarkoituksen (purpose) ja vaikuttavuuden (impact) termit menevät helposti sekaisin puhuessamme siitä, miten yrityksen tulisi johtaa liiketoimintaansa. Kun tarkoitus katsoo erityisesti yhtä, suurta merkityksellistä tavoitetta organisaatiolle, vaikuttavuus lähestyy asiaa toiminnan ulkoisvaikutusten kautta.

Yrityksen ydinliiketoiminta on myös sen suurin vaikutus. Jos on vaikeaa keksiä yrityksen toimintaa inspiroivaa tarkoitusta, on mahdollisesti aika miettiä uudestaan, tulisiko ydinliiketoimintaa ohjata uuteen suuntaan seuraavan 10 vuoden aikana. Tarkoituksella on toki tarkoituksensa, mutta vaikuttavuus tarjoaa paremman näkymän esimerkiksi siihen, millä keinoin siihen kannattaa pyrkiä.

Vaikuttavuus kiinnostaa kaikkia sidosryhmiä.

Sijoittajat, työntekijät, asiakkaat ja viranomaiset katsovat kaikki omasta kulmastaan sitä, millä tavalla yritykset vaikuttavat ympäröivään maailmaan. Sijoittajat ja osakkeenomistajat hakevat sekä parempaa evidenssiä, että rohkeita avauksia positiiviseen vaikuttavuuteen. ESG on vahvasti läsnä, mutta toisaalta raportointi-painotteisuutta halutaan vähentää ja työkalut kehittyvät koko ajan: sijoittajat tähyävät todistettaviin vaikutuksiin mahdollisimman reaaliaikaisesti.

EU:n uusi kestävä toiminnan taksonomia tulee määrittelemään osaltaan, mikä voidaan määritellä kestäväksi liiketoiminnaksi, sekä sitä miten voidaan todentaa liiketoiminnan edistävän ainakin yhtä ympäristötavoitteita ilman, että se vaikuttaa negatiivisesti muihin. **Lähestymistapa ottaa huomattavan askeleen kohti nettovaikut-tamisen arviointia, yksittäisten vaikutusten sijaan.**

Taksonomian huomioonottaminen tulee kaikkien sijoittamisen ammattilaisten pöydälle lähitulevaisuudessa. Myös poliittinen ohjaus ja sääntelijät ovat entistä aktiivisempia luomaan struktuuria sekä rajoitusten että kannusteiden muodossa. Tästä esimerkkeinä ovat EU:n Green Deal sekä Yhdysvaltojen uudet päästötavoitteet.

Tekemällä työtä vaikuttavuuden parissa, saadaan käsitys siitä, miten yritystoiminnan aikaansaamat vaikutukset tulisi näkyä yrityksen strategiassa. Se saattaa herättää halun päivittää strategiaa ja synnyttää näin vaikuttavuuteen perustuvaa liiketoimintaa.

Vaikuttavuudella ohjaaminen auttaa löytämään ja hyödyntämään uusia mahdollisuuksia, kehittämään uusia johtamismalleja sekä parhaimmillaan saa aikaan sen, että yrityksillä on aikaisempaa huomattavasti parempi tilannekuva toimintaympäristöstään, omasta positiostaan ja kilpailukyvyystään.

Lue koko puheenvuoro [täältä](#).

Teema: Sidosryhmäjohtaminen ja sosiaalinen vastuullisuus johtamisen ytimessä.

Yritysten yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja vastuullisuusteemoihin kantaa ottaminen on ollut yksi johdon agendan ykköstreendejä vuoden 2020 alusta lähtien. Sitä mukaa kun asiakkaiden ja kuluttajien äänenpainot kasvavat ja vastuullisuusvaatimukset kovenevat, joutuvat valokeilaan erityisesti yritysten toimitusjohtajat.

Oman organisaation johtamisvastuun lisäksi 2020-luvulla johdetaan yhä useammin organisaation sidosryhmien odotuksia; asiakkaiden, työntekijöiden, poliittisten päätöksentekijöiden. Johtaminen on ennen kaikkea viestintää ja vaikuttamista.

Työntekijät, potentiaaliset työnhakijat ja asiakkaat odottavat yritysten johtajien olevan läsnä eri medioissa ja sosiaalisessa mediassa omilla kasvoillaan. Viestintää odotetaan erityisesti organisaation tulevaisuudesta ja tavoitteista kestäväen kehityksen ja sosiaalisen vastuullisuuden suhteen. **Tekoja, ei sanoja.**

Hyvä esimerkki on UPM:n uutinen viime vuoden lopulta poistaa selittämättömät sukupuolten väliset palkkaerot.

Ei siis mikään ihme, että MPS:n tämän syksyn johtajuuskyselyssä näkyy selkeästi että **rekrytoitavilta johtajilta odotetaan media- ja brändilisäarvoon liittyvää kyvykkyyttä.**

Johtaminen on vastuullista päätöksentekoa ja organisaatioiden eri sidosryhmien äänen kuulemista. **Luottamus pääoman kasvattaminen onkin nousemassa yhdeksi tärkeimmistä johtamisen tavoitteista.** Vastuullinen johtajuus vaatii johtajilta päätöksenteon seurausten ja impactin jatkuvaa hallintaa.

Missiosta ja purposesta tulee tärkeitä työkaluja koko organisaatiolle. Yhteisten tavoitteiden edistäminen on kaikkien vastuulla mutta johtajilta kysytään kykyä sanoittaa yhteistä suuntaa ja toisaalta kykyä luoda ymmärrystä nopeasti muuttuvissa tilanteissa. **Johtajien sensemaking kyvykkyys nouseekin arvoonsa.**

Monella tapaa holistisuus näkyy uudella tavalla johtajien arjessa. Työntekijät nähdään kokonaisina ihmisinä ja hyvinvoinnin käsite on nopeasti laajentunut fyysisestä hyvinvoinnista myös psyykkiseen hyvinvointiin ja kokemukseen työn merkityksellisyydestä.

Samaan aikaan johtajien ymmärrys oman hyvinvointinsa merkityksestä kasvaa koko ajan. Huawei-mies ei kuvaa enää nykyajan johtajaa.

Diversiteetti ja inklusiivisuus ovat olleet kasvavia puheenaiheita viime vuosina. Tietoisuus diversiteetistä ja sen merkityksestä on kasvanut, mutta monesta organisaatiosta puuttuu vielä konkretia.

Vaikka fokuksen DEI kysymyksiin odotetaan kasvavan, ei ilmiö vielä näy suomalaisjohtajien arjessa. MPS:n johtajuuskyselyn mukaan monimuotoisuus jää alimman kolmen asian joukkoon kysyttäessä, mitä tämän hetkessä organisaatiokulttuurissa haluaisi muuttaa (9%).

Samassa kysymyksessä alimmalle sijalle jää kestävä kehitys, vain 6% vastaajista haluaisi organisaationsa panostavan enemmän kestävään kehitykseen. Ajattelemmeko omien organisaatioidemme olevan jo riittävän tasa-arvoisia ja monimuotoisia ja edistävän tarpeeksi kestäväen kehityksen elementtejä – vai kaivataanko organisaatioihin lisää kriittistä ajattelua?

Mirka Palm

« Työhyvinvoinnista ja työn mielekkyydestä puhutaan enemmän kuin koskaan. »

Hyvinvoinnin käsite on laajentunut. Se kattaa tänä päivänä fyysisen hyvinvoinnin lisäksi myös henkisen terveyden sekä kokemuksen työn merkityksellisyydestä. Samaan aikaan työntekijöistä huolehtimisesta on tullut yrityksille brändikysymys.

Mirka Palm: Tämän hetken haaste on työntekijöiden hyvinvoinnin ja sosiaalisen vastuullisuuden konkretisoiminen.



Mirka Palm
HR johtaja
Kotipizza Group

Sosiaalinen vastuullisuus on noussut nopeasti liiketoiminnan ytimeen. Se on jotain, mistä on puhuttu takahuoneissa jo kauan, mutta joka on pandemiahaasteiden keskellä noussut esiin entistä vahvemmin. Työhyvinvoinnista ja työn mielekkyydestä puhutaan enemmän kuin koskaan.

Työntekijöistä huolehtimisesta onkin tullut brändikysymys. Nykypäivän yhteiskunta ja sosiaalisen median mukanaan tuoma läpinäkyvyys on tehnyt sen, että vastuullisuudesta huolehtiminen ei ole ainoastaan oikea teko, vaan myös liiketoiminnallisesti kannattava valinta.

Merkityksellisyys ja impakti ovat saman kolikon kaksi puolta, eikä niitä voi erottaa toisistaan. Sosiaalinen vastuu on arjessamme Kotipizzalla kaikkialla läsnä. Se näkyy niin johtoryhmätyöskentelyssä, kuin henkilöstötilaisuuksissa – se on esillä joka paikassa. Se ei kuitenkaan saa olla vain viestinnällistä höttöä.

Sillä ei mitään merkitystä, jos on hienoja purpose-lauseita, jos lauseen sisältöä ei eletä todeksi konkreettisin teoin joka päivä. Toisaalta impakti yksin ei riitä. Taustalta täytyy löytyä se ajatus, *purpose*, miksi asioita halutaan tehdä paremmin.

Tämän hetken yksi haaste onkin työntekijöiden hyvinvoinnin ja sosiaalisen vastuullisuuden konkretisoiminen. Hyvinvoinnin käsite on laajentunut. Se kattaa tänä päivänä fyysisen hyvinvoinnin lisäksi myös henkisen terveyden sekä kokemuksen työn merkityksellisyydestä. Samalla kun yhä useammin ymmärrämme työntekijän kokonaisvaltaisena yksilönä, myös sosiaalisen vastuullisuuden mittaamiselle tulisi kehittää uusia mittareita. Jos kehitystyö tähän aloitetaan tyhjältä pöydältä, on ensimmäinen askel mitata yksittäisten työntekijöiden työntekijäkokemusta.

Korona-aika on kirkastanut ihmisten arvoja, mikä heijastuu myös työntekijäkokemukselle asetettuihin vaatimuksiin.

Aiemmin työntekijät pitivät enemmän piilossa omat toiveensa, tavoitteensa ja arvonsa, joita kohti pyrkivät. Viime vuosina keskustelusta on kuitenkin tullut yhä avoimempaa, mikä kuuluu johdolle asti.

Hybridityö, pula työntekijöistä, the Great Resignation ja yrittäjyyden nousu ovat kaikki työelämäilmiöitä, jotka näkyvät myös ravintola-alalla. Usein näitä keskusteluja leimaa polarisaatio tai vahva mustavalkoisuus. Itse koen, että olisi tärkeää tarkastella ilmiöitä sekä-että; miten toimitaan vastuullisesti ja työntekijöitä tukien, mutta samalla yrityskulttuurin ja yhdessä tekemisen näkökulma huomioiden.

Johtajien tulisi olla herkkiä havaitsemaan tätä muutosta ja käydä jatkuvaa dialogia työntekijöiden kanssa.

Lue koko puheenvuoro [täältä](#).



Päivi Jokinen & Nina Kurola

**« Diversiteetin lisääminen
vaatii enemmän uskallusta ja
kykyä ottaa riskiä
rekrytoinneissa. »**

Diversiteetin vaaliminen on modernia, vastuullista johtamista. Painetta syntyy myös sidosryhmien suunnasta, kun yrityksen työntekijät, asiakkaat ja sijoittajat kiinnittävät aiempaa enemmän huomiota organisaation sosiaalisen vastuun kysymyksiin.

Päivi Jokinen & Nina Kurola: Ajatusvinoumien korjaaminen on vaikeaa, jollei niihin kiinnitetä huomiota.

Keskustelu diversiteetistä ja sen merkityksestä johtamiselle ja organisaatioille on lisääntynyt tasaisesti viimeisen vuosikymmenen ajan. Varsinaiseksi ilmiöksi diversiteetti-keskustelu on noussut Suomessa viimeisen parin vuoden aikana, kun monet kansainväliset tutkimukset ovat osoittaneet, että monimuotoiset organisaatiot ovat usealla eri mittarilla vahvempia ja menestyvämpiä. Yhdistettynä selkeästi kasvavaan pulaan osaavista tekijöistä työmarkkinoilla, tämä on lisännyt positiivista painetta monimuotoisuuden tukemiseen sekä yritysten työntekijöiden että ulkoisten sidosryhmien osalta.

Yrityksen sidosryhmät odottavat, että monimuotoisuutta edistämällä syntyy parempaa, kestävämpää ja tuloksellisempaa johtamista. Samaan aikaan diversiteetistä ja sosiaalisesta vastuullisuudesta on tullut yhä enemmän yhteiskunnallinen kysymys ja osa kansainvälisen kilpailukykykymme tukipilareista.

Miltä diversiteetti näyttää Suomessa?

Suomessa käytävä keskustelu diversiteetistä kulminoituu usein naisjohtajuuteen.

Suomalaisten pörssiyhtiöiden toimitusjohtajista 115 on tällä hetkellä miehiä, naistoimitusjohtajia on vain kymmenen. Ero on siis edelleen silmiinpistävän suuri.

Jos yrityksen organisatorinen rakenne on lähtökohtaisesti sellainen, että hallituksen jäsenistä 70% on miehiä ja naisia 30%, toimitusjohtajana on mies ja liiketoiminnan vastuuroolit ovat pääsääntöisesti miehillä, on ajatusvinouman riski merkittävä.

Meillä on taipumus rekrytoida samankaltaisia henkilöitä kuin itse olemme. Kun tätä toistetaan riittävästi, vinouma lähtee kertautumaan joka tasolla organisaatiossa. Ajatusvinoumat ja ennakoasenteet ovat inhimillisiä, mutta vinoumien korjaaminen on vaikeaa, jollei niihin kiinnitetä jatkuvaa huomiota. Muutos lähtee ylhäältä, koska se muuttaa koko organisaation kulttuurin monimuotoisemmaksi.

Diversiteetin vaaliminen on vastuullista, modernia johtamista. Moni valtio, kuten Norja, Ranska ja Saksa on lähtenyt korjaamaan tilannetta lainsäädännöllisin keinoin, mikä luo positiivista painetta myös muille Euroopan valtioille. Painetta syntyy myös sidosryhmien suunnasta, kun yrityksen työntekijät, asiakkaat ja sijoittajat kiinnittävät aiempaa enemmän huomiota organisaation sosiaalisen vastuun kysymyksiin.

Yksi selkeä odotus on, että yrityksen viralliset tasa-arvo ja diversiteettitavoitteet ulotetaan organisaation tasolta koskemaan myös johtoa, jolle tulee asettaa samat tavoitteet. Yritysten ei pidä päästää itseään tai johtoaan rekrytoinneissa liian helpolla ja toisaalta myös johdon suorahaku- ja rekrytointiyrityksiltä pitää vaatia monimuotoisempia johtajakandidaatteja sekä monimuotoisuutta edistäviä toimintatapoja.

Tämä vaatii enemmän uskallusta ja kykyä ottaa riskiä rekrytoinneissa, silmien avaamista sille, millainen johtajaosaaja voisi tulla kyseeseen missäkin tehtävässä.

Lue koko puheenvuoro [täältä](#).



Päivi Jokinen
CEO
Avant Advisors



Nina Kurola
Partner
Avant Advisors

TYÖN OLETUS- ARVOT MENEVÄT UUSIKSI.

Teema: Tulevaisuudessa työ ≠ työpaikka.

Perinteisten työorganisaatioiden merkitys on murroksessa työn muuttuessa projektimaiseksi, globaaliksi, paikasta riippumattomaksi ja algoritmien organisoimaksi, kuvataan tulevaisuuden työtä Työterveyslaitoksen **Hyvinvointia työstä –raportilla**. Raportilla todetaan, että alustatyön kasvu ja ylipäättään tuotantoprosessien ketteryyden tavoittelu pienentävät organisaatioiden nykyisenkaltaista roolia työntekijöiden elämässä.

Työn käsite irtoaa työpaikan käsitteestä.

Olemme tottuneet ajattelemaan työtä työpaikkoina. Tulevaisuudessa työtä ajatellaan osaamisena, rooleina, kompetensseina, taitoina ja mindsettina, joita voidaan hankkia organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi monin eri tavoin; palkkaamalla, uudelleen kouluttamalla, osaamista lisäämällä, ostamalla tai freelancereita hyödyntämällä.

Amerikassa freelancereiden määrä kasvaa kolme kertaa nopeammin verrattuna tavalliseen työvoimaan ja siellä isot yritykset ovat heränneet jo miettimään sitä, miten yrityksen rakenteita ja toimintamalleja pitää muokata tukemaan muuttuvia työvoiman tarpeita.

On lyhytnäköistä ajatella, että tämä valtava työntekemiseen liittyvä trendi ei rantautuisi myös Suomeen tulevina vuosina. Suurin muutos tapahtuu meilläkin siinä, että yrittäjyys on aikaisempaa useammin oma valinta, ei niinkään pakko, muutos mikä tulee näkymään erityisesti vaativassa asiantuntijatyössä.

Tätä trendiä tukee taustalla megatrendeistä vahva individualismin nousu. Samaan aikaan kun asiantuntijat korostavat omaa yksilöllisyyttään ja haluavat rakentaa työurastaan oman näköisensä, he kaipaavat yhteisöllisyyttä ja verkostoa ympärilleen. Yrittäminen ei siis tule olemaan perinteistä yksinyrittämistä vaan ennemminkin yrittämistä joko suljetuissa tai avoimissa verkostoissa.

Samalla se tarkoittaa sitä, että yksilöt ja freelancerina itsensä työllistävät henkilöt ovat tulevaisuudessa itse vastuussa oman osaamisensa kehittämisestä ja itsensä johtamisesta. Itseohjautuvuus korostuu siten myös tätä kautta.

Yritykset, jotka pystyvät mahdollistamaan joustavan työnteon henkilöiden omien tarpeiden mukaan, saavat mallillaan todellista kilpailuetua tulevina vuosina. Tämä asettaa yrityksille kuitenkin useita haasteita niiden omien toimintamallien suhteen; miten viestintä ja kommunikaatio hoidetaan, entä vastuut ja velvollisuudet, tiedon jakaminen, osaamisen kehittäminen tai sitoutuminen?

Yrityksistä tulee alustoja, jotka tarjoavat osaamista vastaan asiantuntijoille kokemuksia ja palveluita. Tällaisessa liiketoimintamallissa brändin merkitys korostuu, sillä työtä tarjoavat asiantuntijat kaipaavat brändiä ja tarinaa, johon he voivat itsensä kiinnittää.

Yksinyrittäjien tai yrittäjämäisesti itsensä työllistävien osuus on 2000-luvulla noussut viidestä prosentista reiluun seitsemään prosenttiin. Samaan aikaan myös erilaisten yrittäjä- ja palkkatyön yhdistelmien osuus on kasvussa vaikkakin vielä pientä (1%). **Nykyinen järjestelmämme tukee huonosti uudistuvia työntekemisen muotoja.** 2020-luvulla näitäkin rakenteita joudutaan vihdoin päivittämään.

Miikka Huhta

« Suuri irtisanoutumisaalto on uusi käänne osaamisen maailmansodassa. »

Asiakasodotusten kasvu on johtanut siihen, että liiketoiminnassa ei ole enää kyse pelkästään tuotteiden ja palveluiden tuottamisesta – niiden lisäksi myydään myös kokemuksia. Nyt samat odotukset valuvat myös työpaikoille.

Miikka Huhta: Työnantajabrändäyksestä on tulossa kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta monen yrityksen elinehto.



Miikka Huhta
Business Director
Miltton

Suuri irtisanoutumisaalto on uusi käänne osaamisen maailmansodassa. War on Talent alkoi sellaisena kuin sen tunnettiin vuonna 1997, kun McKinseyn konsultti Steven Hankin havaitsi teollisuusmaissa olevan liian vähän nuoria suurten ikäluokkien taakseen jättämien työpaikkojen täyttämiseen.

Vaikka kaikkia toimialoja tai yrityksiä ei vaivaa krooninen kasvua rajoittava tai jopa toiminnan jatkumista uhkaava työntekijäpula, **on kuitenkin varmaa, että yleisesti kilpailu osajista vain kiihtyy entisestään.** Suomi ikääntyy, osaamistarpeet jatkuvasti muuttuvat ja työmarkkinoiden polarisoituminen pahenee entisestään.

Kokemustalous valuu työpaikoille.

Asiakasodotusten kasvu on johtanut siihen, että liiketoiminnassa ei ole enää kyse pelkästään tuotteiden ja palveluiden tuottamisesta – niiden lisäksi myydään myös kokemuksia.

Toisaalta kokemukset auttavat myymään tuotteita ja palveluita, vaikka ne samalla olisivat myös myyntiartikkeleita. **Kokemustalouden vahvuus on siinä, että kokemukset ovat mieleenpainuvia ja luovat vahvoja tunteita.** Ne saavat asiakkaat palaamaan ja rakentamaan tunnesidettä brändiin.

Samat odotukset valuvat työpaikalle. Odotamme entistä enemmän, että työssä käyttämämme työkalut toimivat yhtä intuitiivisesti kuin kuluttajina hyödyntämämme palvelut ja että työpaikkamme prosessit on muotoiltu vastaavilla muotoiluajattelun työkaluilla sujuviksi.

Työnantajien onkin pystyttävä vastaamaan paremmin näihin odotuksiin ylläpitääkseen työntekijöiden tyytyväisyyttä ja työn imua ja pärjätäkseen kilpailussa työntekijöiden rekrytoinnissa ja kiinni pitämisessä.

On siis syytä laittaa tuote kuntoon ja miettiä millainen työnantaja haluamme todella olla.

Hyödyntämällä asiakaskokemuksen kehittämisen ja muotoiluajattelun työkaluja työpaikalla syntyviä kokemuksia voidaan systemaattisesti kehittää ja näin lisätä työntekijöiden työn voimavaroja.

Jokaisella työpaikalla pitää tehdä tutkimustyötä ja selvittää mitä nykyiset ja eniten kaivatut organisaation ulkopuolella vielä olevat työntekijät haluavat ja ajattelevat.

Siitä mitä olette työnantajana pitää myös kertoa nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille sekä muille kiinnostuneille – kuten sijoittajille, asiakkaille ja medialle. Kyse on työnantajabrändin markkinoinnista.

Työnantajabrändäyksestä onkin tulossa kilpailukyvyn säilyttämisen kannalta monen yrityksen elinehto.

Lue koko puheenvuoro [täältä](#).

Teema: Työn tuottavuus täytyy määritellä uudelleen.

Hybridi haastaa työnantajat ja työntekijät. Se, mistä on puhuttu koko syksy non-stop eli paluusta toimistoille ja siirtymisestä hybridityön maailmaan korona exitin jälkeen on kuitenkin vain jäävuoren huippu – se tekee näkyväksi sen, mikä on ollut tuloillaan viimeiset kymmenen vuotta.

Viimeisen vuosikymmenen aikana työ on siirtynyt yhä enemmän kollaboratiivisiin järjestelmiin – sähköpostiin, pikaviestimiin, puheluihin ja videopalavereihin. Näiden käyttö on HBR:n artikkelin mukaan lisääntynyt viimeisen vuosikymmenen aikana yli 50 % vieden jo 85% ihmisten työviikosta. Aivan. Ja nämä luvut ovat ajalta ennen pandemiaa.

Työn- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin heikentyminen ovat jo pitkään vaikuttaneet ihmisten hyvinvointiin ja nousevat nyt esiin mm. **The Burnout ja The Great Resignation** – ilmiöinä. Always on -työ on konkretisoitunut monelle myös ilta-aikaan tulevana pikaviestinä. Työ on pirstaloitunut 30-55 minuutin Teams palavereihin aina 8-10 tunnin putkiksi kerrallaan.

Videoneuvottelutilojen tarpeen ennakoidaan kasvavan parhaimmillaan (tai pahimmillaan) 500 % tulevana vuosina.

Vuonna 2022 tietoergonomia ja kognitiivinen kuormitus lisätään johtajien sanavarastoon.

Yhä suurempi osa asiantuntijoista ja tietotyöläisistä äänestää jaloillaan Always on -työelämää vastaan. Moni ottaa mieluummin yrittäjärisikin, koska se mahdollistaa oman näköisen työelämän ja mahdollisuuden määritellä yksilölliset rajat työn ja muun elämän välille. Yrityksissä ei ole vielä(kään) herätty tämän ilmiön kasvuun ja ymmärretty sen laajempaa merkitystä.

Ensimmäiset yritykset tarttua ongelmaan on uutisoitu melko näkyvästi mediassa. Nike antoi pääkonttorinsa työntekijöille viikon vapaan, jotta nämä voisivat toipua pandemian aikaansaamasta burnout kokemuksesta. Citibank julisti perjantait vapaiksi videopalavereista. Yhä useampi yritys taklaakin nyt pandemian sijaan aivan toista ongelmaa. Samaan aikaan ne hoitavat edelleen oireita juurisyiden sijaan.

Työn tuottavuus sellaisena kuin olemme tottuneet sitä ajattelemaan tulee elinkaarensa päähän. Työn tuottavuuden ulottuvuus laajenee pelkän aktiviteettitason eli määrän mittaamisen sijaan myös laadullisiin asioihin; työhyvinvointiin, yhteistyöhön ja innovaatioihin.

Työhyvinvointi kuuluu ESG sateenvarjon alle. ESG teemoista tällä hetkellä eniten ilmatilaa saa ilmastonmuutokseen liittyvät teemat ja yrityksen oman hiilijalanjäljen pienentäminen. Edelläkävijäyritysten fokus on hiilikädenjäljen vahvistamisessa hiilijalanjäljen pienentämisen sijaan. Se saa pohtimaan, voisiko samankaltaista analogiaa käyttää työntekijän hyvinvoinnin kuvaamiseen?

Mitä voimme organisaationa tehdä, että työhyvinvointia kuormittava jalanjälkemme pienenee? Millaisia ratkaisuja voimme luoda, joilla toiset organisaatiot voisivat kasvattaa työhyvinvoinnin kädenjälkeä?

Vai onko meillä yksinkertaisesti liian kiire juosta pyörän vieressä koittaessamme ratkaista työn tuottavuusongelmaa?

Minna Huotilainen

**« Työelämän kognitiivisen
rasittavuuden lisääntymiseen ei
ole johdossa vielä kunnolla
herätty. »**

Työelämä on digitalisaation ja nopean prosessien automatisaation myötä kokenut myös toisenlaisen, näkymättömän vallankumouksen. Työn tekemisen luonne on muuttunut, mutta emme ole kiinnittäneet siihen huomiota tai pysähtyneet ajattelemaan sen merkitystä ja vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin.

Minna Huotilainen: Kognitiivista kuormitusta voi mitata euroissa, minuuteissa tai työssä uupuneiden määrässä.



Minna Huotilainen
Professori, Aivotutkija
Helsingin yliopisto

Työelämä on digitalisaation ja nopean prosessien automatisaation myötä kokenut myös toisenlaisen, näkymättömän vallankumouksen. Työn tekemisen luonne on muuttunut, mutta emme ole kiinnittäneet siihen huomiota tai pysähtyneet ajattelemaan sen merkitystä ja vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin.

Aikaisemmin asiantuntijatehtäviin kasvetiin hiljalleen yksinkertaisempien työtehtävien kautta. Tänä päivänä työn automatisoinnin takia, monet yksinkertaiset tehtävät ovat jääneet pois. Ihmiselle on jäänyt vain vaikeiden tapausten selvittäminen, ongelmanratkaisu ja suunnittelutyöt. Uudelta työntekijältä vaaditaan alusta saakka valtavasti osaamista ja automatisoidusti näkymättömästi tapahtuvan työn logiikan hahmottamista. Toisin sanoen nykyinen työelämä kuormittaa ihan eri tavalla kuin ennen.

Työelämän kognitiivisen rasittavuuden lisääntymiseen ei ole johdossa vielä kunnolla herätty. Yksi asia, mikä paljastaa tämän vanhanaikaisen ajattelun, on työn tehokkuuden mittaaminen. Meillä on välineitä johtamisen mittaamiseen, ja usein toivotaan kasvavia tunteja, jotka kertovat työntekijät tehneen paljon töitä. Mutta kun tarkastellaan, mitä oikeastaan haluttaisiin mitata, huomataan etteivät nykyiset työaikaa mittaavat välineet kerro siitä mitään. Siksi koen, että tehokkuuden mittaamisesta kannattaa enemmän luopua kuin toimia vanhentuneiden mittareiden ohjaamana.

Yksinkertaista liukuhihnatyötä voi tehostaa ja tehostaa, mutta tietotyön tehostaminen ei tapahdu samalla tavalla. Itse asiassa tällainen tehostettava työ kannattaakin siirtää robotille, algoritmille tai tekoälylle. Ihmiselle tulee taata työrauha, jotta hän voi käyttää koko potentiaalisensa ja tarjota sen, mitä yritys oikeasti haluaa häneltä ostaa.

Kognitiivisen kuormituksen näkökulmasta katsottuna jokaisen muutoksen tekeminen maksaa organisaatiolle. Sitä voi mitata euroissa, minuuteissa tai työssä uupuneiden määrässä. Tätä hintaa pitäisi osata miettiä, aina kun organisaatio miettii järjestelmien tai toimintatapojensa muuttamista.

Neurotieteellinen tutkimus osoittaa myös, miten yksilökohtaista nykyisessä työelämässä toimiminen on. Yksi toimii parhaiten toimistolla, kun taas toinen onnistuu keskittymään etätöissä parhaiten. Olemme heränneet yksilöllisiin fyysisiin tarpeisiin, eli työn ergonomiaan, jo aikoja sitten. **Seuraavaksi on aika ottaa huomioon yksilölliset tarpeemme myös mielen osalta.**

Kun työelämään halutaan tehdä muutosta, on tärkeä nähdä millä tasolla sitä tulee edistää. Yksilö voi tehdä paljon oman työhyvinvointinsa eteen itse, mutta esimerkiksi keskeytymättömän työajan vaalinen vaatii koko työyhteisön sitoutumista sen edistämiseen.

Lue koko puheenvuoro [täältä](#).

Mikael Rautanen

« Itseohjautuva johtamismalli ei toimi vain sillä, että päätetään olla itseohjautuvia. »

Itseohjautuvuus on ollut yksi johtamisen ja organisaatiomuotoilun trendejä jo useita vuosia. Toistaiseksi Suomesta löytyy hyvin vähän yrityksiä, jotka olisivat aidosti onnistuneet itseohjautuvan organisaation rakentamisessa. Itseohjautuvan organisaation rakentaminen ei tule koskaan valmiiksi vaan se on jatkuva oppimismatka.

Mikael Rautanen: Hierarkiaton ei tarkoita organisaatiota ilman rakenteita.



Mikael Rautanen
CEO
Inderes

Itseohjautuvuus on ollut yksi johtamisen ja organisaatiomuotoilun trendejä jo useita vuosia. Toistaiseksi Suomesta löytyy hyvin vähän yrityksiä, jotka olisivat aidosti onnistuneet itseohjautuvan organisaation rakentamisessa.

Inderesillä olemme ammentaneet oppeja muun muassa Frederic Lalouxin kirjasta "Reinventing organizations". Itseohjautuvuustrendin lisäksi nyt puhutaan paljon yhteisöohjautuvuudesta. Meille tärkeää on ollut se, että rakennamme kuitenkin omaa mallia, nimenomaan sellaista mikä toimii meille. Organisaatiomallimme on kenties lähimpänä Tealin oppeja. **Itseohjautuvuus tai Teal ei kuitenkaan ole meille itsetarkoitus vaan väline menestyvän yrityksen rakentamiseen.**

Itseohjautuvan organisaation rakentaminen vaatii paljon työtä ja siinä on valtavasti opeteltavaa. Oikeastaan tämän opiskelu tuskin loppuu koskaan.

Ihmisillä on usein ennakkoluuloja ja oletuksia itseohjautuvuudesta ja monen on vaikea nähdä, miten itseohjautuva malli voi toimia isommassa organisaatiossa.

Yrityksen koon kasvaessa moni näkee byrokratian kehityksen väistämättömänä. Toistaiseksi olemme integroineet onnistuneesti yritysoston kautta tulleen yhtiön samaan toimintamalliin ja kasvattaneet sen jälkeen yrityksen koon yli 80 työntekijään.

Ilman itseohjautuvaa mallia emme olisi mitenkään kyenneet skaalautumaan organisaationa ja mitä isommaksi olemme tulleet, sen paremmin malli on toiminut. Tässä kokoluokassa itseohjautuvuus toimii erinomaisen hyvin ja on täyttänyt alun odotukset.

Tavoitteena oli nimenomaan löytää johtamismalli, joka skaalautuu kasvun mukana ilman että meidän täytyisi alkaa luomaan kerroksia ja hierarkiaa organisaatioon. Hajautetussa mallissa valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä läpi organisaation, eikä kaikki kasvun mukana lisääntyvä vastuu kumuloidu pienelle porukalle johtoportaan.

Hierarkiaton ei tarkoita organisaatiota ilman rakenteita. Ihmiset ajattelevat usein, että itseohjautuvuus johtaa kaaokseen ja sekasortoon.

Hierarkkiset rakenteet ja tehokkaat prosessit eivät kuitenkaan ole sama asia.

Olemme todella kurinalaisia siinä, että luodaan selkeitä prosesseja ja toimintatapoja. Jos huomataan, että jokin asia ei toimi, korjataan se ja luodaan prosessi, jotta ongelma ei toistu.

Arkeemme onkin iskostunut jo sellainen käsite kuin kurinalainen anarkia. Samaan aikaan, kun päätöksenteko on täysin hajautettu, noudatamme tarkkaan yhdessä määriteltyjä prosesseja.

Itseohjautuva johtamismalli ei toimi vain sillä, että päätetään olla itseohjautuvia. Meidän piti sanoittaa tarkasti mitä itseohjautuvuus tarkoittaa meille ja miten itse haluamme sen toimivan. Nämä on koodattu yrityksen kulttuurikäsikirjaan ja pelikirjaan. Pelikirjaa pyritään käymään säännöllisesti läpi koko henkilöstön kesken, jotta säilytämme laumasuojan korporatisoitumista vastaan.

Lue Inderesin tarina [täältä](#).

PUNCH
TODAY
IN THE
FACE.

Joonas Kylliäinen

« **Digitaaliset ratkaisut ja paikkariippumaton työ mahdollistavat kokonaan uusia tapoja tehdä työtä.** »

Yrittäjyys houkuttaa yhä useampaa asiantuntijaa.

Tulevaisuudessa yhä useampi yritys tulee perustumaan keikkatalouteen, joka yhdistää perinteisen työelämän ja yrittäjyyden parhaat puolet.

Joonas Kylliäinen: Tulevaisuuden työ yhdistää työelämän ja yrittäjyyden parhaat puolet.



Joonas Kylliäinen
CEO
Norders

Gig economy, eli suomeksi keikkatalous näkyy mediassa tyypillisesti Uberin ja Woltin kaltaisten suurten alustatalousyhtiöiden kautta. Alustatalouden merkitys kasvaa koko ajan, ja alustojen kautta tehdään yhä useammin ja enemmän töitä.

Isossa kuvassa alustatalous on kuitenkin vain yksi keikkatalouden muoto. Alustatalous, joka perustuu digitaalisilla markkinapaikoilla kaupattavaan satunnaiseen työhön, edustaa heikosti keikkatalouden monimuotoisuutta.

Digitaaliset ratkaisut ja paikkariippumaton työ mahdollistaa kokonaan uusia tapoja tehdä työtä, ja **tulevaisuudessa yhä useampi yritys tulee perustumaan keikkatalouteen, joka yhdistää perinteisen työelämän ja yrittäjyyden parhaat puolet.** Suomessa työvoimasta käytännössä katsoen kuitenkin vasta 1 % työllistää itsensä keikkatalousyhtiöiden kautta ja erot eri toimialojen välillä ovat suuria.

Mainostoimistojen, tuotantoyhtiöiden ja muiden alan toimijoiden toiminta on jo pitkään perustunut omistajista ja palkkatyöntekijöistä koostuvaan ns. ydinporukkaan ja freelancereihin, eli yrityksen ulkopuolisista ammatinharjoittajista ja yrittäjistä koostuvaan projektiluontoisten työtehtävien tekijöihin.

Ydinporukasta pidetään hyvää huolta ja sen henkinen pääoma on yleensä yrityksen suurin kilpailuetu. Freelance -verkoston ammattitaito, maine sekä tämän verkoston hallinnan prosessit ovat kuitenkin nousseet alan toimijoille merkitykselliseksi kokonaisuudeksi työnantajabrändäyksestä lähtien. **Vuonna 2022 suurin osa keikkatalouden yrityksistä hyödyntävät alustatalouden ja freelance-verkostojen hybridiä.**

Yrittäjyys houkuttaa yhä useampaa asiantuntijaa. Valveutuneisuus yrittäjyyden taloudellisen edun sekä sen tarjoaman vapauden ja joustavuuden ympärillä kasvaa.

Monella toimialalla on todellinen pula osaajista, joka tukee yrittäjää löytämään itselleen sopivia projekteja. Samalla asiantuntija varmistaa oman osaamisensa monipuolisen kehittämisen ja relevanttiutensa myös tulevaisuudessa.

Yrittäjähenkisyys, jota voi verrata niin kutsuttuun growth-mindsettiin on kasvava trendi, jota muun muassa suosittu startup-kulttuurin ja modernin johtamisen suuret tunnetut yksilöjohtajat kuten Elon Musk, Richard Branson ja Jeff Bezos nostavat esiin tulevaisuuden kilpailukyvyyn edellytyksenä. Globaali, digitaalinen ja nopeasti muuttuva markkina edellyttää yhtä nopeaa reagointikykyä.

Toisaalta myös yrityksillä on vielä pitkään mielenkiintoinen mahdollisuus erottua kilpailijoista, skaalata kasvua ja parantaa omaa asiakaskokemustaan hyödyntämällä freelancereita osana yrityksen tulevaisuuden suuntaa.

Lue Nordersin tarina [täältä](#).

JOHTA MISEN UUSI VIITEKE HYS.

Teema: Paradigman murros - tuotantolähtöisyydestä ihmislähtöisyyteen.

2020-luku tuo ajattelutavan muutoksen tuotantolähtöisestä ihmislähtöiseen johtamiseen. Taustalla vaikuttaa useampi megatrendi individualismin noususta yhteiskunnalliseen polarisaatioon ja sosiaalisen epätasa-arvon ymmärtämiseen.

Digitalisaatiolla on ollut merkittävä rooli muutoksen ajurina. Ihmisten käyttäytymistä ja odotuksia nopeasti muuttaneet digipalvelut somekanavista netflixiin tai ruoan wolttamiseen heijastavat siirtymistä kokemustalouteen. Yhä suurempi osa kuluttajalle ja asiakkaalle muodostuvasta arvosta syntyy palvelusta, joko siitä miten tehokkaasti säästämme aikaa sen avulla tai miten hyvin viihdymme palvelua kuluttaessa. **Time well saved, time well spent – ajattelu leikkaa läpi toimialojen.**

Kokemustaloudessa kilpailuetu syntyy kuluttajien ja asiakkaiden todellisten tarpeiden ymmärtämisestä. Tämä näkyy kasvavana kysyntänä muotoiluajattelulle ja ihmistieteiden osaamiselle. **Ihmistieteiden noususta on puhuttu jo pitkään, mutta nyt tarve alkaa realisoitua työarjessa.**

Kokemustaloudessa muotoilemme kaikkea strategiasta asiakaskokemukseen, työntekijäkokemuksesta yksittäisiin palveluihin. Muotoilun ambitiotaso kasvaa myös koko ajan, yksittäisten haasteiden ratkaisun sijaan fokus on jo yhteiskunnallisissa, koko maailmaa koskehtavissa systeemitason muutoksissa.

Teknologia on iso innovaatioiden mahdollistaja mutta kaiken ytimessä on ihmisen muuttuvat tarpeet. **Ihmistä ei kuitenkaan voi ymmärtää tuijottamalla binääristä koodia.** Ihmislähtöinen ajattelu integroi ihmisymmärryksen rationaaliseen ja analyyttiseen, usein kvantitatiivisesti mitattavaan tietoon.

Ihmistieteiden näkökulma on holistinen; sen ymmärtämistä ja tiedostamista, että aina kun kyseessä on ihminen, mukana on tunteita, tarpeita, erilaisia motivaatiotekijöitä ja käyttäytymismalleja, jotka ovat sidottuja ihmisen historialliseen, poliittiseen ja sosiaaliseen kontekstiin.

Humanistiset tieteet antropologiasta psykologiaan tai sosiaalipsykologiaan ja filosofiaan nousevat teknologisen kyvykkyyden rinnalle ns. kovana ydinosaamisena.

Kohti 2030-lukua mennessä yrityksissä johdetaan samaan aikaan organisaation lyhyen tähtäimen tulosta, pitkän tähtäimen visiota ja innovaatioita, sekä vastuullisuutta että sidosryhmien luottamusta, inklusiota.

Tämä vaatii johtamiskyvykkyyttä niin sidosryhmien odotusten johtamisessa kuin eri sidosryhmien mukaanottamisessa, tunneälykkyyttä ja intuitiota, kykyä johtaa luovuutta ja sitoutumista, sekä kykyä sanoittaa yrityksen missiota ja purposea ja luoda merkityksellisyyttä.

Teknologia mahdollistaa uudet sosiaalisesti ja eettisesti kestävät innovaatiot, mutta murtaa (työ)markkinarakenteita. Samassa tahdissa kasvaa vaatimus jatkuvalle oppimiselle ja uuden tiedon ja näkemysten luomiselle.

Elina Koskela

**« Johtavalinnoissa
toimeksiantajien odotuksissa
on nähtävillä sama trendi kuin
johtajien näkemyksissä. »**

Johtajavalintojen kriteeristöissä korostuu tällä hetkellä teknologian ja liiketoiminnan rajapintojen osaaminen, innovaatio- sekä strategiatyöosaaminen ja media- ja brändilisäarvoon liittyvä kyvykkyys.

Elina Koskela: Johtamisen muutossuunnat ovat vanhasta uuteen, minästä meihin ja pintaa syvemmälle.



Elina Koskela
CEO
MPS-Yhtiöt

Vuoden 2022 johtajan osaamisia tarkasteltaessa ei voida ohittaa työelämän keskeistä megatrendiä, siirtymistä neljänteen teolliseen vallankumoukseen. Neljäs vallankumous yhdistää teknologiat yhteiskuntaan, arkeen ja yksilöihin, jolloin muutosvoimana toimii teknologioiden päällekkäisyys. Samaan aikaan ilmastonmuutos, osaajapula sekä merkityksellisyyden kokemisen tarve luovat painetta kehittää työelämän rakenteita.

Työelämän neljännessä vallankumouksessa johtajuuden on myös muututtava eikä johtajan ammatissa menestymistä voi perustaa johtamisen malleille ja menetelmille, jotka ovat peräisin aikaisemmista työelämän aalloista.

Johtavalinnoissa toimeksiantajien odotuksissa on nähtävillä sama trendi kuin johtajien näkemyksissä; **Johtajavalintojen kriteeristöissä korostuu tällä hetkellä teknologian ja liiketoiminnan rajapintojen osaaminen, innovaatio- sekä strategiatyöosaaminen ja media- ja brändilisäarvoon liittyvä kyvykkyys.**

Vanhasta uuteen. Toimialaosaaminen on laskussa ja yhä enemmän rekrytoivia tahoja kiinnostaa johtajaehdokkaat, joilla on osaamista ja näyttöjä tuotavanaan sivuavilta toimialoilta tai yrityksen strategian kasvuvipujen alueelta tulevilta toimialoilta. Rekrytoinneissa ollaan kiinnostuneita uudistumista mukanaan tuovista johtajista.

Minästä meihin. Kompleksisissa nopeatahtisessa toiminta-ympäristössä voittavat ne organisaatiot, jotka oppivat oppimaan ja uudistuvat osallistavasti. Johtajan on hallittava työn monipaikkaisuus, jolloin vuorovaikuttamisen tahdon lisäksi on kehitettävä taitoa erilaisia fasilitoinnin, digitaalisen osallistamisen sekä viestinnän teknologioiden käyttämiseen.

Taidokkaasti viestivät johtajat tuovat lisäarvoa organisaatiolle sidosryhmävaikuttamisen, kaupallisuuden sekä ajatusjohtajuuden avulla.

Tämän lisäksi johtajan sosiaaliset taidot ovat keskeinen hyvinvoinnin johtamisen työväline. Työssä jaksaminen, motivaatio ja sitoutuminen ovat työn neljännessä aallossa kriittinen kilpailuetuun vaikuttava asia, jonka ratkaisussa johtajien vuorovaikutustaidot ovat eduksi.

Ja pintaa syvemmälle. Johtajarekrytoinneissa MPS-asiantuntijat havaitsevat muutoksen pandemian edeltävälle ja sen aikaiselle kriteeristölle: Aikaisempien valintakriteereiden lisäksi odotetaan lisää valmiuksia. Vaatimukset siis kasvavat. **Keskeisemmäksi muodostuu johtajan kyky reflektoida vahvuutensa ja heikkoutensa kulloisessakin johtamistehtävässä, sekä taito rakentaa tiimi kompensoivilla vahvuuksilla.** Kiristyvien vaatimusten aikakaudella johtajan kaikkein keskeisimmäksi osaamiseksi näyttää kuitenkin muodostuvan johtamiskunnon ylläpitäminen.

Johtajien jaksaminen ei tyypillisesti ole mielenkiinnon kohteena, kun henkilöstötutkimuksissa selvitetään henkilöstön jaksamisen tai hyvinvoinnin tilaa. Johtajien elämänhallinnan ja jaksamisen johtaminen olisi kuitenkin nähtävä keskeisenä organisaation hyvinvoinnin tekijänä, sillä suunnan kommunikointi, kokonaisuuden hallinta sekä terävä-älyinen päätöksenteko vaatii tasapainoista sekä hyvinvoivaa johtajistoa.

Lue koko puheenvuoro [täältä](#).

Teema: Teknologian eksponentiaalinen kasvu haastaa jatkuvaan oppimiseen.

Maailman kasvavaa kompleksisuutta lisää teknologian eksponentiaalinen kehitys. Suurin osa isoista teknologian kehitysharppauksista on otettu viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana.

Metaversumi, kvanttikoneet, Web3, NFT ovat esimerkkejä tällä hetkellä puhuttavista teknologiatrendeistä.

Eksponentiaalisen kehityksen merkitystä on vaikea hahmottaa. Olemme tottuneet ajattelemaan lineaarisesti, jolloin aivojemme on vaikea käsittää ja hahmottaa asioiden eksponentiaalista kasvua.

Ajatellaan, että otamme 30 noin metrin mittaista askelta – jos etenemme lineaarisesti, kuljemme eteenpäin 30 metriä. Silloin kun kasvu tapahtuu eksponentiaalisesti ja kuljettu matka kaksinkertaistuu joka askeleella, niin saavuttaessamme 30 askelta, olemme kulkeneet maapallon ympäri 26 kertaa.

Uskomatonta? Kyllä, ja juuri tähän perustuu VUCA maailman kompleksisuus. **Lineaarinen ajattelumme ei pysy teknologian kehityksen tahdissa.**

Samaan aikaan teknologian nopean kehityksen kanssa kasvavat huolet paitsi kyberturvallisuudesta, myös teknologiajättien vallasta ja tekoälyn käyttöön liittyvistä eettisistä kysymyksistä.

Viime vuoden raportilla näkyi, miten data ja siihen liittyvät eettiset kysymykset ovat nousemassa laajasti yhteiskunnallisen keskustelun lisäksi myös johtoryhmien agendalle.

Vinoutuneet datasetit ja käyttäjien tarkka profilointi ja targetointi osana laajoihin ihmismassoihin vaikuttamista ovat vain pieni osa niistä kysymyksistä, mitä datan ja tekoälyn laajamittainen hyödyntäminen tuo tulevaisuudessa mukanaan.

Tulevaisuudessa tekoälyä voidaan monipuolisemmin hyödyntää myös johtamisen tukena. Aika paljon siitä datasta, mitä nyt jo käytetään päätöksenteossa, on algoritmien keräämää.

Esimerkiksi markkinoinnin työkaluissa ja kuluttajakäyttäytymisen ennakoinnissa hyödynnetään jo laajasti koneoppivia malleja.

Asiakaskokemuksen tai organisaation kulttuurin ymmärtämisessä voidaan hyödyntää sentimenttianalyysia, mutta kuluttajien ja henkilöstön tunnekokemuksen ymmärtämiseen niillä on vielä matkaa.

Tiedolla johtaminen on noussut monen organisaation tavoitteeksi. **Tiedolla johtaminen pelkkään ohueen dataan perustuen on kuitenkin vajaalla tiedolla johtamista.** Silloin siitä on jätetty tärkeimmät ihmisen käyttäytymistä ymmärtävät ulottuvuudet pois. Käyttäytymisdataan pohjautuvat ennustemallit toimivat tiettyynajaan asti, kunnes yhtäkkiä lakkaavat toimimasta. Markkinoiden murroksia, asenteiden ja arvojen muutoksia ne eivät pysty ennakoimaan.

Nyt kysytään teknologialukutaitoa ja kyvykkyyttä ymmärtää teknologian mukanaan tuomat mahdollisuudet tuottaa organisaatioille ja yhteiskunnalle vastuullisia ratkaisuja.

Kun tilanteet ovat yhä useammin moniulotteisia, myös ongelmanratkaisusta tulee entistä enemmän yhteisen näkemyksen muodostamista, niin teknologian kuin ihmisymmärryksen pohjalta.



Cristina Andersson

« Tiedon tarve kasvaa nyt nopeammin kuin tutkinto-ohjelmien kyky pysyä kehityksen perässä. »

Erityisesti katse kannattaa pitää horisontissa siintävässä kvanttiajassa, sillä sen arvioidaan olevan todellisuutta vuonna 2030. Toteutuessaan kvanttikoneet tulevat mullistamaan käsityksemme teknologian mahdollisuuksista.

Cristina Andersson: Toteutuessaan kvanttiaika muuttaa monta olemassa olevaa totuutta.



Cristina Andersson
CEO
Developer

Yrityksissä ja organisaatioissa osataan jo melko hyvin osana strategiatyötä kuvailla päämääriä, tavoitteita ja prosesseja miten tavoitteisiin päästään, mutta hirvittävän usein yksi tärkeä kysymys jää kysymättä: mitä meidän pitäisi oppia, jotta tavoitteeseen päästään?

Oppiminen itsessään on murroksessa. Moni kehittyvistä teknologioista on sellaisia, että niiden ympärille ei ole vielä ehditty kehittämään tutkintoja. **Osana vihreää siirtymää tullaan kokemaan mikrotutkintojen aalto ja oppimisen murros kohti nonformaalia oppimista.** Tiedon tarve kasvaa nyt nopeammin kuin tutkinto-ohjelmien kyky pysyä kehityksen perässä.

Erityisesti katse kannattaa pitää horisontissa siintävässä kvanttiajassa, sillä sen arvioidaan olevan todellisuutta vuonna 2030. Toteutuessaan kvanttikoneet tulevat mullistamaan käsityksemme teknologian mahdollisuuksista.

Kvanttitekniologia edellyttää myös laajaa ajattelutavan muutosta, kun nykyinen digitaalinen maailma saa rinnalleen maailman, joka koostuu ykkösten ja nollien jonoista, maailmaan jossa ykköset ja nollat ovat yhtäaikaista ja kahdessa tilassa samalla kertaa.

Muutoksen myötä kaikki tulee olemaan valtavan paljon nopeampaa.

Sanat tehokkuus ja tuottavuus eivät katoa mihinkään, mutta ne kohdistuvat tulevaisuudessa muihin asioihin kuin ihmisen tekemään työhön. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kun kvanttikone simuloi ratkaisun nopeasti, ihmisen työn merkitys muuttuu.

Yritysten näkökulmasta tärkeää on myös miettiä, kuinka organisaatio voi menestyä kvanttikoneen avulla, ja mitkä ovat niitä kysymyksiä, joihin voimme hakea kvanttikoneen avulla vastauksia?

Kvanttiaikana tulevat pärjäämään johtajat, jotka osaavat ajatella isosti sekä uskaltavat tarttua moniulotteisiin ja vaikeisiin ongelmiin hyödyntämällä kvanttitekniologiaa niiden ratkaisemiseksi. Lähtökohtaisesti jo ongelmat itsessään tulee pystyä muotoilemaan eri näkökulmista kuin aikaisemmin.

Kvanttitekniologian kehitys tarjoaa meille jo nyt monia mahdollisia polkuja tulevaisuuteen ja niihin kysymyksiin, mihin suuntaan johtajuuden tulisi kehittyä. Heikkojen signaalien ja kehityksen seuraaminen, ja teknologisen kehityksen tiedostaminen on keskeisessä roolissa tulevaisuuden johtamisessa.

Ennen kaikkea kyse onkin tietoisuuden kasvusta ja teknologian kehityksen seuraamisesta edes sivusilmällä. Sen tiedostamisesta, että toteutuessaan kvanttiaika muuttaa monta olemassa olevaa totuutta.

Lue koko puheenvuoro [täältä](#).



Lauri Järvilehto

« **Jatkuva oppiminen ja luova ajattelu vaativat organisaatioilta ja yksilöiltä paljon. »**

Organisaatioiden kyky sopeutua muuttuviin rakenteisiin kiinnittyy vahvasti tulevaisuudessa kolmen asian muodostamaan yhtälöön; itseohjautuvuuteen, jatkuvaan oppimiseen ja luovuuteen.

Lauri Järvilehto: Jatkuva oppimisesta tulee itse itseään toteuttava profetia.

Työmarkkinakehitykseen vaikuttaa tällä hetkellä monia kysymyksiä, jotka haastavat yhteiskuntaa, organisaatioita ja yksilöitä hakemaan uudenlaisia ratkaisuita.

Yksi näistä haasteista on jo vahvasti käynnissä oleva siirtymä suorittavasta työstä kohti asiantuntijatyötä, jossa on enemmän ja enemmän tarvetta kompleksille osaamiselle. **Perinteinen, suorittava työ kokee poistumaa automaatioteknologian kehittymisen takia, joka puskee paitsi organisaatioita, myös yksilöitä kohti jatkuvaa oppimista.**

Samaan aikaan näiden kysymysten lisäksi paitsi yksittäisissä organisaatioissa, myös yhteiskunnallisella tasolla olisi hyvä miettiä, voisiko Suomi olla edelläkävijämaa siinä, kuinka voitaisiin ratkoa tehokkaammin työn ja osaamisen kohtaanto-ongelmia. Miten työllistymisen ja oppimisen ydinkysymykset voitaisiin juurruttaa ihmisten sisäiseen motivaatioon perinteisen kompetenssi ja ansaintakeskeisyyden sijaan?

Oman haasteensa luo myös se, että oppiminen itsessään on yksilöille kuluttavaa ja jos uudelleen kouluttautumista tehdään pelkästään työllistyminen edellä, olemme kohta kasvavan burnout ongelman edessä. Jatkuva oppiminen ja luova ajattelu vaativatkin organisaatioilta ja yksilöiltä paljon. Tämä edellyttää niiden moottoriksi tai ytimeksi itsenäisesti, sisäisesti motivoitunutta työtä, toisin sanoen itseohjautuvuutta.

Organisaatioiden kyky sopeutua muuttuviin rakenteisiin kiinnittyy vahvasti tulevaisuudessa kolmen asian muodostamaan yhtälöön; itseohjautuvuuteen, jatkuvaan oppimiseen ja luovuuteen.

Jatkuva oppiminen ja uudistumiskyvyn johtaminen palautuu lopulta siihen, että osataan rakentaa työympäristö, jossa ihmisen sisäinen motivaatio ja psykologiset perustarpeet, autonomia, kompetenssi ja autenttiset ihmissuhteet tulee tyydytetyiksi, on riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia oman kompetenssin kehittämiseen ja riittävästi aikaa ja kapasiteettia innovaatiotoimintaan.



Lauri Järvilehto
Professor of Practice
Aalto University

Toinen osa jatkuvan oppimisen yhtälöä on kriittinen ongelmanratkaisu ja luova ajattelu.

Jatkuva oppiminen itsessään mahdollistaa sen, että ihmiset mukautuvat olemassa olevaan uuteen markkinarakenteeseen, kun luova ajattelu ja innovaatiotoiminta mahdollistaa organisaatioissa sen, että ihmiset luovat tätä uutta markkinaa. Luova ajattelu ja innovaatiotoiminta itsessään muuttaa siten markkinarakenteita, joka puolestaan synnyttää tarvetta ja lisää kysyntää jatkuvalla oppimisella ja luovalle ajattelulle.

Näin jatkuvasta oppimisesta tulee itseään toteuttava profetia, joka omalta osaltaan lisää muutosnopeuden kiihtymistä. Siihen ei vaikuta pelkästään neljäs teollinen vallankumous, teknologian kehitys tai automaatio vaan samalla myös innovaatiomekanismien kehittyminen ja organisaatioiden jatkuva, kasvava paine siihen, että niiden pitää olla innovatiivisia pärjätäkseen.

Lue koko puheenvuoro [täältä](#).

Teema: Bisnesluovan kukoistus.

Pörssiyritysten markkinaodotukset on sidottu niiden kykyyn tuottaa tasaisesti ja tehokkaasti innovaatioita ja uusia tuotteita olemassa olevaan markkinaan. Nykyiseen markkina-arvoon on laskettu sisään myös yrityksen tulevaisuuden innovaatiot, mikä saa yhtiöt ponnistelemaan entistä kovemmin markkinaodotuksiin vastaamiseksi. Innovaatiot nostavat paitsi sykeä yritysten sisällä, ne kiihdyttävät myös markkinoiden volatiliiteettia, mikä lisää entisestään tarvetta uusille innovaatioille.

Olemme luoneet ikiliikkujan.

Samaan aikaan olemme huolissamme Suomen laskevasta tuottavuudesta ja kilpailukyvystä. 141 maan kasvuvertailussa olemme tippuneet listan hännille. 2010-luvulla jatkuvasti heikentyneen tuottavuuden syntipukiksi on nostettu jo pitkään vähentyneet t&k panostukset.

Olisi houkuttelevaa laittaa yhtäläisyysmerkit yrityksen menestyksen ja sen tutkimus- ja kehityskulujen välille ja vetää johtopäätös, että tutkimus- ja kehitysmenoja lisäämällä yritys menestyy paremmin. Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa. Jos pitäisi, maailman innovatiivisimpien yritysten lista näyttäisi erilaiselta.

Olemassa olevat rakenteet toimivat perinteisessä tuotekehityksessä maailmassa, missä inkrementaalisesti kehitetään parempia ja tehokkaampia versioita olemassa olevista tuotteista. Maailman innovatiivisimmat yritykset eivät ole kuitenkaan enää pitkään aikaan kilpailleet tuoteinnovaatioilla, vaan ne ovat siirtyneet kilpailemaan liiketoimintamallien innovaatioilla. **Perinteisen tuotekehityksen rinnalle vähintään yhtä merkittävänä tekijänä onkin nousemassa Business R&D.**

Innovatiivisissa yrityksissä luodaan systemaattisesti innovaatioiden syntymistä tukevaa kulttuuria (luovuus, psykologinen turvallisuus) ja niiden innovaatiot pohjautuvat suoraan asiakasymmärrykseen ja loppukäyttäjiltä saatuihin näkemyksiin.

Business R&D ei korvaa perinteistä teknologia- ja tuotekehitystä vaan se täydentää sitä.

Business R&D:n tavoitteena on luoda ja tutkia uusia tapoja tuottaa arvoa asiakkaille ja synnyttää uusia liiketoimintamalleja.

Business R&D keskittyy uusien mahdollisuuksien tunnistamiseen, arvolupausten ja liiketoimintamallien muotoiluun, testaukseen ja iterointiin sekä innovaatioportfolion hallintaan.

Innovaatioiden siirtyessä yhä vahvemmin tuotekehityksestä liiketoimintainnovaatioihin, syntyy yrityksiin tarve uudelle kyvykkyydelle – bisnesluovalle.

Bisnesluovuus on kykyä vastata nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön ja ajatella olemassa olevaa haastetta tai tehtävää uudella tavalla. Bisnes- ja asiantuntijaluovat kokeilevat erilaisia näkökulmia ja lähestymistapoja tehtäviin ja yhdistelevät olemassa olevaa tietoa uudella tavalla uusien näkökulmien ja ajatusten synnyttämiseksi. Tavoitteena on arvon luonti ja pitkäaikainen kilpailuetu.

Luovuutta lähestytään nyt useasta eri suunnasta; rakentamalla rohkeampia organisaatioita, tuomalla muotoiluajattelua liiketoiminnan ytimeen, hyödyntämällä taiteen ja kulttuurin metodeja inspiraation lähteenä.

Parhaimmillaan bisnesluova yhdistää teknologisen kyvykkyyden, tieteen, taiteen ja kulttuurin kestävä kehityksen ajuriksi. Yritysten nykyisten inkrementaalisen kehityksen ja lyhyen tähtäimen voitontavoittelun rakenteiden ja ajattelutapojen haastaminen tulee kuitenkin viemään vielä aikaa.

Susanna Rahkamo

« **Asiantuntijaluovuudessa ei ole kyse yksilötekemisestä, vaan nimenomaan kollektiivisesta tekemisestä.** »

Monimutkainen ongelmanratkaisu, kriittinen ajattelu ja luovuus ovat vahvasti kytköksessä keskenään. Johtajalta vaaditaan sen ymmärrystä, miten rakennetaan puitteet luovuudelle ja lisätään itseluottamusta yksilöihin ja tiimeihin.

Susanna Rahkamo: Työelämä pitää muotoilla uudella tavalla, jotta irtiottoja arvostetaan ja niille luodaan tilaa.



Susanna Rahkamo
Co-founder
Yellow

World Economic Forum on nimennyt monimutkaisen ongelmanratkaisun, kriittisen ajattelun ja luovuuden tulevaisuuden työn kannalta keskeisiksi kyvyiksi. Mikä on luovuuden ja uteliaisuuden merkitys organisaatioille?

Business Finlandin kanssa tekemässämme hankkeessa haastattelimme kahtakymmentä yritysjohtajaa. Heistä lähes kaikki arvelivat oman organisaationsa siirtyvän nopeasti uudistuvien organisaatioiden joukkoon. **Silmään pistävää kuitenkin oli, että investoinnit ja teot luovuuskyvykkyyden lisäämiseen olivat olemattomia.** Kysymys herääkin, kenen pitäisi toimia luovuuden mahdollistamiseksi, ja mitä luovuuden kasvattaminen vaatii yksilöiltä, tiimeiltä-, ja organisaatiotyöskentelyltä sekä niiden johtamiselta.

Uteliaisuus on voima, joka ajaa ihmisiä ja organisaatioita uudistumaan, hakemaan uutta tietoa ja etsimään uusia ratkaisuja. Uteliaisuus on tärkeä osa luovuutta. Luovuus vahvistaa organisaation innovaatiokykyä ja systematisoituna rakentaa pohjaa tulevaisuuden menestykselle.

Yrityksmaailmassa luovuus ei tarkoita sitä, että pitäisi poukkoilla joka puolelle. **Asiantuntijaluovuus tarkoittaa fokusoitua luovuutta**, jota kohdennetaan tiettyyn suuntaan tai tarkkaan pisteeseen. Täytyy osata paitsi luoda uutta, nähdä sen kaupallinen merkitys ja toteutettavuus.

Asiantuntijaluovuudessa ei ole kyse yksilötekemisestä, vaan nimenomaan kollektiivisesta tekemisestä. Monimutkainen ongelmanratkaisu, kriittinen ajattelu ja luovuus ovat vahvasti kytköksessä keskenään. **Luovuus nousee nyt nopeasti muuttuvassa maailmassa uudella tavalla monen organisaation agendalle.**

Luovuus ei synny organisaatioissa itsekseen ja ollakseen olemassa se vaatii vahvan luottamuksen, arvostuksen ja avoimuuden ilmapiirin. Kyseessä onkin herkkä systeemi, joka vaatii johtamiselta todella paljon. Luovassa organisaatiossa johtaminen tarkoittaa jatkuvaa rohkeuden lisäämistä. Johtajalta vaaditaan sen ymmärrystä, miten rakennetaan puitteet luovuudelle, lisätään itseluottamusta yksilöihin ja tiimeihin.

Onnistuakseen luovuus vaatii paitsi vahvaa motivaatiota, uuden tekemisen mahdollistamista, niin myös jatkuvaa vuorovaikutuksen laatuun huomion kiinnittämistä.

Henkisen tilan lisäksi johtamisella pitää huolehtia myös ajallisesta tilasta. Googlen jo klassiseksi tullessa esimerkissä työntekijät saavat käyttää 20 prosenttia aikaansa omiin uusiin projekteihin. Toiveena on, että kun fiksujen ihmisten annetaan pöhistä keskenään, syntyy jotain uutta, mielenkiintoista ja arvokasta. **Googlen 80/20 -mallissa ratkaisevaa ei ole käytettävä tuntimäärä, vaan malli on ennen kaikkea vahva viesti, siitä, että uuden kehittäminen ja innovointi on organisaatiossa sallittua ja toivottua.**

Ihminen on lähtökohtaisesti utelias. Se, mitä organisaatioissa kaivataan, on rytminvaihdos. Työelämä pitää muotoilla uudella tavalla, jotta irtiottoja arvostetaan ja että niille luodaan tilaa.

Lue koko puheenvuoro [täältä](#).

Jaakko Sahimaa

« Hippisiiven radikaalit kestävyysajatukset ovat nyt bisneselämän valtavirtaa. »

Kaikkialla puhutaan nyt merkityksestä ja vastuullisuudesta. Siitä on tullut yritysmarkkinoinnin keskeisin kulmakivi – viherpesun ja purposepesun mittaluokkaan asti. Teot kuitenkin ratkaisevat. Eivät sanat tai mainoslauseet.

Jaakko Sahimaa: merkityspuhe jatkaa kasvuaan.



Jaakko Sahimaa
Organisaatiopsykologi
Yrittäjä

Merkityksellisyyskeskustelu räjähti viime vuosikymmenellä monilla bisnesfoorumeilla silmille. Teeman äärellä herättiin maailmanlaajuisesti: niin akateeminen maailma kuin bisnesmaailman ylin johtokin havahtui. Aika oli kypsä ymmärtämään ja myöntämään nykyistä bisnesparadigmaamme kyseenalaistavat ja muutokseen pakottavat realiteetit.

Bisnes ei ole entisensä, maapallomme on tulella ja ihmiskuntamme tulevaisuus on vaakalaudalla. Myös työ- ja talousjärjestelmämme aiheuttamat sosiaaliset ongelmat ovat todellisia.

Merkityksellisyysteeman kanssa käsi kädessä kulkee keskustelu vastuullisuudesta – sekä sosiaalisesta, ekologisesta että taloudellisesta vastuusta.

”Hippisiiven” radikaalit kestävyysajatukset ovat nyt bisneselämässämme valtavirtaa. Kaikkialla puhutaan nyt merkityksestä ja vastuullisuudesta. Siitä on tullut yritysmarkkinoinnin keskeisin kulmakivi – viherpesun ja purposepesun mittaluokkaan asti. Teot kuitenkin ratkaisevat. Eivät sanat tai mainoslauseet.

Toiminnan muutokseen on vielä matkaa, mutta tuo matka leimaa 2020-luvun bisnestä. Miltä tuon matkan tulisi näyttää ja voiko organisaatioiden johdon ymmärrys merkityksellisyydestä ja merkityksen johtamisesta olla osa ratkaisua? Näihin kysymyksiin me yhdessä etsimme ja luomme vastauksia parhaimmillaan.

Jotta tuleva vuosikymmen muodostuu bisnesparadigman muutoksen osalta tyhjiä puheiden sijaan toiminnan ja muutoksen vuosikymmeneksi, **on organisaatioiden johdon syytä havahtua ja hankkia tarvittavia työkaluja merkityksen johtamiseen kahdella tasolla.**

Akateemisessa bisneskirjallisuudessa esiintyy kaksi toisiinsa nivoutuvaa termiä: **työn mielekkyys ja merkityksellisyys** (meaningfulness of work) **sekä organisaation olemassaolon tarkoitus** (purpose). Molemmat teemat yhdessä vastuullisuuspuheen kanssa viitoittavat myös tietä kohti merkitysvetoisempaa bisnestä ja työelämää. Niiden ymmärtäminen on olennaista johtamisessa 2020-luvulla.

Työn merkityksellisyyden mikrotaso koskee yksilöiden ja yhteisön kokemusta oman työnsä mielekkyydestä, arvosta ja tärkeydestä. Ihmisten kaipuu työn mielekkyyden kokemukselle on kasvanut. Mielekkään ja merkityksellisen työn tarjoamisesta on tulossa vahvaa valuuttaa työmarkkinoilla. **Merkityksellisyyden arvon viivan alla ymmärtää viimeistään siinä vaiheessa, kun osaavista tekijöistä on pulaa ja bisnes sakkaa.**

Toinen polku merkityksellisvetoiseen bisnekseen muodostuu isomman kuvan kysymyksestä: bisneksen paradigmasta ja organisaation olemassaolon tarkoituksesta. Miksi ja mitä varten organisaatiomme on olemassa? Selkeä sanoitus toimintaa ohjaavista periaatteista ja päämääristä on sekä työntekijäkokemuksen, työnantajamielikuvan, itse liiketoiminnan ja eri sidosryhmien suuntaan olennaisen tärkeää.

Merkityksellisyys on enemmän kuin trendi. Se on kehitystaso, jolle työelämässä, bisneksessä ja yhteiskunnassa on astuttu – eikä vaihdetta taaksepäin ole olemassa.

Lue koko puheenvuoro [täältä](#).



Tua Björklund

« Muotoilu ei ole nykytoiminnan pintapuolista kiillottamista, vaan arvonmuodostuksen syvällistä ymmärtämistä. »

Muotoilu ja muotoiluajattelu ovat saavuttaneet kasvavaa jalansijaa niin maailmalla kuin Suomessa ihmislähtöisenä lähestymistapana innovointiin rakentamaan asiakaskeskeisyyttä, yhteistyötä ja kokeilukulttuuria organisaatioissa.

Tua Björklund: Muotoiluajattelu leviää parhaillaan asiakaskokemuksesta työntekijäkokemukseen.



Tua Björklund
Assistant Professor
Aalto University

Verkottuneissa, monimutkaisissa ja epävarmoissa toimintaympäristöissä navigoinnista on tullut organisaatioidemme arkea. **Muuttuvissa olosuhteissa kestävän arvon luominen vaatii ketteryyttä ja kykyä oppia.** Muotoilu ja muotoiluajattelu ovatkin saavuttaneet kasvavaa jalansijaa niin maailmalla kuin Suomessa ihmislähtöisenä lähestymistapana innovointiin rakentamaan asiakaskeskeisyyttä, yhteistyötä ja kokeilukulttuuria organisaatioissa.

Tarkoituksena ei ole syrjäyttää bisnes- ja teknologiaosaamista, vaan kasvattaa ja täydentää käytettävissä olevaa palettia. On kuitenkin aika alkaa hyödyntämään näitä keinoja aiempaa laajemmin ja tavoitteellisemmin – muotoilu tulee johdon agendalle.

Palvelumuotoilu on jo arkipäivää monessa organisaatiossa, mutta vuoden 2021 selvityksemme mukaan muotoilun hyödyntäminen rajautuu Suomessa kuitenkin vielä vahvasti tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. **Työntekijäkokemuksien ja strategioiden muotoilu on vielä poikkeus ennemmin kuin sääntö.**

Asiakaskokemus ja työntekijäkokemus kulkevat kuitenkin käsi kädessä – erinomaisia asiakaskokemuksia on helpompi kehittää ja toteuttaa toimivilla prosesseilla ja tyytyväisillä työntekijöillä, ja toisaalta hyvät asiakaskokemukset ruokkivat työnteon merkityksellisyyttä. Monet keinot, jotka ovat tulleet tutuksi palveluiden ja tuotteiden kehittämisestä kannattaisi valjastaa myös sisäisen toiminnan kehittämiseen.

Kyse ei ole nykytarjoaman ja -toiminnan pintapuolisesta kiillottamisesta, vaan subjektiivisen arvonmuodostuksen syvällisestä ymmärtämisestä. **Olennaista on ymmärtää asiakkaiden, käyttäjien, henkilöstön, ja erilaisten sidosryhmien todellisia tarpeita.** Arvo on loppupeleissä subjektiivista eli koettua – millä on ja millä ei ole väliä niille ihmisille, joihin ratkaisumme vaikuttavat ja heille, joita tarvitaan mukaan kehittämään ja toteuttamaan nämä ratkaisut? Ihmiskeskeisillä menetelmillä voidaan tunnistaa ja vahvistaa nimenomaan kokemukselle ja yrityksen toiminnalle merkittäviä tekijöitä, jolloin rajalliset resurssit saadaan suunnattua aidosti vaikuttaviin ja merkityksellisiin panostuksiin.

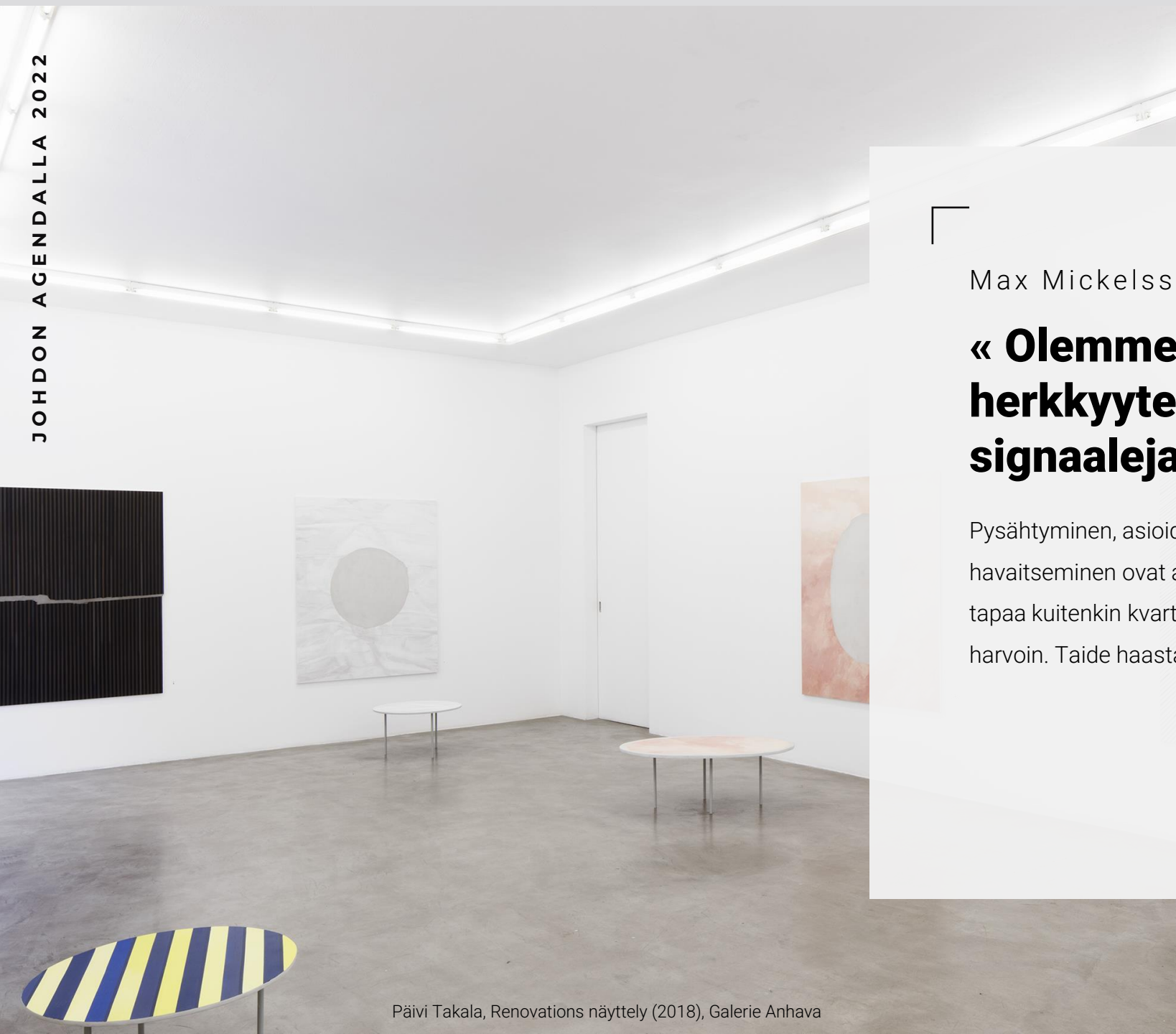
Luovan työn johtaminen sekä tarvittavan tuen ja investointien tunnistamisen lisäksi myös luovan työn tulosten tehokas hyödyntäminen vaatii uusia kykyjä johdolta. Siirryttäessä yhä monitahoisempien, viheliäisten ja verkottuneiden ongelmien ratkomiseen, tuotettavat ratkaisut rikkovat perinteisiä yksikkö-, organisaatio- ja toimialarajoja.

Johtoa tarvitaan löytämään koti uudennaiselle toiminnalle ja tarjoamalle, jotteivät radikaalimmat ratkaisut kuihdu kokoon kun on aika siirtyä ideoista kokeiluihin ja kokeiluista skaalattavaan liiketoimintaan.

Siinä missä **muotoilu leviää parhaillaan asiakaskokemuksesta työntekijäkokemukseen**, edelläkävijät alkavatkin jo nyt pohtimaan koko toimijaverkkoa, toimitusketjuista ja alihankkijoista myyjiin ja yhteistyökumppaneihin.

Vaikka organisaatioiden toiminta ja menestys on yhä enenevässä määrin verkottunutta, työkalut verkottuneen systeemitason koetun arvon tarkasteluun ja johtamiseen ovat vasta tuloillaan.

Lue koko puheenvuoro [täältä](#).



Max Mickelsson

« Olemme menettäneet herkkyytemme havaita heikkoja signaaleja. »

Pysähtyminen, asioiden kiireetön puntarointi ja merkitysten havaitseminen ovat asioita, jotka määrittävät hyviä johtajia. Niitä tapaa kuitenkin kvartaalikapitalismissa keskimäärin aivan liian harvoin. Taide haastaa pysähtymään ja vaihtamaan perspektiiviä.

Max Mickelsson: Taide haastaa vaihtamaan perspektiiviä.



Max Mickelsson
Strategist
Co-founders

Ennakointi ja skenaarioiden rakentaminen ovat nousseet pandemian myötä entistä tärkeämmiksi työkaluiksi. Innovaatioista puhutaan edelleen ja pitääkin puhua. Uuden luomisesta tulee puhua aina. Kun nämä kaksi yhdistyvät, pääsemme kuvittelemaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia.

Liiketalouden ja taiteen kieli eivät vielä kohtaa kovin usein. Se on sääli, sillä yhteistä on todella paljon.

Taiteen hienous on siinä, että se opettaa tarkkailemaan. Se kutsuu olemaan läsnä. Onnistuessaan se päästää lähelle. Se opettaa katsomaan, tulkitsemaan ja katsomaan syvemmälle.

Taide haastaa vaihtamaan perspektiiviä, tarkastelemaan omaa maailmankuvaansa eri kulmista. Se voi olla arvoituksellista, kysymyksiä herättävää, hämmentävää, ärsyttävää tai järkyttävää. Nämä kaikki tulokulmat ovat oleellisia maailman – ja yrityksen – nykytilaa ja muutostarpeita hahmotettaessa.

Pysähtyminen, asioiden kiireetön puntarointi ja merkitysten havaitseminen ovat asioita, jotka määrittävät hyviä johtajia. Niitä tapaa kuitenkin kvartaalikapitalismissa keskimäärin aivan liian harvoin. Tyypillisesti syylistymme hosumiseen ja lyhytjänteisyyteen.

Olemme menettäneet herkkyytemme havaita heikkoja signaaleja. Kriittisessä tapauksessa tämä voi merkitä jonkin oleellisen mahdollisuuden tai uhan tunnistamista. Hyvä taide auttaa meitä näkemään myös yhteiskunnassa käynnissä olevan muutoksen. Otetaan esimerkiksi kaikille tuttu **Andy Warhol**: hänen taiteensa kuvaa tarkkanäköisesti brändien nousua ja kulutusyhteiskuntaa 1960-luvulla.

Taide on viestintää, tärkeän merkityksen kiteyttämistä ja esiin tuomista. Samoin on johtaminen. Taiteen metodein voidaan ratkoa ongelmia, löytää luovasti uusi keinoja saavuttaa halutut tavoitteet.

Taiteilijat tekevät valtavasti luonnoksia, korjauksia ja toistoja. He hakevat sinnikkäästi oikeaa tapaa tietyn ajatuksen tai näkemyksen välittämiseksi.

Tämä prosessi edellyttää epätäydellisyyden hyväksymistä. Se sisältää epäonnistumisia, jatkuvaa riskinottoa, innovatiivisuutta, kokeilukulttuurin viljelemistä ja ajatusten iteroimista – käsitteitä, jotka ovat kuin suoraan yritysjohtajan oppaasta.

Suomen tulevaisuuden avaimet eivät ole vain koodaamisessa ja niin sanotuissa kovissa tieteissä. Niiden lisäksi tarvitaan taidetta ja taiteen tutkimusta. Elinkeinoelämällä on pitkät perinteet yhteistoiminnasta tutkimuksen ja yliopistojen kanssa. Mitä kaikkea voisimmekaan oppia taiteesta ja ennen kaikkea taiteilijoilta?

Tieteen ja taiteen yhdistäminen eli sivistys, on valtava voimavara kaikessa mitä teemme. Se tarjoaa meille rikkaan kulttuurin, jossa ei näy ainoastaan insinööritoimintaa vaan myös taide ja sen herättämät ajatukset ja näkökulmat tulevaisuuteen.

Siksi niitä molempia tarvitaan myös liiketoiminnassa.

Lue koko puheenvuoro [täältä](#).



Lotta Vuoristo

« Moni organisaatio havahtuu muutaman vuoden päästä siihen, että kulttuurin johtamiseen olisi pitänyt panostaa jo aiemmin. »

Yrityskulttuuri, tavat toimia ja käyttäytyä näkyvät organisaatiossa kaikkialla. Mikään ei muutu jos arjessa ei rakennu uusia käyttäytymismalleja.

Lotta Vuoristo: Kulttuurin johtamisen pitäisi pohjautua tietoon ja tutkimukseen sekä tulevaisuuden skenaarioihin.



Lotta Vuoristo
Head of Culture Journey
KONE

Moni organisaatio havahtuu muutaman vuoden päästä siihen, että kulttuurin johtamiseen olisi pitänyt panostaa jo aiemmin.

Yrityskulttuuria tulisi johtaa yhtä vakavasti otettavana, kehitettävänä ja tutkittavana asiana kuin esimerkiksi taloushallintoa tai strategiaa. Hyvä yrityskulttuurin kehittäminen pohjautuu tietoon ja jatkuvaan tutkimukseen sekä tulevaisuuden skenaarioiden rakentamiseen.

Tutkimukset, joissa yrityskulttuurin taloudellista merkitystä on mitattu, ovat osoittaneet sen jopa kolminkertaistavan yrityksen omistaja-arvon. Samaan aikaan yrityskulttuurin johtamiseen panostaminen on aina pitkän tähtäimen investointi.

Yrityskulttuuri, tavat toimia ja käyttäytyä näkyvät organisaatiossa kaikkialla. **Mikään ei muutu jos arjessa ei rakennu uusia käyttäytymismalleja.** Vaihtaessa strategiaa tai tehdessä muutosta, on hyvä pysähtyä miettimään, minkä arjen toiminnassa tulisi muuttua että tavoitteen toteutuminen olisi mahdollista.

Ihminen voi muuttaa toiminnassaan vain muutamaa asiaa kerrallaan, joten kulttuuria johtaessa on hyvä keskittyä vain valittuihin toimintamalleihin.

Kulttuuria ei voi päivittää kerralla, sitä hienosäädetään vähitellen. Johtoryhmän on vietävä kulttuurin muutosta samaan suuntaan. On organisaatiota repivää, jos toinen johtaa vasemmalle ja toinen oikealle. Nykyisessä informaatiotulvan maailmassa on tärkeää priorisoida sitä, mihin muutoksen keskitytään. Henkilöstölle ei voi tulla yllätyksenä suunta, joka viestitään. Menestyksekkäs kulttuurin kehittämisen suunta syntyy työntekijöiden kanssa käydyistä aidoista keskusteluista.

Kun kulttuurin muutosta lähdetään toteuttamaan, henkilöstön tulisi siis olla jo tietoinen siitä, miksi muutosta lähdetään tekemään. Jotta muutosta voi ylläpitää ja seurata ajan mittaan, olisi hyvä kirjoittaa kuvaus siitä, millaista lopputulemaa kulttuurimuutoksella tavoitellaan. Tähän voidaan palata sitten myöhemmin ja todentaa, onko siitä tullut osa arkea. Tähän erityisesti teknologia tuo uusia mahdollisuuksia.

Teknologia mahdollistaa kulttuurin tutkimisen ja tukemisen uudella tavalla. Erilaiset kielelliset analyysit ovat yksi tulevaisuuden kehityssuunta kulttuurin kehittämisessä. Puhuttu kieli kuvaa hyvin organisaatiokulttuuria ja rakentaa organisaation koettua todellisuutta. Teknologian avulla voidaan jo nyt tehdä analyyskejä yrityksen kulttuurista.

Kulttuuriin voidaan esimerkiksi syöttää kokeeksi uusia sanoja ja kokeilla, miten ne lähtevät kasvamaan. Vaihtoehtoisesti tavoitekulttuuria tukevia sanoja voidaan poimia puhutusta kielestä ja vahvistaa niiden olemassaoloa toistojen kautta.

Kielellisten analyysien avulla pysymme jatkuvasti organisaation pulssilla ja voimme tukea strategian toteutumista kehittämällä kulttuuria rikkaan ja monipuolisen analytiikan perusteella.

Lue koko puheenvuoro [täältä](#).



RAPORTIN KOKOAMINEN JA TAUSTAT

Tämä raportti perustuu yli 20 asiantuntijan näkemykseen johtajuuden ja työelämän kehityksestä kuljettaessa kohti 2030-lukua.

Johtamisen paradigma murtuu kun siirrymme tuotantolähtöisestä ajattelutavasta ihmislähtöiseen ajattelutapaan. Murrosta vauhdittavat useat muutosvoimat: vastuullisuuden nopea kasvu, työn oletusarvojen muuttuminen ja uudenlaisen johtamisen viitekehyksen muotoutuminen. Raportin tavoitteena on nostaa esiin näkökulmia siihen, miten johtaminen on murroksessa ja toimia keskustelunavauksena tulevaisuuspohdintoihin organisaatioissa, johtoryhmissä ja hallituksissa. Jokainen organisaatio rakentaa oman tulevaisuuskuvansa, mutta toivomme sinun inspiroituvan ja hyötyvän näistä näkökulmista tätä kuvaa rakentaessa.

Asiantuntijoiden kaikki puheenvuorot löydät osoitteesta johdonagendalla.fi



Uusimmat
näkökulmat
LinkedInissä



Seuraa Johdon
agendaa
Twitterissä



Behind-the-
scenes
Instagramissa