



YTT Juha Heikkala

www.heikkalaconsulting.fi

TULEVAISUUSNAVIGAATTORI

Ennakoiminen osana strategista johtamista

Yhdistyksen tai järjestön elinvoimainen tulevaisuus edellyttää strategista johtamista. Strateginen johtaminen tarkoittaa toimintaympäristön muutosten ennakoimista ja näiden muutosten – uhkien ja mahdollisuuksien – vaikutusten arvioimista yhdistyksen tai järjestön elinvoimaisen tulevaisuuden kannalta. Ennakoiminen ei ole (yhden) tulevaisuuden ennustamista, vaan vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvien luomista.

Se, minkälaiseksi järjestön tulevaisuus ja sen toimintaympäristö loppujen lopuksi muodostuu, riippuu tietysti järjestön itsensä lisäksi lukemattomien muiden organisaatioiden ja yksilöiden päätöksistä ja toimenpiteistä. Tulevaisuus ei ole vain jotain ”päälle kaatuvaa”, vaan tulevaisuus on tehtävä. Tässä tehtävässä voi onnistua, jos ymmärtää mitä huomioitavia muutoksia, trendejä ja ilmiöitä ylipäättään on toimintaympäristöstä tunnistettavissa.

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

- Megatrendit: Vaikutuksiltaan laajat ja pysyvät muutokset
- Trendit: Näkyvät muutoksen suunnat, jotka voivat jatkua
- Heikot signaalit: Ihmetyttävät ja ihastuttavat ilmiöt, joita luonnehtivat ilmaiset ”HaHaHa! Täh? Vau? Eikä! Shh ...”
- Villit kortit: Ennakoimattomat muutokset ja murrokset

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 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 perustavan laatuinen, että voidaan puhua digitaalisesta vallankumouksesta. Ajankohtaisena trendinä voi pitää leppoistamista ja henkisyiden korostumista, työn ehdoilla elämisen hylkäämistä tai elämäntavan kulutuspainotteisuuden vähentämistä. Tämän trendin voimistuminen tai vaimeneminen jää nähtäväksi.

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, korvalappustereoita, piratismia, karppaamista, tatuointeja, geenimanipulointia, Bitcoin-rahayksikköä, tablettitietokoneita, halirobotteja tai Tosi-TV:tä. Oliko tai onko näistä yleisemmäksi, pitkäaikaisemmiksi trendiksi?

Villit kortit muuttavat ja murtavat ennakoimattomalla ja usein radikaalilla tavalla ihmisten arjen toimintaa. Tuntumaa villiin korttiin ja sen seurauksiin saatiin kun tulivuori purkautui Islannissa ja pysäytti lentoliikenteen lähes koko Euroopassa. 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 johdattaa laajamittaisiin energiansäästöihin vuoden 1973 öljykriisin malliin.

Alla on kuvattu kiteytetysti kansaistoiminnalle, suomalaiselle yhteiskunnalle ja globaalille toimintaympäristölle tyypillistä tulevaisuuden trendiä, muutosta ja ilmiöitä. Suomalainen yhteiskunta on yhä selvemmin osa globaalia maailmaa, joten kansallisten trendien ja globaalien megatrendien erotelu on veteen piirretty viiva. Samat ilmiöt ja muutokset toistuvat eri mittakaavassa yhteiskunnissa eri puolella maailmaa.

10 Kansalaistoiminnan Trendiä

1) Kansalaistoiminnan vetovoima: Yhdistys on ihmisten yhteenliittymä heille merkityksellisten asioiden toteuttamiseksi. Ihmiset haluavat edelleen olla mukana heille itselleen ja heidän lähipiirilleen merkityksellisissä, innostavissa ja antoisissa asioissa ja toiminnoissa. Osallisuus, osallistuminen ja vaikuttaminen eri muodoissaan houkuttelee. Hyvinvointipalvelujen kysynnän odotetaan kasvavan, mikä on yhdistyksille ja järjestöille merkittävä mahdollisuus.

2) Vapaaehtoisten määrä: Toisin kuin usein oletetaan, arvioiden mukaan vapaaehtoisten määrä ei ole romahtanut vaan se on pysynyt ennallaan tai jopa hieman lisääntynyt. Perinteinen ry-muotoinen toiminta näyttää menettävän houkuttelevuuttaan suhteessa vapaamuotoiseen kansalaistoimintaan. Jäsenyys muuttuu yhä välineellisemmäksi, siitä saatavan hyödyn merkitys korostuu.

3) Uusia yhdistyksiä: Toimivia yhdistyksiä arvioidaan olevan noin 80 000. Vuodessa perustetaan edelleen jopa 1500 uutta yhdistystä. Tätä selittää osaltaan sekä yhdistystoiminnan pitkä historia että ry-muotoisen toiminnan edut viranomaisten kanssa toimittaessa. Jos vapaaehtoisten määrä pysyy jokseenkin ennallaan, niin yhdistysten määrän lisääntyessä vapaaehtoisten suhteellinen osuus yhdistystä kohden pienenee. Tämä synnyttää kokemuksen siitä, että vapaaehtoisia on tarjolla entistä vähemmän.

4) Vastuunkantajat ja ydinjoukko: Yhdistysten vastuunkantajat ikääntyvät. Yhdistysten hallitusten keskimääräinen ikä on reilusti yli kuudenkymmenen. Ydinjoukko tiivistyy, yhä suppeampi aktiivien porukka vastaa yhdistyksen avaintoiminnoista. Kilpailu yhdistysaktiiveista kiristyy. Aktiivisuus ylipäättään kasaantuu ja polarisoituu, osa osallistuu ja vaikuttaa yllin kyllin, osa passivoituu kokonaan kansalaistoiminnan ulkopuolelle.

5) Sitoutuminen ja yhdistysuskollisuus: Pitkäjänteisestä sitoutumisesta on siirrytty projektimaiseen ja kertaluontoiseen tekemiseen. Liikkuvien äänestäjien lailla kansalaistoiminnan eri muotoja kokeillaan ja vaihdellaan, yhdistys- tai järjestöuskollisuus vähenee. 'Pop-Up' -tyyppinen piipahtaminen, kevytosallistuminen ja yhdistyssurffailu sopii modernille elämäntyylien kuluttajalla. Ratkaisevaksi

tulee osallistumisen kynnyksen laskeminen riittävän matalalle. Pahimmillaan yhdistysten ja järjestöjen hallinto jäykistyy itsetarkoitukseksi eikä toiminta uudistu jäsenten, aktiivien ja muiden toimijoiden tarpeiden mukaan.

6) Uudet toimintamuodot: Perinteisen ry-muotoisen toiminnan haastajiksi ovat jo tulleet erilaiset vapaamuotoiset ryhmät ja virtuaaliset digimobiilit yhteisöt. Ne välttelevät yhdistystoiminnalle tyypillisiä hallinnollista taakkaa kokouksineen ja pöytäkirjoineen tai ainakin pyrkivät pitämään ne minimissään. Niille on myös ominaista tapahtumapainotteisuus, tilannekohtaisuus ja paikallisuus. Sosiaalinen media toimii kanavana fyysisten kohtaamisten järjestämiselle tai tällaisille kohtaamisille ei ole lainkaan tarvetta. Internetissä ja sosiaalisessa mediassa yhä kasvavat tietovarannot johtavat siihen, että järjestöjen monopoli oman asiansa asiantuntijana ja keskuksena haastetaan.

7) Kilpailu vapaa-ajasta ja huomiosta: Kilpailu ihmisten vapaa-ajasta tai paremminkin huomiosta kiihtyy kun elämyksellinen tarjonta lisääntyy jatkuvasti. Niin sanottu ruutu-aika lisääntyy edelleen, kun ihmiset käyttävät yhä enemmän aikaa sekä television katseluun että muiden sähköisten medioiden seuraamiseen. Yhdistykset joutuvat kamppailemaan entistä tiukemmin erityisesti nuorten sukupolvien huomiosta ja ajasta.

8) Odotukset, osaaminen ja laatu: Jäsenten, viranomaisten ja kumppaneiden odotuksen yhdistystoimintaa kohtaan ovat kasvaneet ja kasvavat edelleen. Yhdistyksen toimintaan osallistuva ei välttämättä näe sitä onko toiminta yhdistyksen, kunnan tai yrityksen toteuttamaa, samaa laatua odotetaan kaikilta. Kun samaan aikaan vapaaehtoisen määrä pysyy ennallaan ja sitoutuminen heikkenee, on seurauksena kasvava paine ammattimaiseen toimintaan ja palkattujen toimihenkilöiden määrän lisäämiseen.

9) Mielikuvat ja brändi: Yhdistysten ja järjestöjen toimintaan liittyy paljon raskaita ja negatiivisia mielikuvia esimerkiksi hallitusvastuista, töiden kasaantumisesta tai henkilöstiriidoista. Mielikuvilla – olivat ne sitten oikeita tai vääriä – on ratkaiseva merkitys siinä lähteekö asiaan vihkiytymätön henkilö mukaan toimintaan vai ei. Yhdistykset ja järjestöt ovat brändin luomisessa jäämässä jälkeen varsinkin yksityisistä yrityksistä, jotka panostavat voimakkaasti houkuttelevien tarjoustensa markkinoimiseen.

10) Arvokysymykset ja -valinnat: Yhdistysten perinteiset peruspiirteet – jäsenyys, demokraattinen päätöksenteko, riippumattomuus ja voittoa tavoittelemattomuus – eivät ole enää itsestäänselvyksiä. Jäsenyys ei houkuttele, demokratia takkuaa ja riippumattomuus on koetukselle yhdistysten ja järjestöjen kamppaillessa asemastaan ja resursseista yksityisen ja julkisen sektorin rinnalla. Yhdistykset ja järjestöt joutuvat määrittelemään tavoitteitaan ja rooliaan muun muassa organisoidun (ry) ja vapaamuotoisen toiminnan, jäsenyyden ja asiakkuuden, vapaaehtoisuuden ja ammattimaisuuden, kansalaistoiminnan ja palvelutoiminnan, perustoiminnan ja elinkeinotoiminnan sekä ylipäätään perinteisen ja uuden ajan toiminnan painotusten välillä.

10 Kansallista Trendiä

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. Samaa aikaan väestön eliniän odote nousee ja ikääntyvien toimintakykyisyyden merkitys korostuu. 'Superseniorit' ja heidän kulutuskäyttäytymisensä kiinnostaa.

2) Alueellinen keskittyminen: Väestö keskittyy muutamiin kasvukeskuksiin ja erityisesti Etelä-Suomeen Helsinki-Turku-Tampere kolmioon. Kuntaliitokset jatkuvat ja kuntien määrä vähenee. Kun-

nat erilaistuvat edelleen. Kuntien taloudessa palvelumenojen ja verotulojen välinen kuilu kasvaa, tosin kuntakohtaiset erot ovat suuria. Kunnat muuttuvat ainakin osin palveluiden toteuttajista niiden koordinaattoreiksi. Niin sanottu sote-uudistus muuttaa kuntien roolia merkittävästi.

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. Hyvinvoinnin tuottamisessa odotukset yksityistä ja julkista sektoria kohtaan kasvavat. Yksilöiden odotetaan ottavan enemmän vastuuta oman ja lähipiirinsä hyvinvoinnin luomista. Hyvinvointi ja pahoinvointi kasautuvat ja hyvinvointierot polarisoituvat.

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 ikään tyy. 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. Digitalisaatio muuttaa radikaalisti työn tekemisen perusteita ja kokonaisia toimialoja.

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, leppoistaminen, kiireettömyys, perheily ja kotoilu.

6) Yhteisöllisyys: Yhteisöllisyys ei katoa, mutta sekin eriytyy ja pirstaloituu. Perinteinen yhteisöllisyys korvautuu yksilölliseen elämäntapaan, elämäntyyliin ja identiteettiin keskittyvillä yhteisöillä, heimoilla ja makuluokilla. Sosiaalinen media kiihdyttää tätä muutosta. Vapaamuotoiset ryhmät ja digimobiilit yhteisöt haastavat perinteisen järjestötoiminnan. Ydinperheen rinnalle ja sijaan tulee erilaisia uusperheitä. Kulttuurinen ja kansainvälinen moninaisuus lisääntyy. Yhteisöllisyydestä siirrytään sopimuksellisuuteen ja yhteiskunta juridisoituu. Julkilausumattoman keskinäisen vastuun kannon sijaan vaaditaan julkilausuttuja pelisääntöjä ja nimettyjä vastuutahoja. Vastuu ulkoistetaan yhä herkemmin kolmansille osapuolille, erityisesti viranomaisille.

7) Turvayhteiskunta: Yksilöllisen turvallisuuden merkitys koetaan yhä tärkeämmäksi. Ihmisten kokemana 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 ja rajoituksiin. Kansallisella tasolla pohditaan huoltovarmuutta mahdollisten terrori-iskujen varalta. Sähköisten verkkojen toimivuus ja turvallisuus joutuu koetukselle kyberhyökkäysten seurauksena.

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 palvelumuotoilut ovat avainasemassa. Julkisuus ja eri medioiden uutisoinnit vaikuttavat yhä vahvemmin organisaatioiden johtamiseen ja toimintakulttuuriin.

9) Markkinoistuminen ja palvelullistuminen: Yhteiskunta markkinoistuu ja palvelullistuu edelleen. Taloudelliset resurssit ja kustannustehokkuus ovat kaikessa toiminnassa läpäisevänä mittarina ja kriteereinä. Asiakkuuksien tai jäsenyyksien hoidosta tulee yhä selvemmin organisaation elinvoimaisuus-

den ratkaiseva kriittinen menestystekijä. Näkökulma muuttuu organisaatiolähtöisestä tuotannosta siihen, mikä on tuotteen tai palvelun panos tai lisäarvo asiakkaan prosesseihin. Vastavoimana markkinoitumiselle ovat erilaiset vaihtoehtoiset elämäntapamallit ja vertaistalous, joissa painottuvat omaisuus, jakaminen ja suora vaihdanta.

10) Hallinto ja valta: Kaikilla sektoreilla hallinto joutuu uudistamaan palvelukulttuuriaan asiakaslähtöisemmäksi ja joustavammaksi. Verkkopalvelut ovat tässä avainasemassa. Hallinnossa opetellaan avoimuuteen, kuulemiseen ja osallistamiseen. Jotta yhteiskunnallisia haasteita pystytään aidosti ratkaisemaan, ylitetään hallinnon rajapinnat ja silot. Systeemisen ajattelun mukaisesti hallinnon rakenteiden ja reviirien sijaan mietitään asiakkaalle lisäarvoa tuottavan palveluketjun ja -verkoston toimivuutta yli hallinnon rajojen. Valtaa valuu instituutioilta yksilöille ja hierarkioilta verkostoille, vaikutusvallasta kilpailevat sekä tehokkaat ammattilobbarit että kaduilla ja sosiaalisessa mediassa toimivat aktivistit.

10 Globaalia Trendiä

1) Yksilöllistyminen: Modernit (länsimaiset) yhteiskunnat ovat yhä selvemmin yksilöiden yhteiskuntia, joissa yksilön identiteetti ja sen luominen ovat avainasemassa. Perinteiden ja tapojen sijaan vaalitaan oman elämän mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. Henkilökohtaisuus, valinnaisuus ja omaehtoisuus korostuvat. Perinteiden siteiden höllentyminen ja lisääntyvä oman elämän määrittelyn vapaus lisää vastaavasti turvattomuutta, identiteettihäiriöitä ja ajalehtimistä. Henkinen hyvinvointi ja pahoinvointi kasautuvat ja polarisoituvat. Näiden kautta eri väestöryhmien kokemusmaailmojen konfliktit kärjistyvät, mikä johtaa yhteiskunnallisiin ristiriitoihin ja rauhattomuuteen.

2) Johtaminen ja organisoituminen: Perinteiset keskitetyn johtamisen mallit ja auktoriteetit haastetaan. Matalat, joustavat ja jopa hierarkiattomat 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.

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. Digitalisaation seurauksena rajatut ja suljetut organisaatiot muuttuvat avoimen vuorovaikutuksen alustoiksi. Innovaatiokehitystoiminta-tuotteistus –ketjun nopeutuessa kokeilukulttuuri leviää. Arjen innovaatiot, tutkiva oppiminen, asiantuntijuus ja kokemuksellisuus yleistyvät, samoin joukkoistaminen, parviäly, osallistaminen ja kuuleminen.

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 omalakinen 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 esitteleminen, vertaisarviointi ja vertaistuki. Digitaalisesta kansalaisuudesta ja identiteetistä tulee kansallisvaltion kansalaisuuttakin tärkeämpi. Big Data -ajattelun mukaisesti yksilöistä kerätään verkkojen ja sensoreiden välityksellä valtavia määriä tietoa, jota käytetään sekä palvelujen yksilökohtaiseen räätälöintiin että datamonopoliin harjoittamaan laajamittaiseen kontrollointiin. Äärimilleen vietyä yksityisyyden suojaa ei ole eikä sitä edes kaivata.

5) Teknologia ja biopolitiikka: Internet, televisio, tietokone ja kännykät sulautuvat yhteen ja linkittyvät kaikkiin arjessa käytettäviin laitteisiin. Esineiden internet ja sensoreiden vallankumous muuttaa kokonaisia toimialoja. Tuote tai palvelu integroidaan kiinteästi asiakkaan ekosysteemiin, oli sitten kyse hisseistä tai lenkkitosuista. Pelkän hissien tai bussien sijaan myydään kokonaista liikkumis- tai juoksupalvelua. Kaikki tuotteet tai palvelut voidaan varustaa reaaliaikaista dataa ja palautetta tuottavilla sensoreilla. Robotit ja algoritmit 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 uusheimoistumisen myötä kansallisvaltioiden rajat hämärtyvät. Eri väestöryhmien sisäinen ja välinen sosiaalinen koheesio on koetuksella. Demokratia, ihmisoikeudet ja tasa-arvo korostuvat, samoin paikallisuus, etnisuus 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 luonnonvarojen 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. Pitkäjänteisten päätösten merkitys korostuu.

10 Yleistä Trendiä

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, siiloista ekosysteemeihin
- 6) Tuottajalähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen, tuottajan prosesseista asiakkaan prosesseihin
- 7) Yleisestä henkilökohtaiseen, massatuotteesta räätälöityyn
- 8) Objektista subjektiksi, hallintoalalaisesta oman elämän muotoiluun
- 9) Jäykistä strategioista dynaamiseen ennakointiin
- 10) Joko tai -ajasta sekä että -aikaan

