

valo

YTT Juha Heikkala
Ennakointijohtaja, Valo
Puh. 0400-759459
juha.heikkala@valo.fi

Talvi 2014

TULEVAISUUS- NAVIGAATTORI 1.0



SISÄLLYS

Ennakoiva strateginen johtaminen

03

Arkisia ilmiöitä ja signaaleja

04

Liikuntakulttuurin keskeisiä muutostrendejä

06

Trendejä suomalaisessa yhteiskunnassa

07

Globaaleja megatrendejä

09

Yleiset muutostrendit

11

ENNAKOIVA STRATEGINEN JOHTAMINEN

Tämän tulevaisuusnavigaattorin tarkoituksena on antaa liikunta- ja urheilujohtajille ja asiantuntijoille välineitä ennakoivaan strategiseen johtamiseen. Tulevaisuusnavigaattori 1.0 on ensimmäinen versio työkirjasta, joka kehittyy ja täydentyy liikuntakulttuurista ja sen tulevaisuutta koskevien näkemysten syventyessä ja kiteytyessä.

Ennakoiva strateginen johtaminen on organisaation elinvoimaisuuden ja menestymisen varmistamista pitkällä aikavälillä. Se on myös strategista ajattelua ja päätöksentekoa, kykyä tunnistaa toimintaympäristön avainilmiöt ja niiden seurausvaikutukset organisaation toiminnan kannalta. Ennakointi ei ole yhden tulevaisuuden ennustamista vaan vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvi- en luomista. Kun vaihtoehtoiset tulevaisuuskuvat on luotu, valitaan näistä se kuva, jollaiseksi organisaation ja sen toimintaa halutaan ryhtyä muuttamaan.

Jotkut toimintaympäristössä ennakoitavista ilmiöistä ovat suhteellisen hyvin tunnettuja sekä piirteiltään että seurauksiltaan, toiset taas ovat epämääräisempiä ja vaikutuksiltaan vaikeammin ennakoitavia. Toimintaympäristöstä kannattaa etsiä ainakin seuraavan tasoisia ilmiöitä:

Ikääntyminen on tyypillinen megatrendi, joka on hyvin tiedostettu ja tunnistettu ja joka on sekä laajuudeltaan että vaikutuksiltaan merkittävä. Siitä keskustellaan osana yhteiskunnan rakennemuutosta, sen pitkän aikavälin

o **Megatrendit:**

Vaikutuksiltaan laajat ja pysyvät muutokset

o **Trendit:**

Näkyvät muutoksen suunnat, jotka voivat jatkua.

o **Heikot signaalit:**

Ihmetyttävät ja ihastuttavat ilmiöt, joita luonnehtivat ilmaisut ”HaHaHa! Täh? Vau? Eikä! Shh ...”

o **Villit kortit:**

Ennakoimattomat muutokset ja murrokset

seurauksia lasketaan jatkuvasti, se vaikuttaa muun muassa päätöksiin eläkeiästä ja eläkkeiden määrästä. Alueellinen keskittyminen ja kaupungistuminen ovat vastaavanlaisia megatrendejä, jotka ovat lisäksi globaaleja ilmiöitä.

Internetin tai sosiaalisen median leviäminen on esimerkki trendistä, jossa alkeellisesta sähköpostiviestinnästä alkanut muutos on jatkunut ja voimistunut megatrendiksi. Muutos on ollut niin voimakas ja perustavanlaatuinen, että voidaan puhua digitaalisesta vallankumouksesta. Ajankohtaisena trendinä voi pitää ’downsizing’ia, henkisten ja aatteellisten arvojen korostumista, työn ehdoilla elämisen hylkäämistä tai elämäntavan kulutuspainotteisuuden vähentämistä. Tämän trendin voimistuminen tai vaimeneminen jää nähtäväksi – tai tehtäväksi!

Heikot signaalit ihastuttavat ja vihastuttavat, naurattavat ja hämmentävät. Ne ovat ilmiöinä trendejä epämääräisempiä ja vaikeammin hahmotettavia. Niiden tunnistamista voi harjoitella pohtimalla menneitä tai nykyisiä ilmiöitä, vaikkapa vihreää liikettä, aerobic’ia, korvalappustereoitaa, piratismia, karppaamista, tatuointeja, geenimanipulointia, Bitcoin rahayksikköä, tabletti-tietokoneita, halirobotteja tai Tosi-TV:tä. Oliko tai onko näistä yleisemmäksi trendiksi?

Tuntumaa villiin korttiin ja sen seurauksiin saatiin kun tulivuori purkautui Islannissa ja pysäytti lentoliikenteen lähes koko Euroopassa. Villit kortit muuttavat ja murtavat ennakoimattomalla ja usein radikaalilla tavalla ihmisten arjen toimintaa. Tsunamin seurauksena tapahtunut Fukushiman ydinvoimalaturma tai mahdollinen öljytankkerin karille ajo Itämerellä ovat vastaavanlaisia villejä kortteja. Tai sellainen voi olla vaikkapa Lähi-idässä puhkeava vakava kriisi, joka nostaa öljyn hinnan pilviin ja joutaa laajamittaisiin energiansäästöihin – Vuoden 1973 öljykriisin malliin.

ARKISIA ILMIÖITÄ JA SIGNAALEJA

Ennakoiva strateginen ajattelu alkaa arjen havainnoimisesta. Arjesta löytyy lukuisia esimerkkejä yksittäisistä ilmiöistä, joista voi kysyä, ovatko ne merkki yleisemmästä kehityspiirteestä, trendistä tai muutoksesta. Arjen signaalien tunnistaminen on lähtökohta systemaattiselle ennakoimiselle ja tulevaisuuden tutkimukselle. Alla on kymmenen esimerkkiä tosielämässä vastaan tulleista arkisista signaaleista.

| | Mitä tästä seuraa? | Mitä teemme? |
|---|--------------------|--------------|
| <p>1) Vanhempi huutaa lapselleen: "Älä juoksel!" Pienet kolhut ovat osa elämäntaitojen oppimista, äärimmilleen viety turvallisuus pysäyttää luonnollisen liikkeen. Varovaisuus voi johtaa lapsen ylisuojelamiseen. Ylikorostuneessa turvakulttuurissa vastuu lapsen turvallisuudesta vieritetään helposti kolmansille osapuolille, jolloin esimerkiksi ammattikasvattajat tai viranomaiset pahimmillaan kieltävät liikkumisen. Mielikuvilla on tässä suuri merkitys.</p> | | |
| <p>2) Valmentaja analysoi: "Nykyään lasten tullessa urheiluseuraan heidät pitää ensin opettaa liikkumaan, kun aikaisemmin saattoi alkaa heti valmentamaan." Ohjatun liikunnan ja kertasuoritusten määrä on jonkin verran lisääntynyt – 'kolme kertaa viikossa tunti kerrallaan' – mutta arkiliikunnan määrä on vähentynyt. Monipuolinen ja aktiivinen elämäntapa on avaintekijä niin elämäntapasairauksien ehkäisyssä kuin huippu-urheilumenestyksessäkin. Modernissa elämäntavassa näyttävät korostuvan uutuus, nopeus ja helppous pitkäjänteisen ponnistelemisen sijaan.</p> | | |
| <p>3) Kaupunkilaislapsi ihmettelee juurakkoisella metsäpolulla: "Miksi tämä tie on näin hankalaksi rakennettu?" Sanalaskun mukaisesti 'tottumus on toinen luonto'. Varhaislapsuudessa omaksumat taidot, tiedot ja asenteet vaikuttavat pitkälle aikuisuuteen. Alueellinen keskittyminen ja kaupungistuminen luovat ympäristön, joka muoaa merkittävällä lasten liikuntatottumuksia ja -käsitteitä. Nämä käsitteet voivat törmätä perinteisiin 'hiihdin kouluun kesät ja talvet' -ajatusmalleihin.</p> | | |
| <p>4) Skeittari toteaa tyynesti ihmettelijälle: "Ei me tässä aikuisia tarvita." Lapset osaavat pienestä pitäen leikkiä yhteisten pelisääntöjen puitteissa. Skeittarit ovat palauttaneet leikin unohtetut periaatteet toimintaansa. He ohjaavat ja valmentavat toinen toisiansa itseohjautuvasti ilman aikuisten suunnittelemaa ja antamaa mallia. Kunkin osallistujan vastuu toisesta kasvaa ja kasvattaa. Olosuhteetkin voidaan luoda tai löytää itse, ilman vanhempien valmiiksi tekemään ja pahimmillaan vääränlaista liikuntapaikkaa.</p> | | |

| | Mitä tästä seuraa? | Mitä teemme? |
|--|--------------------|--------------|
| <p>5) Yhdeksänvuotias Elias kysyy jääkiekko-ottelussa: "Miten täällä osallistutaan?" Jääkiekko-ottelussa voi varmastikin osallistua monella tapaa. Olennaisempaa on se, että Elias on jo päiväkodista ja koulusta asti oppinut siihen, että osallistuminen ja osallistaminen ovat itsestään selvä osa kaikkea organisoitua toimintaa niin urheiluseuroissa kuin työyhteisöissäkin. Ne ovat osa vetovoimaisten yhteisöjen toimintakulttuuria, niiden brändiä ja mielikuvaa.</p> | | |
| <p>6) Kokenut liikuntajohtaja tokaisee: "Eihän tätä johda kukaan!" Yhteiskunnan rakenteelliset hierarkiat ovat purkautumassa, nyt luodaan verkostomaisia ekosysteemejä. Vanhat johtamisen mallit eivät enää päde tässä uudessa tilanteessa. Moderneissa organisaatioissa painotetaan itseohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. Reskitetyn johtamisen puuttuminen saatetaan kokea kaaoksena tai jopa anarkiana.</p> | | |
| <p>7) Seura-aktiivi harmittelee: "On yhä vaikeampi saada vapaaehtoisia talkoisiin, saati sitten sitoutumaan pitkäksi aikaa – niin kauan ollaan mukana kun omat lapset urheilevat." Vapaaehtoisuuden määrä on liikuntakulttuurissa hieman kasvanut viime vuosikymmeninä. Toisaalta yhä tiiviimpi ydinjoukko aktiiveja vastaa toiminnan toteuttamisesta. Kaiken kaikkiaan pitkäjänteinen sitoutuminen on vähentynyt, läpivirtaaminen, 'seurasurffailu' tai 'kevytosallistuminen' ovat lisääntyneet. Seura-aktiivit ikääntyvät, uusia sukupolvia näyttää kiinnostavan enemmän vapaamuotoinen, epämuodollinen toiminta.</p> | | |
| <p>8) Upseeri kirjoittaa sanomalehdessä: "Puolustusvoimiin tulee tänä päivänä yhä enemmän sellaisia nuoria miehiä jotka käskyn saatuaan alkavat neuvottelemaan siitä." Nuoret puhuvat 'dilkkaamisesta', itselle mieluisten erityisjärjestelyjen sopimisesta. Ilmiö tulee vastata työyhteisöissä, oppilaitoksissa, kaikkialla. Yksilöllistetty räätälöinti on itsestänselvyyttä opintosuunnitelmista kaupan palveluihin. Työyhteisöissä tämä asettaa vaatimuksia yksilölliselle johtamiselle ja yksilön huomioimiselle vaikkapa työn tekemisen olosuhteissa, työtehtävissä ja tavoitteissa sekä urasuunnittelussa.</p> | | |
| <p>9) Nuori aikuinen pohtii: "Meillä ei ole perheessä ollut enää pitkään aikaan yhteisiä ruokailuhetkiä tai telkkarin katselua." Perinteinen suomalainen yhtenäiskulttuuri on pirstaloitunut yksilöllistymisen myötä. Arvomaailmat eriytyvät, perheiden arjen rakenteet moninaistuvat. Toisaalta 'perheily', yhdessä oleminen ja laadukkaan arjen arvostaminen näyttävät voimistuvilta ilmiöiltä.</p> | | |
| <p>10) Asiantuntija kertoo: "Nuoret ovat jättämässä Facebookin, koska kaikki opettajat ovat siellä." Sosiaalinen media ei ole uusille sukupolville vain väline, se on todellisuus jota eletään ja jossa eletään. Se on keino jatkuvaan yhteyden pitoon, itsen esille tuomiseen, vertaistukeen. Se on synnyttänyt valtavan määrän uusia yhteisöjä. Sen kansoittavat diginatiivit ja digikansalaiset. Uudet sosiaalisen median välineet luovat uusia yhteisöjä ja uusia heimoja.</p> | | |

LIIKUNTAKULTTUURIN KESKEISIÄ MUUTOSTRENDEJÄ

Strateginen johtaminen ja ennakoiva ajattelu eivät ole itsetarkoitus. Tunnetut ilmiöt, trendit ja muutokset on ankuroitava ihmisen elämäntilanteeseen. Liikuntakulttuurin osalta tämä tarkoittaa huomion kiinnittämistä sellaisiin aihepiireihin kuten fyysiseen aktiivi-

suuteen, liikuntaan, urheiluun, huippu-urheiluun, liikunnan kansalaistoimintaan ja urheilun seuraamiseen sekä näitä toteuttaviin organisaatioihin ja instituutioihin kuten perheisiin, päiväkoteihin, kouluun, oppilaitoksiin, urheiluseuroihin ja työyhteisöihin. Ajatuksena on viime-

kädessä tulkitta toimintaympäristön ilmiöitä, trendejä ja muutoksia sekä niiden seurauksia näiden puitteissa toimivien ihmisten, liikkujien, urheilijoiden, vanhempien, opettajien, valmentajien, seura-aktiivien tai johtajien kannalta.

| Liikuntakulttuurin kannalta kymmenen keskeistä muutostrendiä ovat: | Mitä tästä seuraa? | Mitä teemme? |
|--|--------------------|--------------|
| 1) Väestön vähentynyt arkiliikunta sekä lasten liikunnallisten perustaitojen heikkeneminen ja yksipuolistuminen. | | |
| 2) Elämäntapasairauksien yleistymisen liikkumattomuuden seurauksena ja terveyskäyttäytymisen polarisoituminen. | | |
| 3) Kilpailu ihmisten vapaa-ajasta ja vapaa-ajan tarjonnan lisääntyminen sekä liikunnassa että yleisesti (erityisesti ruutu-aika). | | |
| 4) Liikuntamuotojen, liikuntaan liittyvän tarjonnan ja liikuntakäsitysten huomattava laajeneminen ja moninaistuminen sekä yhtenäiskulttuurin pirstaloituminen myös liikuntakulttuurissa. | | |
| 5) Urheiluseuroissa toimivien vapaaehtoisten määrän lievä kasvu, sitoutumattomuus pitkäjänteiseen tekemiseen ja vapaamuotoisen toiminnan vetovoiman lisääntyminen. | | |
| 6) Kasvavat odotukset seura- ja järjestötoimintaa kohtaan, jonka seurauksena osaaminen, laatu ja ammattimaisuus korostuvat. | | |
| 7) Menestymisen kulttuurin yleistymisen sekä huippuosaamisen ja -teknologian mahdollisuudet. | | |
| 8) Urheilun ja erityisesti huippu-urheilun merkitys keskeisenä viihteen muotona, urheiluviihteen tarjonnan ja kuluttamisen vahva asema. | | |
| 9) Markkinamekanismin vahvistuminen varsinkin (huippu)urheilussa ja osin muuallakin liikuntakulttuurissa. | | |
| 10) Liikunnan ja urheilun poliittisen ja yhteiskunnallisen kysynnän lisääntyminen, lisääntynyt poliittinen ohjaus ja urheilun autonomian pienentyminen. | | |

TRENDEJÄ SUOMALAISESSA YHTEISKUNNASSA

Alla on kymmenen trendiä, jotka ovat suomalaiselle yhteiskunnalle tyyppillisiä muutoksia ja ilmiöitä. Suomalainen yhteiskunta on yhä selvemmin osa globaalia maailmaa, joten kansallisten trendien ja globaalien megatrendien erottelu on veteen piirretty viiva. Samat ilmiöt ja muutokset toistuvat eri mittakaavassa yhteiskunnissa eri puolella maailmaa.

| | Mitä tästä seuraa? | Mitä teemme? |
|---|--------------------|--------------|
| <p>1) Väestön ikääntyminen: Väestö ikääntyy ja huoltosuhde muuttuu edelleen voimakkaasti. Tämä vaikuttaa merkittävästi julkisten menojen kasvuun ja synnyttää kestävyysvajeen. Menojen kasvu on voimakkainta sosiaali- ja terveyssektorilla. Samaan aikaan väestön eliniän odote nousee ja ikääntyvien toimintakykyisyyden merkitys korostuu. 'Superseniorit' ja heidän kulutuskäyttäytymisensä kiinnostaa.</p> | | |
| <p>2) Alueellinen keskittyminen: Väestö keskittyy muutamiin kasvukeskuksiin ja erityisesti Etelä-Suomeen Helsinki-Turku-Tampere kolmioon. Kuntaliitokset jatkuvat ja kuntien määrä vähenee. Kunnat erilaistuvat edelleen. Kuntien taloudessa palvelumenojen ja verotulojen välinen kuilu kasvaa, tosin kuntakohtaiset erot ovat suuria. Kuntien keskittyminen peruspalveluihin harventaa ja keskittää palveluverkkoa ja karsii palveluiden sisältöä. Pohjoisen ulottuvuuden ja arktisen alueen mahdollisuudet sekä metropoli-alueen erityiskysymykset nousevat esiin.</p> | | |
| <p>3) Hyvinvointiyhteiskunta: Avainkysymyksenä on hyvinvoinnin tason säilyttäminen ja miten haluttu hyvinvointi tuotetaan. Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin rooleja määritellään uudelleen. Sektoreiden väliset rajapinnat huokoistuvat, näillä rajapinnoilla syntyy uusia yhteistoiminnan muotoja ja palveluinnovaatioita. Kunnat keskittyvät peruspalveluihin ja ulkoistavat toimintojaan, jolloin odotukset yksityistä ja julkista sektoria kohtaan kasvavat. Samalla kasvaa yksilön ja lähipiirin oma vastuu itsestä ja lähimmäisistä. Big society -ajattelun mukaisesti yksilöiden odotetaan ottavan enemmän vastuuta oman ja lähipiirinsä hyvinvoinnin luomista. Hyvinvointi ja pahoinvointi kasautuvat ja hyvinvointierot polarisoituvat.</p> | | |
| <p>4) Työelämä ja ammatit: Elinkeinorakenne muuttuu edelleen kohti korkean jalostusasteen tehtäviä. Yrittäjyyden ja palvelujen merkitys työpaikkojen ja talouden kasvun lähteenä kasvaa. Samoin kasvaa hyvinvointiin liittyvien ammattien määrä ja palvelujen kysyntä. Työikäinen väestö vähenee ja ikääntyy. Kilpailu ammattitaitoisesta työvoimasta kiristyy, samaan aikaan on sekä työvoimapulaa että työttömyyttä. Työvoiman kysynnässä on suuri alueellisia eroja. Työmarkkinat lohkoutuvat monin tavoin, horisontaalinen liikkuvuus lisääntyy, samoin työn tekemiseen ja työuriin liittyvät joustovaatimukset. Työnteon tavat ja paikat monimuotoistuvat. Osaamisen jatkuvaa kehittämistä tarvitaan.</p> | | |

5) Arvot: Suomalainen yhtenäiskulttuuri pirstaloituu ja arvot eriytyvät. Samalla pirstaloituvat viihteen, kulttuurin ja harrastamisen tyyliuunnat, genre't. Onnellisuuden lisäämisessä henkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin merkitys kasvaa ja materiaalisen hyvinvoinnin merkitys vastaavasti vähenee. Elämäntapavalinnoissa nousevat esiin muun muassa henkilökohtaisesti mielekäs ja merkityksellinen tekeminen, ei-omistaminen ('ownership'), kiireettömyys, perheily ja kotoilu.

6) Yhteisöllisyys: Yhteisöllisyys ei katoa mutta sekin eriytyy ja pirstaloituu. Perinteinen "oikeisto vs. vasemmisto" ja "pääomaa vs. ei pääomaa" luokitteluihin perustuva yhteisöllisyys korvautuu yksilölliseen elämäntapaan, elämäntyyliin ja identiteettiin keskityvillä yhteisöillä, heimoilla ja makuluokilla. Sosiaalinen media kiihdyttää tätä muutosta. Ydinperheen rinnalle ja sijaan tulee erilaisia uusperheitä. Kulttuurinen ja kansainvälinen moninaisuus lisääntyy. Yhteisöllisyydestä siirrytään sopimuksellisuuteen ja yhteiskunta juridisoituu. Julkiläusumattoman keskinäisen vastuun kannon sijaan vaaditaan julkiläusuttuja pelisääntöjä ja nimettyjä vastuutahoja. Vastuu ulkoistetaan yhä herkemmin kolmansille osapuolille, erityisesti viranomaisille.

7) Turvayhteiskunta: Yksilöllisen turvallisuuden merkitys koetaan yhä tärkeämmäksi. Ihmisten kokema turvattomuuden tunne on lisääntynyt, vaikka rikollisuuden määrä on vähentynyt. Kun vastuu ulkoistetaan esimerkiksi viranomaisille, toimivat nämä usein niin sanotusti varman päälle, mikä saattaa johtaa kieltoihin liikkumisen suhteen. Kansallisella tasolla pohditaan huoltovarmuutta mahdollisten terrori-iskujen varalta.

8) Merkitys- ja huomiotalous: Elämäntyyliä ja vapaa-aikaa koskevien houkuttelevien tarjouksien määrä kasvaa edelleen voimakkaasti. Kilpailutilanteessa näiden tarjousten puhuttelevuus ja henkilökohtainen merkityksellisyys korostuvat. Mielikuvat palvelusta tai tuotteesta sekä näissä käytetyt kuvat ja käsitteet ratkaisevat. Erottautuminen, vetovoimaiset brändit sekä houkuttelevasti räätälöidyt palveludesign'it ovat avainasemassa. Julkisuus ja eri medioiden uutisoinnit vaikuttavat yhä vahvemmin organisaatioiden johtamiseen ja toimintakulttuuriin.

9) Markkinoistuminen ja palvelullistuminen: Yhteiskunta markkinoistuu ja palvelullistuu. Taloudelliset resurssit ja kustannustehokkuus ovat kaikessa toiminnassa läpäisevänä mittarina ja kriteereinä. Asiakkuuksien (jäsenyyksien) hoidosta tulee yhä selvemmin organisaation elinvoimaisuuden ratkaiseva kriittinen menestystekijä. Näkökulma muuttuu organisaatiolähtöisestä tuotannosta siihen, mikä on tuotteen tai palvelun panos tai lisäarvo asiakkaan prosesseihin. Vastavoimana markkinoitumiselle ovat erilaiset vaihtoehtoiset elämäntapamallit, joissa painottuvat muun muassa omavaraisuus, vertaistalous ja suora vaihdanta.

10) Hallinto ja valta: Kaikilla sektoreilla hallinto joutuu uudistamaan palvelukulttuuriaan asiakaslähtöisemmäksi ja joustavamaksi. Verkkopalvelut ovat tässä avainasemassa. Hallinnossa opetellaan avoimuuteen, kuulemiseen ja osallistamiseen. Jotta yhteiskunnallisia haasteita pystytään aidosti ratkaisemaan, ylitetään hallinnon rajapinnat ja siilot. Systemisen ajattelun mukaisesti hallinnon rakenteiden ja reviirien sijaan mietitään asiakkaalle lisäarvoa tuottavan palveluketjun ja -verkoston toimivuutta yli hallinnon rajojen. Valtaa valuu instituutioilta yksilöille ja hierarkioilta vertaisille.

GLOBAALEJA MEGATRENDEJÄ

Ransallisten trendien ja globaalien megatrendien erottaminen on haastavaa ja osin tarpeetontakin. Kategorisen erottelun sijaan tätä jaottelua kannattaa ajatella mieluummin edellä olevien trendien syventämisenä tai paremmin-

kin yleisemmälle tasolle nostamisena. Nämä megatrendit ovat yhtä lailla läsnä suomalaisenkin yhteiskunnan muutoksessa, tosin kaikki niistä eivät suoraan vaikuta meihin yhtä voimakkaasti kuin muualla maailmassa. Globaalissa,

tihevien keskinäisten riippuvuuksien maailmassa kaikilla alla olevilla kymmenellä megatrendillä on vähintään välillisiä vaikutuksia suomalaiseen yhteiskuntaan ja liikuntakulttuuriin.

| | Mitä tästä seuraa? | Mitä teemme? |
|---|--------------------|--------------|
| <p>1) Yksilöllistyminen: Modernit (länsimaiset) yhteiskunnat ovat yhä selvemmin yksilöiden yhteiskunta, joissa yksilön identiteetti ja sen luominen ovat avainasemassa. Perinteiden ja tapojen sijaan vaalitaan oman elämän mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. Henkilökohtaisuus, 'dilkkaaminen', valinnaisuus, omaehtoisuus ja räätälöinti korostuvat. Perinteiden siteiden höllentyminen ja lisääntyvä oman elämän määrittelyn vapaus lisää vastaavasti turvattomuutta, identiteettityhjiöitä ja ajelehtimista. Henkinen hyvinvointi ja pahoinvointi kasautuvat ja polarisoituvat. Näiden kautta eri väestöryhmien kokemusmaailmojen konfliktit kärjistyvät, mikä johtaa yhteiskunnallisiin ristiriitoihin ja rauhattomuuteen.</p> | | |
| <p>2) Johtaminen ja organisoituminen: Perinteiset keskitetyn johtamisen mallit ja auktoriteetit haastetaan. Matalat, joustavat ja jopa hierarkiattomat 'bottom-up' työyhteisöt yleistyvät. Johtamiselta vaaditaan henkilökohtaisuutta ja innostamista. Johtamisella luodaan edellytyksiä itseohjautuvuudelle ja kunkin työntekijän omalle onnistumiselle. Työyhteisöjen tärkeimmäksi pääomaksi tulevat aineettomat pääomat, osaaminen ja asiantuntijuus sekä innovatiivinen tuotekehitys ja ongelmanratkaisu asiakkaan tarpeiden kannalta. Muodollisesta koulutuksesta ja tutkinnoista siirrytään osaamisen ja kyvykkyyksien näyttämiseen ja vertaisarviointiin sosiaalisen median välityksellä.</p> | | |
| <p>3) Toimintatavat ja -kulttuurit: Menestyvät organisaatiot integroivat käyttäjien ja asiakkaiden kokemukset ja osaamisen tuotekehitykseen. Mustasukkaisesta ideoiden omistamisesta ja pimittämisestä siirrytään avoimeen lähdekoodiin ja kollektiivisiin innovaatioverkostoihin. Innovaatio-kehitystoiminta-tuotteistus -ketjun nopeutuessa kokeilukulttuuri leviää. Arjen innovaatiot, tutkiva oppiminen, asiantuntijuus ja kokemuksellisuus yleistyvät, samoin joukkoistaminen, parviäly, osallistaminen ja kuuleminen.</p> | | |
| <p>4) Digitaalinen vallankumous: Sähköiset verkot ja palvelut luovat ubiikin maailman, jossa ihminen on läsnä reaaliaikaisesti 24/7/365. Internet ei ole enää vain tiedonvälityskanava vaan siitä tulee yhä selvemmin omakainen todellisuus, jota eletään, jossa kommunikoidaan, luodaan ja vaikutetaan. Fyysisten kohtaamisten rinnalle syntyy virtuaalisia maailmoja, joita hallitsevat diginatiivit heimoineen ja normeineen ja joissa painottuu kollektiivisen älyn tavoittelu, yhdessä luominen, itsen esittelemineen, vertaisarviointi</p> | | |

ja vertaistuki. Digitaalisesta kansalaisuudesta ja identiteetistä tulee kansallisvaltion kansalaisuuttakin tärkeämpi. Big Data – ajattelun mukaisesti yksilöistä kerätään verkkojen ja sensoreiden välityksellä valtavia määriä dataa, jota käytetään sekä palvelujen yksilökohtaiseen räätälöintiin että datamonopoliin harjoittamaan laajamittaiseen kontrollointiin. Äärimmillen vietyinä yksityisyyden suojaa ei ole eikä sitä edes kaivata.

5) Teknologia ja biopolitiikka: Teollinen internet ja sensoreiden vallankumous muuttaa kokonaisa toimialoja. Tuote tai palvelu integroidaan kiinteästi asiakkaan ekosysteemiin, oli sitten kyse hisseistä tai lenkkitosuista. Pelkän hissin tai tossun sijaan myydään kokonaista liikkumis- tai juoksupalvelua. Kaikki tuotteet tai palvelut voidaan varustaa reaaliaikaista dataa ja palautetta tuottavilla sensoreilla. Robotit hoitavat yhä suuremman osan rutiinitehtävistä ja kykenevät oppimaan uusia taitoja. Älyteknologioiden avulla pystytään tehostamaan erityisesti energiaa kuluttavia prosesseja. Geeniteknologian ja biohakkeroinnin avulla on mahdollista uusintaa ja korvata ihmisen elimistöä ja ohjata sen toimintaa.

6) Talous ja yritykset: Resurssien (rahan) käytön tehokkuus ja vaikuttavuus korostuvat kaikkien organisaatioiden toiminnassa. Pysyvät rakenteet haastetaan, avainsanoja ovat asiakasohjautuvuus, nopeus ja ketteruus. Pitkäaikaisten strategioiden luomisen sijaan panostetaan dynaamiseen ja joustavaan tulevaisuuden ennakkointiin. Digitaalinen vallankumous yhdessä toimintatapojen muutoksen kanssa luovat uusia ekosysteemejä ja hybriditalouksia, liiketoimintamalleja ja arvon luonnin verkostoja, joissa perinteiset organisaatioiden väliset rajat sekä tuotannon ja kuluttamisen erottelut häviävät. Yhteiskuntavastuusta tulee bränditekijä ja kilpailuvaltti. Globaalin ja standardoidun suurtuotannon rinnalle tulevat paikalliset ja omavaraiset verkostotaloudet.

7) Kansalaisuus ja identiteetti: Yksilöllistymisen ja uusheimois- tumisen myötä kansallisvaltioiden rajat hämärtyvät. Eri väestöryhmien sisäinen ja välinen sosiaalinen koheesio on koetuksella. Demokratia, ihmisoikeudet ja tasa-arvo korostuvat, samoin paikallisuus, etnisyytys ja erilaiset sateenkaari-identiteetit.

8) Väestönkasvu ja kaupungistuminen: Maailmassa on arvioiden mukaan 9 miljardia ihmistä vuonna 2050. Väestö pakkautuu megakaupunkeihin, joiden toimivuuden ja elämisen laadun ratkaisevat älykkäät ympäristö-, asumis-, liikenne- ja energiaratkaisut. Pahimmillaan valtaosa väestöstä ajautuu elinkelvottomiin slummeihin. Väestön liike korkeamman elintason maihin kiihtyy.

9) Ilmastonmuutos ja energia: Ilmaston lämpeneminen jatkuu ja muuttaa perustavanlaatuisesti Suomenkin ilmastoa vaikuttaen säähän, elinympäristöön ja elinkeinoihin. Kamppailu luonnonvaroista kiihtyy, erityisesti puhtaasta vedestä tulee arvokas hyödyke. Resurssiviisaat ratkaisut tulevat välttämättömiksi, ääritapauksessa tarvitaan energian kulutuksen radikaalia sääntelyä. Energianationalismi kasvaa, ilmastopakolaisuus lisääntyy.

10) Globaali valta ja päätöksenteko: Globaali valta jakautuu uudelleen, Aasiasta tulee uuden talouden keskus. Vanha manner kärsii 'euroskleroosista', kollektiivisesta kyvyttömyydestä uusiutua ja sopeutua maailmanlaajuisen kilpailun vaatimuksiin. Globaalien suhdanteiden heilahteluihin liittyvät riskit kasvavat, samoin laajamittaiset riippuvuudet ja ketjuuntuvat seurausvaikutukset haasteineen. Pitkjänteisten päätösten merkitys korostuu.

YLEISET MUUTOSTRENDIT

Edellä kuvatut ilmiöt ja muutokset voi kiteyttää kymmeneen yleiseen muutostrendiin. Yleisten kehityspiirteiden kuvauksena sitä voi ajatella eräänlaisena tarkistuslistana, jonka avulla lukija voi peilata omaa toimintaansa ja mahdollisesti kohtaamiaan muutoshaasteita.

- 1) Keskitetystä hajautettuun, hierarkioista verkostoihin
- 2) Ohjaamisesta itseohjautuvuuteen, käskemisestä innostamiseen
- 3) Hallinnoinnista jakamiseen, omistamisesta avoimuuteen
- 4) Pääomataloudesta huomiotalouteen, rahasta merkityksiin
- 5) Järjestelmistä toimintakulttuuriin, silloista ekosysteemeihin
- 6) Tuottajalähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen, tuottajan prosesseista asiakkaan prosesseihin
- 7) Yleisestä henkilökohtaiseen, massatuotteesta räätälöityyn
- 8) Objektista subjektiksi, hallintoalamaisesta oman elämän design'iin
- 9) Jäykistä strategioista dynaamiseen ennakointiin
- 10) Joko tai -ajasta sekä että -aikaan

**VALO, VALTAKUNNALLINEN LIIKUNTA-
JA URHEILUORGANISAATIO RY
VALO, FINLANDS IDROTT RF,
VALO, FINNISH SPORTS CONFEDERATION**

Radiokatu 20, 00240 Helsinki
Puh. (09) 348 121
www.valo.fi

valo