



Organisaation ennakoinnin kypsyyden arviointi sekä ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tun- nettuuden kartoittaminen

Pauliina Karttunen

2022 Laurea

A horizontal decorative bar at the bottom of the page, divided into three segments of different colors: pink, blue, and teal.

Laurea-ammattikorkeakoulu

Organisaation ennakkoinnin kypsyyden arviointi sekä ennakkoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittaminen

Pauliina Karttunen
Kestävän kasvun johtaminen
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2022

Pauliina Karttunen

Organisaation ennakoinnin kypsyiden arviointi sekä ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittaminen

Vuosi

2022

Sivumäärä

102

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tarkoituksena oli selvittää Verohallinnon ennakoinnin kypsyiden tila ja kartoittaa ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuutta organisaatiossa. Opinnäytetyön tavoitteina oli selvittää organisaation tulevaisuuskyvykkyiden tekijöitä, kehittää tietyin väliajoin toistettavissa oleva ennakoinnin kypsyiden arviointikysely ja muodostaa kysely ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittamista varten.

Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu tulevaisuuskestävyyden ja ennakoinnin käsitteistön ympärille käsitellen muun muassa strategisen ennakoinnin parhaita käytänteitä, ennakoinnin kypsyiden arvioimista sekä opinnäytetyön kannalta oleellisimpia ennakoinnin kypsyysmalleja. Ennakoinnin kypsyiden arviointikyselyn kehittämisessä menetelminä käytettiin ryhmäkeskustellullista yhteiskehittämistä ja havainnointia. Ennakoinnin kypsyiden arvioinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittamisen toteutuksessa menetelminä käytettiin strukturoituja kyselyitä.

Opinnäytetyön tuloksena muodostui organisaation ennakoinnin kypsyiden mittaamiseen käytettävä toistettavissa oleva kysely, joka toteutettiin organisaation ennakointiryhmäläisistä koostuvalle vastaajakohderyhmälle. Kyselyn toteutuksen tuloksena saatiin selville organisaation ennakoinnin kypsyiden tila, joka oli valtaosassa arvioitavia kohtia tasolla 2 *Aloitteleva*, kypsyystason jäädessä osassa arvioitavia kohtia tasolle 1 *Satunnainen*. Kypsyiden arvioinnista saatu tulos organisaation ennakointitoiminnan tilanteesta vastasi opinnäytetyön alkuvaiheessa saatua tilannekuvaa, jolloin vastaajakohderyhmään kuuluvilla oli eritasoista kokemusta ja osaamista ennakoinnista. Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoitus toteutettiin pienellä systemaattisella otannalla organisaation laajuisesti. Kyselyn tulosten myötä selvisi muun muassa, että vastaajien keskuudessa löytyy kiinnostusta oppimaan ennakoinnista lisää. Lisäksi selvisi, että kaikille vastaajille ei ollut selvää, miten ennakointia tehdään Verohallinnossa, eikä esimerkiksi se mitä ennakointi merkitsee.

Tulevaisuuden kehitysehdotuksina organisaation ennakoinnin kypsyiden tason nostamiseksi kohti asetettua tavoitetasoa 4 *Kypsä*, tulisi pyrkiä muodostamalla ennakoinnin strateginen suunnitelma. Suunnitelman tulisi sisältää jokaisen arvioitavan kohdan osalta yksityiskohtaiset toimintatavat ja tavoitteet. Jatkossa olisi myös hyvä pohtia ennakoinnin kypsyyttä arvioivan kyselyn eri kohtien muokkaamista arvioitavien kohtien samankaltaisuuksien osalta. Lisäksi vastaajakohderyhmälle tulisi järjestää orientoitumistilaisuus ennen kyselyn seuraavaa toteutusta, jotta vastaajilla olisi samansuuntainen käsitys arvioitavasta sisällöstä ja sen merkityksestä, arvioinnin tärkeydestä ja sen tavoitteista.

Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittamisen kysely tulisi jatkossa toteuttaa suuremmalla otannalla, jotta tuloksia voitaisiin yleistää vastaamaan koko organisaation tilaa.

Asiasanat: tulevaisuuskestävyys, ennakointi, ennakoinnin kypsyys

Pauliina Karttunen

Assessing Foresight Maturity and Mapping the Awareness of Foresight and Futures Thinking in the Organisation

Year

2022

Pages

102

This thesis is a research and development work the purpose of which was to find out the state of maturity of the Tax Administration's foresight activity and map the awareness of foresight and futures thinking among the personnel. The goals of the thesis were to find out the factors of the organization's futures resilience, to develop a repeatable foresight maturity assessment survey, and to create a survey for mapping the awareness of foresight and futures thinking.

The theoretical background of the thesis is built around the concepts of futures resilience and foresight, and deals with the best practices of strategic foresight, with assessing the maturity of foresight, and with the maturity models of foresight most relevant for the thesis. In the development of the foresight maturity assessment survey, group-discussive co-development and observation were used as methods. Structured surveys were used as methods for assessing the maturity of foresight and for mapping the awareness of foresight and futures thinking in the organisation.

As a result of the thesis, a repeatable survey was created to assess the maturity of the organisation's foresight, which was implemented for a target group of respondents consisting of members of the organisation's foresight teams. The state of the organisation's foresight maturity was assessed resulting in the maturity level of 2 *Beginner* in most assessed parts, while the maturity level remained in some of the assessed parts at level 1 *Occasional*. The results obtained corresponded to the situation of the organisation's foresight activities at early stages of the thesis, when the respondents in the target group had different levels of experience and know-how in the field of foresight. The mapping of awareness of foresight and futures thinking was carried out with a small systematic sampling throughout the organisation. The results of the survey revealed, that there is some interest towards learning more about foresight. In addition, it was discovered that not all respondents were clear about how foresight is done in the organisation, nor, for example, what is meant by foresight.

In order to raise the organisation's foresight maturity level towards the set target level of 4 *Mature*, efforts should be made to create a foresight strategic plan that includes detailed operating methods and goals for each part to be assessed. The similarities between the different parts of the survey assessing the maturity of foresight should be edited. In addition, an orientation session should be organized for the respondent-target group before the next implementation of the survey, so that the respondents would have a similar understanding of the content to be assessed, of the importance of the assessment and its goals.

The survey for mapping the awareness of foresight and futures thinking should be carried out with a larger sample, so that the results could be generalized to reflect the state of the entire organisation.

Keywords: futures resiliency, foresight, foresight maturity assessment

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Organisaation esittely ja ennakoinnin lähtökohdat	7
1.2	Opinnäytetyöprosessin kuvaus.....	8
2	Päämääränä organisaation tulevaisuuskestävyys	10
2.1	Ennakointi ja tulevaisuuksien tutkiminen	12
2.1.1	Strateginen ennakointi.....	13
2.1.2	Ennakoinnin menetelmät	18
2.1.3	Tulevaisuuden merkit	20
2.2	Tulevaisuuskyvykkyydestä ennakoinnin kypsyyden arviointiin	21
2.3	Julkinen toimijuus ja ennakointi Suomessa	25
2.4	Tietoperustan yhteenveto	26
3	Tutkimus- ja kehitysasetus	27
3.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	28
3.2	Käytettävät menetelmät	29
3.2.1	Aikaisemmin suoritettu kypsyyсарviointi	30
3.2.2	Ryhmäkeskustelullinen yhteiskehittäminen.....	32
3.2.3	Havainnointi	34
3.2.4	Kyselyt	35
3.3	Aineiston analyysimenetelmien valinta	37
4	Kehittämistyö	37
4.1	Ennakoinnin kypsyyden arviointi	38
4.1.1	Ensimmäinen työpaja, tulosten analysointi ja jatkokehitys	38
4.1.2	Toinen työpaja, tulosten analysointi ja jatkokehitys.....	46
4.1.3	Kypsyyden arviointimallin testaaminen ja jatkokehitys.....	49
4.1.4	Kyselyn toteutus	52
4.1.5	Tulokset.....	53
4.2	Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kysely	62
4.2.1	Kyselyn testaaminen ja jatkokehitys	63
4.2.2	Kyselyn toteuttaminen.....	65
4.2.3	Tulokset.....	66
5	Johtopäätökset, eettisyys ja luotettavuus.....	72
6	Pohdinta ja kehitysehdotukset	75
	Lähteet.....	78
	Kuviot	85
	Taulukot	86
	Liitteet	87

1 Johdanto

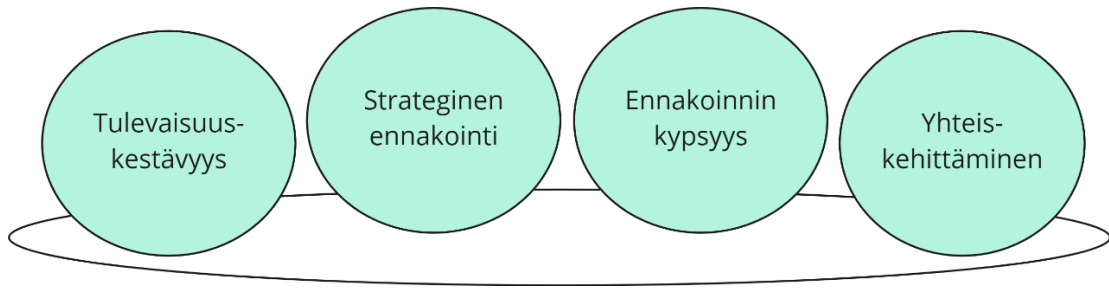
Ennakointi on erityisesti ”oikeanlaisia ja oikea-aikaisia tekoja” (Vataja & Dufva 2021). Ennakointiajattelun lähtökohdat voivat olla organisaatioissa hyvinkin erilaisia. Tulevaisuus voidaan nähdä tämän ja eilisen päivän jatkumona, ja toisaalta ennakointia saatetaan tehdä organisaatioissa, mutta käytössä olevat toimintamallit ja työkalut eivät ole tarpeeksi kattavia tai tilanteeseen sopivia. (Hammoud & Nash 2014.)

Rohrbeckin (2011, 1-3) mukaan pääasialliset syyt organisaatioiden kyvyttömyyteen toimia tehokkaasti ja oikea-aikaisesti toimintaympäristössään olivat muutosten tapahtuminen nopealla tahdilla, organisaatioiden välinpitämättömyys ja organisaatioiden hidas reagoiminen. Siten tulevaisuuden ennakoinnin tärkeys korostuu entisestään; ennakoimalla ja kehittämällä tulevaisuuskestävyyttään organisaatiot voivat varmistaa kyvykkyytensä toimia muuttuvassa ja epävarmassa toimintaympäristössä (van Dujne & Bishop 2018, 4).

Ennakointi on kriittinen ja tärkeä osa myös opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaation, Verohallinnon, toimintaa. Organisaation päätehtävä on verotuksen toimittaminen lain mukaisesti ja oikea-aikaisesti yhteiskunnan toimintojen rahoittamiseksi (Verohallinto 2021b). Verohallinnon ennakointitoimintaa on uudelleen organisoitu ja kehitetty erityisesti vuoden 2021 aikana, ja siten myös ennakoinnin kypsyyden tilaa selvittävälle tutkimukselle on tarvetta. Ennakoinnin kypsyyden selvittämisen lisäksi organisaatiossa halutaan kehittää koko henkilöstön tulevaisuuskyvykkyyttä. (Jokela 2021a; Jokela 2021b.) Jotta tarkoituksenmukaisia ja sopivia kehittämistoimia voidaan toteuttaa organisaatiossa, tulee sekä ennakoinnin kypsyyttä että tulevaisuuskyvykkyyden nykytila selvittää (Rohrbeck 2011, 71; Vataja, Dufva & Parkkonen 2019).

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tarkoituksena oli selvittää Verohallinnon ennakoinnin kypsyyden nykytila sekä kartoittaa ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuutta organisaatiossa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Verohallinnon tulevaisuuskyvykkyyden tekijöitä hyödyntämällä ryhmäkeskustelullisia yhteiskehittämisen työpajoja ja kehittää ennakoinnin kypsyyden arviointikysely. Toisena tavoitteena oli kehittää kysely ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittamista varten hyödyntäen taustalla tulevaisuustietoisuuden viiden ulottuvuuden mallia (Ahvenharju, Minkkinen & Lalot 2018). Kyselyistä saatujen tulosten myötä organisaatiossa voidaan sekä kehittää ennakointitoimintaa että suunnitella tulevaisuuskyvykkyyden kehittämistä ja jalkauttamista.

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat kuvion 1 mukaisesti tulevaisuuskestävyys, strateginen ennakointi, ennakoinnin kypsyyden ja yhteiskehittäminen.



Kuvio 1: Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Tulevaisuuskestävyydellä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sitä tilaa, minkä organisaatio saavuttaa menestyneen ja kokonaisvaltaisen ennakointitoiminnan myötä. Tulevaisuuskestävä organisaatio on resilientti, muutoskykyinen ja omilla valinnoillaan tulevaisuuteensa vaikuttava (Koskinen & Kaivo-oja 2017).

Strateginen ennakointi on suunnitelmallista ja systemaattista ennakointitoimintaa, jonka päämääränä on tuottaa tulevaisuustietoa organisaation päätöksenteon tueksi (Kuosa 2012, xi-xii). Strateginen ennakointi sisältää useita vaiheita ja näkökulmia, jotka systemaattisesti huomioituna mahdollistavat organisaation menestyksensä ennakointitoiminnan (Hines & Bishop 2015).

Ennakoinnin kypsyys määritellään tässä opinnäytetyössä organisaatiossa toteutettavien ennakointitoimien menestyksen tasoksi. Kypsyystä mitataan eri kypsyystasojen mukaan, mutta tavoiteltava ja organisaatiolle riittävä ennakoinnin kypsyystaso on sen itse määriteltävä (Grim 2009).

Yhteiskehittäminen on uudenlaisen tiedon ja ideoiden synnyttämistä useamman toimijan kesken yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteiskehittämisen keskiössä on dialogi ja osallistujien tasavertaisuus, jotka osaltaan mahdollistavat oppimisen ja erilaisten ajatusten vaihdon. (Haltia-Nurmi, Vainio & Keränen 2020, 3-10.)

1.1 Organisaation esittely ja ennakoinnin lähtökohdat

Verohallinto kuuluu Valtionvarainministeriön hallinnon alalle yhdessä yhdeksän muun viraston (Valtiovarainministeriö 2022a), kahdeksan yhtiön ja yhden liikelaitoksen kanssa (Valtiovarainministeriö 2022b). Verohallinnon toiminta-ajatus on ”toteuttaa verotus oikean määräisenä oikeaan aikaan yhteiskunnan toimintojen rahoittamiseksi”. Siihen sisältyy yhdenmukaisen ja tehokkaan toiminnan ohella harmaan talouden torjuminen, tuloksellisuudesta ja toimintavarmuudesta huolehtiminen sekä veroasioinnin helppouden ja oikeudenmukaisesti toimitetun verotuksen myötä positiivinen asiakaskokemus. Organisaation arvoja ovat luottamus, yhteistyö ja uudistuminen, ja toimintaa ohjaavina linjauksina ovat toiminnan ketteryys, prosessiohjaus,

asiakaslähtöisyys, henkilöstön osaaminen, johtaminen ja voimavarojen suuntaaminen. (Verohallinto 2021b.)

Verohallinnossa johtamisen perusteena on yhteisten tavoitteiden lisäksi tiedolla johtaminen ja organisaatio kertoo kotisivuillaan (Verohallinto 2021a), että päivittäisen toiminnan ja kehittämisen tavoitteet tulevat strategiasta. Myös sekä kotimainen että ulkomainen sidosryhmäyhteistyö on tavoitteellista, järjestelmällistä ja vaikuttavaa. Organisaation visio on ”parasta verotusta - yhdessä” ja Verohallinto kertoo kuuluvansa ”digitaalisen talouden edelläkävijöihin”. (Verohallinto 2021b.) Organisaatiossa työskentelee reilu 5 000 työntekijää (Verohallinto 2021c) ja Verohallinnon työjärjestyksen VH/5054/00.02.02.01/2021 8 §:n (Verohallinto 2022) mukaan organisaatio jakautuu tällä hetkellä 11 eri yksikköön, joita ovat verotusyksikkö, asiakkuusyksikkö, tuotehallintayksikkö, esikunta- ja oikeusyksikkö, viestintäyksikkö, hallintoyksikkö, turvallisuus- ja riskienhallintayksikkö, sisäisen tarkastuksen yksikkö, veronsaajien oikeudenvalvontayksikkö, harmaan talouden selvitysyksikkö ja tulorekisteriyksikkö.

Verohallinnon ennakointitoimintaa on uudelleen organisoitu ja kehitetty, ja se on kesäkuusta 2021 lukien toiminut kuuden ryhmän, yhteensä noin 53 henkilön voimin. Ennakointiryhmiin kuuluvat henkilöt tekevät ennakointia pääsääntöisesti oman työnsä ohella osallistumalla ryhmien toimintaan ajallisten resurssiensa puitteissa. Ryhmäläisten keskuudessa vallitsee eri tasoista ja eri pituista ennakointiosaamista: toiset kokevat ennakkoinnin uudenlaisena ja haastavana toimintona, kun taas toisilla on pidempää kokemusta, näkemystä ja mahdollisesti myös ennakointiin ja tulevaisuuden tutkimukseen liittyvää kouluttautumista taustalla. (Jokela 2021a; Jokela 2021b.)

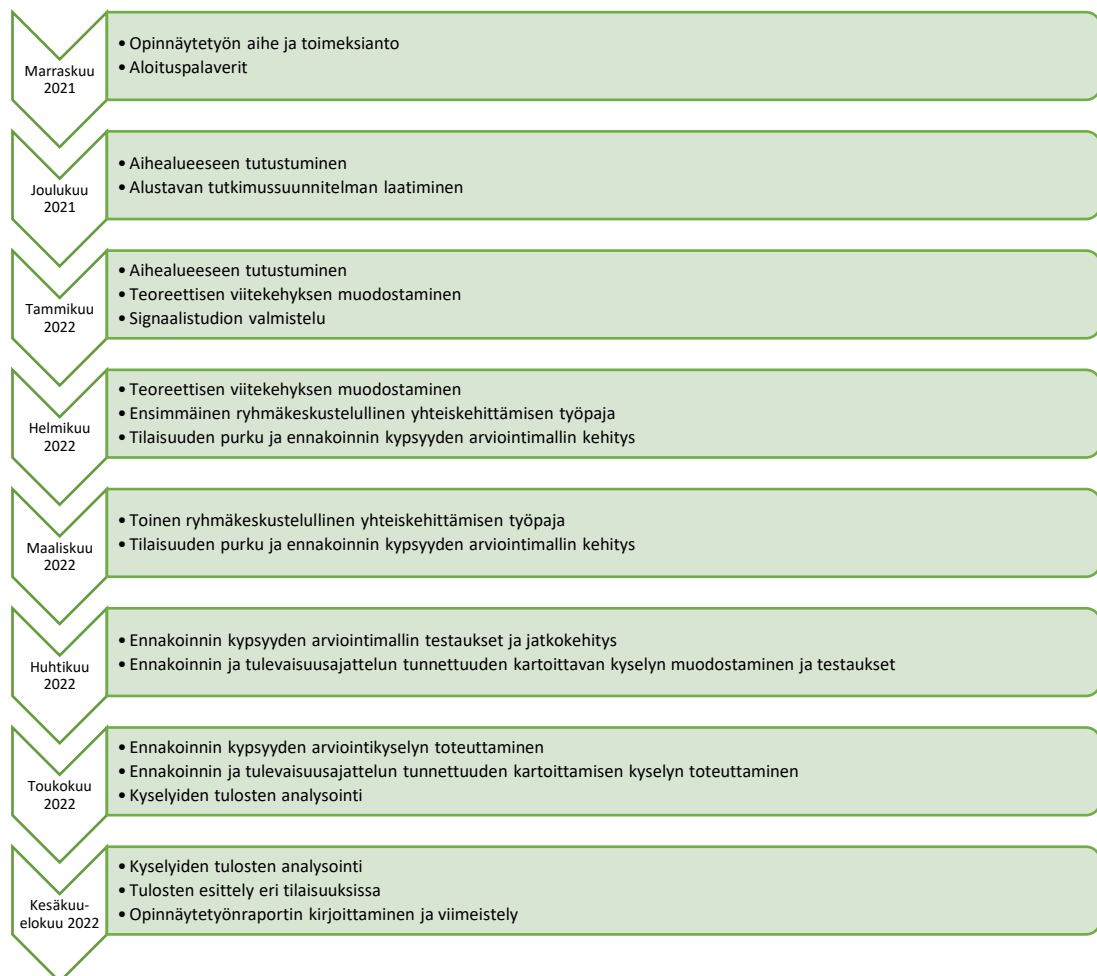
Ennakointiryhmissä ryhmäläiset havainnoivat jatkuvasti heikkoja signaaleja toimintaympäristöstä ryhmien vetäjien johdolla. Ennakointiryhmien vetäjät kokoontuvat yhteisesti kerran kuukaudessa keskustelemaan tehdyistä havainnoista. Käytännössä organisaation toiminnan kannalta merkittäviä havainnoita työstetään trendeiksi, jotka raportoidaan neljä kertaa vuodessa johdon tilannehuoneessa Verohallinnon johtoryhmälle. (Jokela 2021b). Organisaation ennakkoinnin kypsyttä on aikaisemmin arvioitu kokeiluluontoisesti keväällä 2021. Arviointia tarkastellaan lähemmin luvussa 3.2.1.

1.2 Opinnäytetyöprosessin kuvaus

Kuviossa 2 havainnollistetaan opinnäytetyöprosessi aikataulullisesti. Opinnäytetyöprosessi alkoi marraskuussa 2021 opinnäytetyön aiheen ja toimeksiannon saamisella sekä työn aloituspalavereilla. Prosessi eteni joulukuussa aihealueeseen tutustumisella ja alustavan tutkimussuunnitelman laatimisella. Tammikuussa 2022 aihealueeseen tutustuminen jatkui, jonka lisäksi prosessi eteni teoreettisen viitekehyksen muodostamisella sekä opinnäytetyöstä sinänsä irrallaan olevan, mutta menetelmävalintojen kannalta oleellisessa roolissa olleen signaalistudion (käsitellään luvussa 3.2.2) valmistelulla.

Helmikuussa 2022 teoreettisen viitekehyksen muodostaminen jatkui, jonka lisäksi järjestettiin ensimmäinen ryhmäkeskustelumuotoinen yhteiskehittämisen työpaja. Työpajan tulosten perusteella kehitettiin alustava ennakoinnin kypsyiden arviointimalli. Maaliskuussa 2022 järjestettiin toinen ryhmäkeskustelumuotoinen yhteiskehittämisen työpaja, jossa työstettiin muun muassa ensimmäisen työpajan jälkeen muodostetun ennakoinnin kypsyiden arviointimallin tasokuvausten sisältöjä. Toisen työpajan ideoinnin perusteella ennakoinnin kypsyiden arviointimallia kehitettiin edelleen.

Huhtikuussa 2022 suoritettiin arviointimallin testaukset, joista saatujen tulosten perusteella mallia kehitettiin edelleen. Lisäksi muodostettiin myös ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittava kysely ja suoritettiin sen testaukset. Toukokuussa 2022 suoritettiin ennakoinnin kypsyiden arviointikysely sekä ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittava kysely. Toukokuun ja kesäkuun 2022 aikana analysoitiin kyselyistä saadut vastaukset ja kesäkuussa vastaukset esiteltiin toimeksiantajalle eri tilaisuuksissa. Opinnäytetyön raportti viimeisteltiin kesä-elokuun aikana. Opinnäytetyön arviointi ja työn julkistaminen siirtyivät syyskuulle 2022.



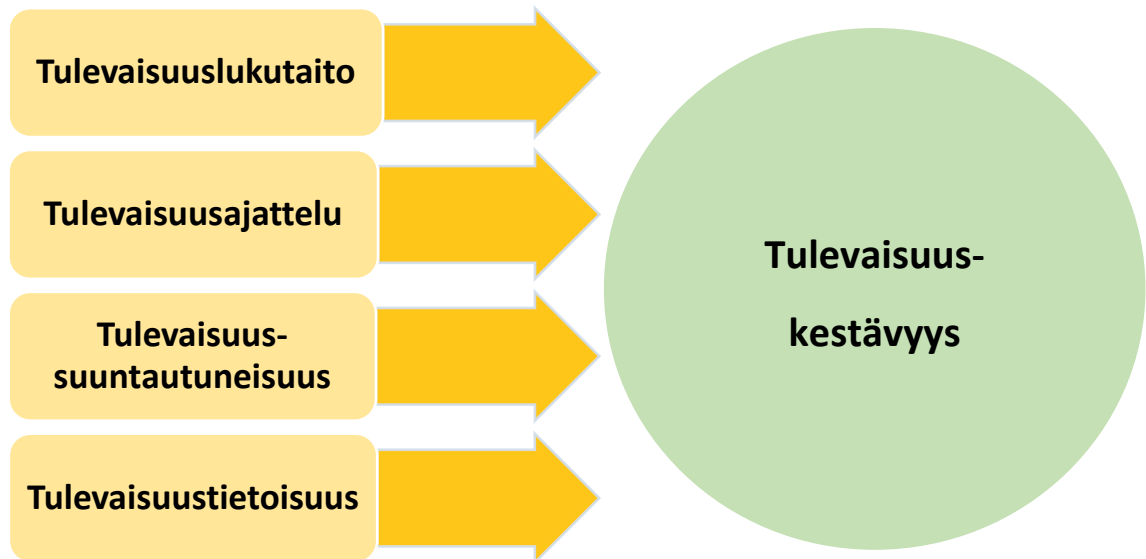
Kuvio 2: Opinnäytetyön etenemisen prosessikuvaus

2 Päämääränä organisaation tulevaisuuskestävyys

Tulevaisuuksien tutkimisen ja tulevaisuuteen liittyvän tietoisuuden eri käsitteitä on lukuisia. Osa kirjallisuudessa esiintyvistä käsitteistä ovat määrittelyltään hyvin samankaltaisia, päällekkäisiä, merkitykseltään toistaan laajempia, tai suppeampia kokonaisuuksia. Tässä opinnäytetyössä käsitteistön viidakosta kattotermiksi on valittu tulevaisuuskestävyys, joka nähdään paitsi organisaation yhtenä tahtotilana, myös menestyneen ennakoitotoiminnan mahdollistamana organisaation kokonaisvaltaisena kyvykkyutenä.

Ketonen-Oksi (2022) määrittelee tulevaisuuskestävyyden olevan ”yleiskäsite, jolla kuvataan yksilöiden, organisaatioiden tai valtioiden kykyä vastata tulevaisuuden haasteisiin”. Hänen mukaansa tulevaisuuskestävyydellä viitataan ”kaiken kaikkiaan innovaatioiden kehittämiseen, skenaarioiden suunnitteluun ja strategian toteuttamiseen”. Tulevaisuuskestävyys edellyttää siten myös uuden oppimisen ja kokeilujen myötä perinteisten tulevaisuuden näkemysten haastamista (Ketonen-Oksi 2021).

Tässä opinnäytetyössä organisaation tulevaisuuskestävyyden katsotaan muotoutuvan kuvion 3 mukaisesti yksilön tulevaisuuslukutaidon, organisaatiossa vallitsevan tulevaisuusajattelun, tulevaisuussuuntautuneisuuden sekä organisaation tulevaisuustietoisuuden kautta.



Kuvio 3: Tulevaisuuskestävyyden keskeiset tekijät

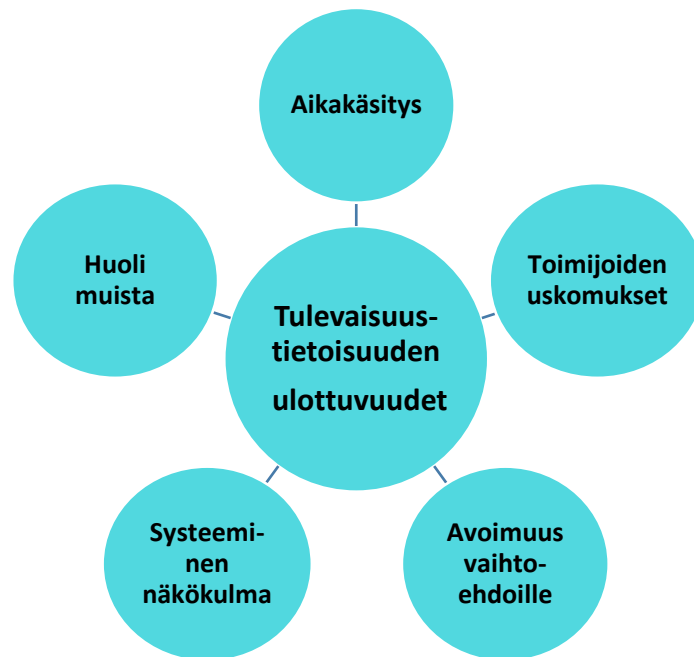
Tulevaisuuslukutaito on Pourun ja Tähkäpään (2018a) mukaan yksilön henkilökohtainen kyvykkyys. Se on kyvykkyyttä ymmärtää tulevaa menneen ja nykyhetken kautta, osata ajatella avoimesti omaa ajatteluaan haastaen ja ymmärtää oman toimijuuden tärkeys parempien tulevaisuuksien hahmottamisessa ja niihin pyrkimisessä (Turun yliopisto 2022). Tulevaisuuslukutaidon myötä yksilöillä on mahdollisuuksia toimia epävarmassa tulevaisuudessa ja sen katsotaan

olevan yksilöiltä edellytettävä kansalaistaito, jonka olemassaolon myötä esimerkiksi yksilöta-son muutoskyvykkyys ja resilienssi kasvaa (Puru ym. 2020, 63-65; Turun yliopisto 2022).

Tulevaisuusajattelu pitää sisällään ymmärryksen paitsi tulevaisuudesta myös menneisyydestä ja nykyhetkestä sekä ymmärryksen monista mahdollisista tulevaisuuksista ja mahdollisuuksista vaikuttaa muodostuvaan tulevaisuuteen (Heinonen 2013, 272). Hiltunen (2013, xiii-xiv) kiteyttää tulevaisuusajattelun rakentuvan ennakoinnista, viestinnästä ja innovoinnista, kun taas Koskelon (2021, 21) mukaan tulevaisuusajattelun voidaan ajatella kuvaavan ”yleisesti syste- maattista ja organisoitua tulevaisuuden ajattelua, tutkimista ja suunnittelua organisaatiossa.”

Tulevaisuussuuntautuneisuus käsittää tulevaisuuden ajattelun ohella tahdon vaikuttaa tulevai- suuteen (Heinonen 2013, 272), jolloin odotettu tulevaisuus myös sitouttaa ja motivoi yksilöitä toimimaan (Ahvenharju ym. 2018). Heinosen (2013, 272) mukaan tulevaisuustietoisuus tarkoittaa avoimuuden ja toimeliaisuuden kautta jatkuvaa yhteyttä innovaatioon ja innovatiivisuu- teen. Ahvenharjun ym. (2018) mukaan tulevaisuustietoisuus on moninainen käsite ja kyvyk- kyys, joka rakentuu tulevaisuuden seurausten huomioon ottamisesta, vaihtoehtojen avoimesta arvioimisesta, ongelmien lähestymisestä systemaattisesti ja kokonaisvaltaisesti sekä parem- paan tulevaisuuteen pyrkimisestä koko ihmiskunnan osalta.

Ahvenharjun ym. (2018) kehittämän tulevaisuustietoisuuden viiden ulottuvuuden mallin (kuvio 4) ensimmäinen ulottuvuus (aikakäsitys) käsittää menneisyyden, nykyhetken ja tulevaisuuden näkökulmat, jolloin ymmärrys ajan kulusta ja tulevasta on keskeistä. Mallin toinen ulottuvuus (toimijoiden uskomukset) käsittää paitsi taipumuksen katsoa tulevaisuuteen, myös kokemuk- sen kyvykkydestä vaikuttaa siihen. Kolmas ulottuvuus (avoimuus vaihtoehdolle) käsittää luo- vuuden, mielikuvituksellisuuden, kriittisen ajattelun ja avoimuuden sekä on yhteydessä muu- toksen arvostamiseen, ymmärrykseen vaihtoehtoisten tapojen rikkaudesta ja muodostettujen totuuksien kyseenalaistamisesta. Neljäs ulottuvuus (systeminen näkökulma) käsittää kyvyk- kyiden ihmiskulttuurille paremmin soveltuvasta, systeemisyyden käsittämisestä lineaarisen ja hierarkkisen ajattelun sijaan. Mallin viimeinen eli viides ulottuvuus (huoli muista) käsittää ar- vot, moraalit ja eettisen ajattelun ja jossa keskeistä on kyvykkyys sitoutua koko yhteiskunnan tulevaisuuden parantamiseen. (Ahvenharju ym. 2018.)



Kuvio 4: Tulevaisuustietoisuuden ulottuvuudet (mukaillen Ahvenharju ym. 2018)

2.1 Ennakointi ja tulevaisuuksien tutkiminen

Tulevaisuuden ennakointi on haastavaa, mutta samaan aikaan hyvin antoisaa ja luovaa. Se oikeastaan perustuu ajatukseen, että tulevaisuutta ei voida ennustaa, mutta siihen voidaan vaikuttaa ja esimerkiksi ei-toivottuja tulevaisuuksia voidaan erilaisilla valinnoilla pyrkiä estämään. (Pölönen 2021; Hiltunen 2021.) Malaska (2013, 19) määrittelee tulevaisuuden tutkimuksen olevan ”yleinen, millaista tahansa tieteellisen kurinalaista tulevaisuudentutkimusta tarkoittava termi”. Meristön (2021) mukaan tulevaisuuden tutkimisen lähtökohtana on tulevaisuuteen katsominen uudesta näkökulmasta unohtaen vallitsevan nykyhetken puolustaminen. Tulevaisuuden näkymä tulisi siten hänen mukaansa osata muotoilla toiminnaksi nykyhetkessä.

Ennakoinnin voidaan katsoa olevan ”soveltavaa tulevaisuudentutkimusta päätöksenteon tueksi”, joka organisaatiota osallistavana mahdollistaa yhteisen vision luomisen sekä strategisten ja taktisten päätösten toteuttamisen (Malaska 2013, 19). Ennakoinnin tavoitteena on mielikuvittelun ja ajatusten haastamisen kautta vaikuttaa tulevaisuuteen (Vataja ym. 2019) ja siten mahdollistaa tulevaisuuskestävä päätöksenteko (Buder 2021, 15). Ennakoinnissa on siis kyse oletusten ja ajatusten haastamisesta, nykytilassa tehtyjen päätösten vaikutusten arvioinnista todennäköisten tulevaisuuksien hahmottamisessa, avaintekijöiden tarkkailusta sekä heikkojen signaalien ja radikaalien yllättävien muutosten, kuten villien korttien, havainnoinnista (Schmidt 2015).

Raymond (2020, 6) katsoo ennakoinnin sisältävän strategisen ennakoinnin, skenaariosuunnittelun ja tulevaisuuksien tutkimuksen näkökulmat, kun taas Datorin (2009, 2-3) mukaan

tulevaisuuden ennakointi tulee nähdä laajempänä prosessina, joka koostuu seuraavista seitsemästä, numerojärjestyksessä etenevästä vaiheesta

1. Menneisyyden hyväksymisestä
2. Nykyhetken ymmärtämisestä
3. Tulevaisuuksien enakoimisesta
4. Vaihtoehtoisten tulevaisuuksien kokemisesta
5. Vaihtoehtoisten tulevaisuuksien kuvittelemisesta
6. Tulevaisuuksien luomisesta
7. Tulevaisuuksien ennakkoinnin vakiinnuttamisesta osaksi organisaation toimintaa

Ennakointi on siten suuri ja systeeminen kokonaisuus, joka sisältää eri tavoin keskenään yhteydessä olevia tekijöitä ja toimijoita. Ennakointikäytännössä tiedon, kyvykkyyksien ja suhteiden kautta tarkastellaan tulevaisuussuuntautuneisuuden kehittämistä toimijoiden, kognitiivisten tekijöiden (esimerkiksi asenteiden, mielipiteiden ja roolin), strategisen tavoitteen, käytännön tekemisen, muistiobjektien ja vertaiskuvien kautta. (Dufva & Ahlqvist 2015.)

Jotta tulevaisuutta voidaan ennakoida ja mahdollisia tulevaisuusskenaarioita muodostaa, tulee nykyhetken ymmärryksen lisäksi menneisyyden valintoihin perustuvat tiedot olla hallussa. On tärkeää ymmärtää tosiasiat maailman eri ilmiöistä, niiden taustoista, kehityskuluista sekä niiden vaikutuksista, voidaksemme visioida erilaisia tulevaisuuksia sekä muodostaa erilaisia tulevaisuusskenaarioita. (Hiltunen 2019.)

Menestyksekkäs ennakointi edellyttää siten ymmärrystä ja osaamista toimintaympäristöstä, joka ulottuu laajasti paitsi oman toiminnan, myös oman alan ulkopuolelle (Koskinen & Kaivo-oja 2017). Tulevaisuuden ennakointi osaltaan pakottaa asenteita joustavuuteen, koska mitä pidemmälle ajallisesti tulevaisuutta ennakoidaan, sitä epävarmempi se on (Sustainability Science Education 2019).

2.1.1 Strateginen ennakointi

Organisaatioiden toimintaympäristöä on voitu kuvata yritysmaailmassa VUCA-mallin (volatile, uncertain, complex, ambiguous) mukaisesti epävakaaksi, epävarmaksi, monimutkaiseksi ja epäselväksi (van Duijke & Bishop 2018, 5). Nykyään VUCA-mallin sijaan voidaan puhua BANI-viitekehyksestä (brittle, anxious, non-linear, incomprehensible), joka saattaa selittää paremmin yritysten ja koko yhteiskunnan kohtaamia haasteita (Mitzkus 2022; Cascio 2020).

BANI-viitekehyksen hauraus, ahdistuneisuus, epälineaarisuus ja käsittämättömyys ovat määritelmää kaottisen maailman systeemeistä, jossa hauraus kuvastaa joustamattoman systeemin vastinetta nopeaan muutokseen, kun taas ahdistuneisuus johtaa paitsi passiiviseen asenteseen myös riskien ottamisen välttelyyn. Epälineaarisuus kuvaa toimintaympäristön

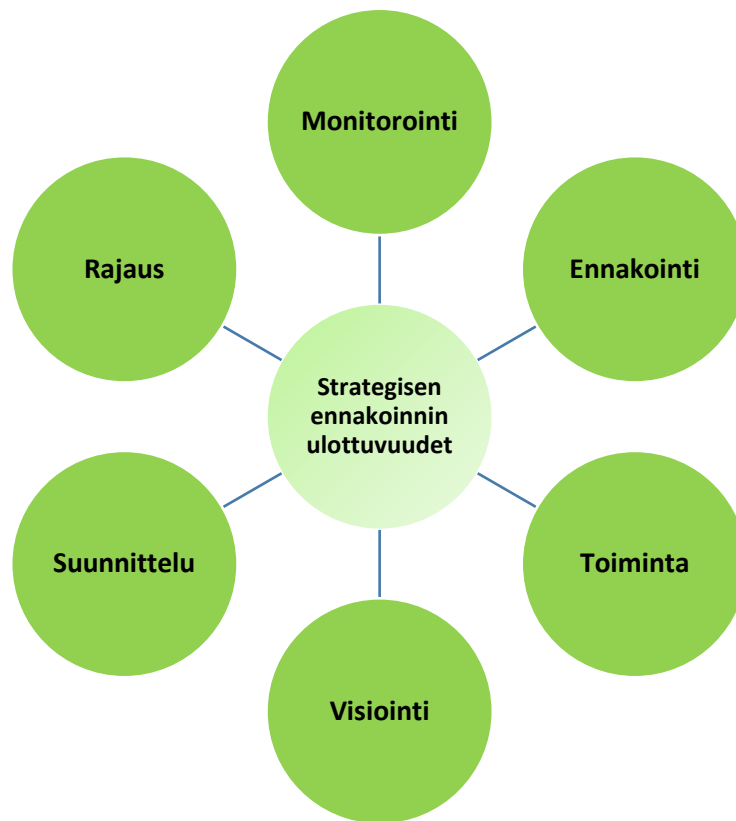
kompleksisuutta ja sitä, ettei asioiden ja tapahtumien syy-seuraussuhde ole aina niin yksinkertainen ja selvä, kun taas käsittämättömyys merkitsee seurausta epälineaarista maailmasta ja tiedon ylikuormittavuudesta. (Mitzkus 2022; Cascio 2020.)

Strategisella ennakkoinnilla pyritään varautumaan ja vaikuttamaan mahdollisiin ja todennäköisiin tulevaisuuksiin (van Duijke & Bishop 2018, 14) ja se mahdollistaa organisaation pärjäämisen tulevaisuudessa ollen siten osallistavaa, toiminnallista ja avointa vaihtoehtoisille tulevaisuuksille (Lustig 2015, 16-20). Koskelon (2021, 21) mukaan strategisesta ennakkoinnista voidaan puhua silloin, ”kun ennakointia tehdään niin, että sitä hyödynnetään strategisessa päätöksenteossa”.

Strategisen ennakkoinnin tavoitteena on fokuoituua organisaation kannalta toivottuihin tulevaisuuksiin, hyödyntää strategiatyössä erilaisia ennakkoinnin menetelmiä ja muutoskyvykkyiden varmistamiseksi muodostaa erilaisia suunnitelmia mahdollisten tulevaisuuksien varalle. (Lustig 2015, 16-20.) Tällöin mahdollisia tulevaisuuksia ja eri strategioita keskitytään analysoimaan laajan ymmärryksen ja vaihtoehtojen tarjoamiseksi ja hyödyntämiseksi organisaation päätöksenteossa (Kuosa 2012, xi-xii). Hiltusen (2013, 142-148) mukaan tulevaisuussuuntautuneen strategiatyön keskiössä on skenaariotyöskentely. Hiltunen jakaa tulevaisuuskestävän strategian muodostamisen neljään vaiheeseen: 1. Vision, mission ja strategian määrittelyyn, 2. skenaarioiden muodostamiseen, 3. vision, mission ja strategian testaamiseen erilaisissa skenaarioissa sekä 4. vision, mission ja strategian uudelleen muodostamiseen sekä seurannan suunnitteluun.

Strategisen ennakkoinnin parhaat käytänteet

Tässä opinnäytetyössä ennakkoinnin kypsyyden arvioinnin pohjalla merkittävänä mallina pidetään Hinesin ja Bishopin (2015, 7-12) kehittämää ennakkoinnin viitekehystä Framework foresightia, jonka mukaan strateginen ennakointi voidaan jakaa kuuteen eri ulottuvuuteen kuvion 5 mukaisesti: rajaukseen (framing), monitorointiin (scanning), ennakointiin (forecasting), visiointiin (visioning), suunnitteluun (planning) ja toimintaan (acting). Kukin ulottuvuus sisältää erilaisia yksittäisiä tekijöitä, jotka ovat kyseisen ulottuvuuden strategisen ennakkoinnin parhaita käytäntöjä.



Kuvio 5: Strategisen ennakoinnin ulottuvuudet (mukaillen Hines & Bishop 2015)

Rajausulottuvuutta voisi kuvailla ennakoinnin valmistelevien toimien kokonaisuudeksi, johon kuuluvan asenteiden muokkaamisen kautta positiivisten ja negatiivisten tulevaisuuskuvien tasapaino tulisi huomioida. Omat ajatusvinoumat ja vakiintunut tapa ajatella sekä oman käyttäytymisen harhat tulisi tässä kohdassa tunnistaa. Ennakointia tekevien erilaisten ajattelijoiden ominaisuuksia tulisi hyödyntää ennakoinnin eri vaiheissa ja lisäksi tulisi ymmärtää, että muutokset ovat kompleksisia, ne tapahtuvat eri asteisina sekä vaikuttavat eri tavalla eri aikoina. (Hines & Bishop 2015, 22-37.) Rajausulottuvuuteen kuuluu myös hyvä organisaatituntemus sekä organisaation tavoitteiden ja ennakointitoiminnan haasteiden ymmärtäminen. Tässä tuodaan esille myös tietoisuutta siitä, ettei organisaatiossa kaikkien tarvitse olla ennakoinnin ammattilaisia. (Hines & Bishop 2015, 39-45.)

Yksi oleellinen rajausulottuvuuteen kuuluva tekijä on ennakoinnin perusteluiden ja tarkoituksen ymmärtäminen. Tämä käsittää tulevaisuuden tutkimisen nykyhetkeen vaikuttamiseksi, päätöstentekijöiden henkisen ajattelumallin parantamisen (esimerkiksi ajatusvinoumien, oletusten ja yleistysten osalta), pitkän ja lyhyen ajan tulevaisuusajattelun tasapainon sekä esitetyn ongelman relevanttiuden kyseenalaistamisen. (Hines & Bishop 2015, 46-55.) Tavoitteiden asettaminen yhtenä rajausulottuvuuden tekijänä sisältää mitattavissa olevien tavoitteiden määrittelyn, ennakointitoiminnan laajaan tulokseen keskittymisen sekä useiden aikajänteiden huomioimisen. Tällöin myös pitkän aikavälin keskittyminen ulkoiseen toimintaympäristöön

tulisi osata yhdistää sisäisen toimintaympäristön ja lyhyen aikavälin tarkastelun kanssa. (Hines & Bishop 2015, 56-67.)

Osallistavuudessa on keskiössä ymmärrys siitä, että strateginen ennakointi on osallistavaa ja sen tulisi olla mahdollisimman mukaansatempaavaa ja vuorovaikutteista sekä huomioida myös eri mieltä asioista olevat yksilöt (Hines & Bishop 2015, 68-75). Rajausulottuvuuteen viimeisenä kuuluva avoin työympäristö -tekijä sisältää avoimuutta ja rajoittamatonta ajattelua edistävän ympäristön luomisen sekä kokeiluun kannustamisen (Hines & Bishop 2015, 76-79).

Monitoroinnin ulottuvuudessa laajuusnäkökulma on tekijä, jossa koko systeemin kartoittamisessa omaksutaan globaali ja kattava näkökulma. Käsiteltävään asiaan tai näkökulmaan vaikuttavat voimat ja sidosryhmät kartoitetaan esimerkiksi systeemikartan avulla mahdollisimman hyvän kokonaisymmärryksen saamiseksi. (Hines & Bishop 2015, 87-97.) Monitorointiin kuuluva historia ja kehityskulut -näkökulma käsittää taaksepäin katsomisen ja asioiden kehityskulkujen tarkemman tarkastelun menneisyydestä nykyhetkeen (Hines & Bishop 2015, 98-105).

Toimintaympäristön monitoroinnissa jatkuvan monitoroinnin lisäksi tehdään tarpeen mukaan erillistä suppeampaa monitorointia. Monitoroinnit voivat sisältää esimerkiksi seuraavat vaiheet: etsiminen, analysointi eli järjeistäminen, tietojen muotoileminen havaintojen organisoimiseksi ja tietojen hyödyntäminen strategisen ennakoinnin tehtävissä. Monitoroinnissa tulisi huomioida sekä ulkoinen että sisäinen toimintaympäristö ja tutkia myös tuntemattomia ja vähemmän mielenkiintoisia alueita uuden tiedon ja ajatusten saamiseksi. (Hines & Bishop 2015, 106-116.) Verkostoituminen on tärkeää, jotta merkittäviä henkilöitä ja epätavallisia lähteitä voidaan konsultoida. Ennakoinnin ja toimintaympäristön monitoroinnin oppimiseen tulisi panostaa esimerkiksi muodostamalla osallistavia ja yhteisöllisiä työpajoja. (Hines & Bishop 2015, 117-124.)

Ennakoinnin ulottuvuudessa muutostekijöiden tunnistamisessa keskeistä on piilevien tekijöiden ja muutosvoimien paljastaminen, jossa apuna voi käyttää esimerkiksi kerroksellista lähestymistapaa muutoksen eri tasojen ja tyyppien sekä muutosten pinnan alle näkemiseksi. Tästä esimerkkinä Inayatullahin Causal Layered Analysis (CLA) (Inayatullah 1998). Lisäksi törmäävien muutospolkujen ja aikakausien käännoispisteiden huomioiminen sekä päätöksenteon parantaminen epävarmuutta vähentämällä on tärkeää. (Hines & Bishop 2015, 130-147.) Ennakoinnissa tulee käyttää oikeaa näkökulmaa ja työkalua sekä yhdistellä eri tekniikoita, jotta mahdollisia tulevaisuuksia voidaan kuvitella mahdollisimman laajasti (Hines & Bishop 2015, 148-158). Tällöin keskiössä on normaalista ja totutusta tavasta poikkeaminen, uusien ajattelutapojen provosoiminen hyödyntämällä luovia lähestymistapoja ja työkaluja sekä monipuolisen ideoinnin mahdollistaminen (Hines & Bishop 2015, 159-166).

Ideoiden priorisoinnissa tulee identifioida alueet, joissa ollaan samaa mieltä, mutta muistaa myös asioiden ja trendien kriittinen lähestyminen (Hines & Bishop 2015, 185-192). Vaihtoehtojen muodostamisessa tulee muistaa, että ennakoinnissa ei ole varmaa tietoa. Siten vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, mahdollisia, uskottavia, todennäköisiä ja parempia ratkaisuja tulee muodostaa ja kehittää. Oleellista on myös kiinnittää huomiota yllättäviin muutoksiin ja varautua niihin. Muodostettuja tulevaisuuksia tulee tutkia luotettavien vaihtoehtojen takaamiseksi ja tukea empiirisen datan avulla. (Hines & Bishop 2015, 193-218.)

Visioinnin ulottuvuudessa ennakoitiedon vaikutusten tunnistamisessa tulisi pyrkiä syvemmälle toisen ja kolmannen asteen vaikutuksiin, ajattelemaan pidemmällä aikavälillä ja havainnoimaan myös tarkoituksettomia vaikutuksia. Oletuksia haastamalla haastetaan tavanomaista viisautta, eikä lähtökohtaisesti oleteta mitään, vaan keskiössä on asioiden kyseenalaistaminen. Visionäärisessä ajattelussa tulee vaalia positiivisuutta ja uskaltaa olla sekä naurettava että ajatella yllättäviä ajatuksia ja kysyä ”mitä jos”-kysymyksiä. (Hines & Bishop 2015, 223-264.)

Suunnittelun ulottuvuudessa strategisen ajattelun keskiössä on kehittymisen ja ajatusten syntymisen mahdollistaminen (Hines & Bishop 2015, 269-283). Strategisia vaihtoehtoja tulee kehittää ja ehdotettu strategia arvioida useissa ulottuvuuksissa. Vaihtoehtosuositukset voidaan jaotella esimerkiksi eri luokkiin: ei jatkoon, mahdollisimman uskottavaan sekä suositeltavaan. Lisäksi tulee katsoa, että toiminnan jatkuvuussuunnitelmat ovat olemassa yllätysten varalta. (Hines & Bishop 2015, 284-294.)

Toiminnan ulottuvuudessa tuloksista tulee viestiä kohderyhmän mukaisesti tulokset ryhmitellen ja kasvattaa tietoisuutta muutoksesta kokemuksen, havainnoinnin ja uudelleenmuotoilun avulla (Hines & Bishop 2015, 299-315). Toimintasuunnitelman muodostamisessa pyrkimys on strategisen päätöksenteon tukemisessa ja päätösten tekemisessä myös ilman kaikkea saavutamaton ja kaivattua tulevaisuustietoa (Hines & Bishop 2015, 332-337).

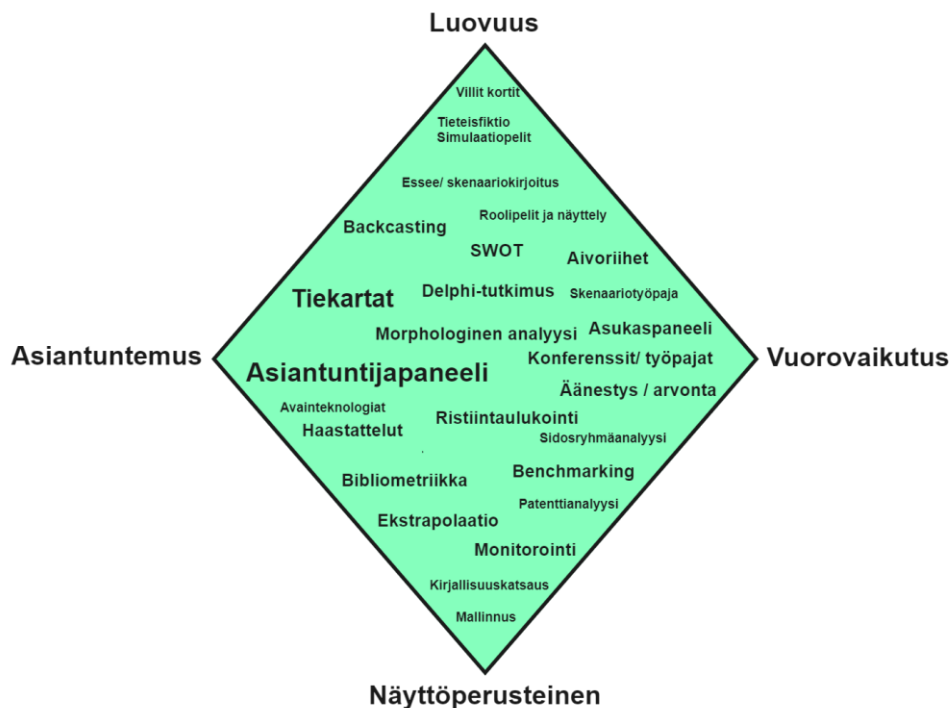
Strategisen ennakoinnin toteuttamiseksi tulee toimintaympäristön monitoroinnin perustan olla kunnossa. Tässä suunnitteluprosessiin yhteydessä olevan heikkojen signaalien keräämistä toteuttavan kokonaisvaltaisen järjestelmän muodostaminen on oleellista. Myös erilaisia kriisejä aiheuttavia indikaattoreita tulee etsiä. (Hines & Bishop 2015, 332-343.)

Tietoisuuden ja strategisen ajattelun jalkauttamiseksi organisaatiossa tulee toistaa strategisen ennakoinnin toimia säännöllisesti, kehittää ja tarjota strategisen ennakoinnin koulutusta, edesauttaa asenteiden muovautumista vastaanottaviksi muutoksille sekä vahvistaa ajatusta siitä, että oppiminen on organisaatioiden paras lähestymistapa kompleksisissa ja arvaamattomissa ympäristöissä (Hines & Bishop 2015, 348-365).

2.1.2 Ennakoinnin menetelmät

Tulevaisuuden ennakkoinnin menetelmiä on lukuisia ja niitä voidaan jaotella eri tavoin. Oleellista on kuitenkin hyödyntää aina juuri kyseessä olevaan tilanteeseen organisaatiolle sopivia menetelmiä (Hines & Bishop 2015, 148). Euroopan ennakoitifoorum (Foresight Platform 2021) jakaa ennakkoinnin menetelmät erilaisiin analysointimenetelmiin, luoviin menetelmiin, Delphi-tutkimukseen, asiantuntijapaneeleihin, simulaatioihin ja malleihin, skenaariotyöskentelyyn sekä teknologian tiekarttoihin, kun taas esimerkiksi Popper (2021) on jaotellut eri ennakkoinnin menetelmät ennakkoinnin timanttimallassaan (2008) asiantuntemuksellisiin, luoviin, vuorovaikutuksellisiin ja näyttöperusteisiin menetelmiin.

Popperin (2021) ennakkoinnin timanttimallassa (kuvio 6) on havainnollistettuna eri menetelmät, jotka on aseteltu timantin sisälle sen mukaan, mihin kategoriaan ne eri tietolähteiden perusteella kuuluvat. Vuorovaikutuksellisia menetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset työpajat, skenaariotyöpajat sekä aivoriihet, kun taas asiantuntemuksellisiin menetelmiin lukeutuvat haastattelut, asiantuntijapaneelit ja tiekartat. Näyttöperusteisia menetelmiä ovat toimintaympäristön monitorointi, kirjallisuuskatsaukset sekä erilaiset mallinnukset, kun taas luovutta implementoivia menetelmiä ovat villit kortit, tieteisfiktio sekä essee- ja skenaariokirjoitukset.



Kuvio 6: Ennakoinnin menetelmät (mukaillen Popper 2021)

Tulevaisuuden ennakkoinnin menetelmät voidaan jaotella eri ryhmiin myös sillä perusteella, millä tavalla ne keskittyvät tarkastelemaan tulevaisuutta. Poli (2018) jaottelee ne seuraavasti

1. Menetelmiin, jotka keskittyvät tulevaisuuteen menneisyyden tarkastelun kautta
2. Menetelmiin, jotka keskittyvät tulevaisuuteen nykyhetken tarkastelun kautta
3. Menetelmiin, jotka keskittyvät sekä menneisyyden että nykyhetken kautta tarkastelemaan tulevaisuutta sekä peilaamaan tulevaisuutta takaisin nykyhetkeen ja menneisyyteen

Polin jaottelussa on tosin huomioitavaa se, että jaottelun 1 kaltaisia menetelmiä, jotka keskittyvät tulevaisuuteen pelkästään menneisyyden tarkastelun kautta, ei ole olemassa. Kaiken kaikkiaan tulevaisuutta tulisi ennakoida kokonaisvaltaisemmin sekä menneen että nykypäivän kautta. Tulevaisuuden ennakkoinnin menetelmiä ovat Polin (2018) mukaan esimerkiksi toimintaympäristön tarkkailu, haastattelut, heikkojen signaalien metsästäminen ja villien korttien tunnistaminen. Lisäksi menetelmiin kuuluvat eri skenaarioiden muodostaminen. (Poli 2018.)

Toimintaympäristön ja siellä esiintyvien ilmiöiden havainnoiminen on edellytys organisaation toiminnan muutoskykyisyyden, joustavuuden sekä tulevaisuuskestävyyden kannalta. Toimintaympäristön monitoroinnilla organisaation toiminnan kannalta merkittävät uhat voidaan tunnistaa ennalta ja niihin voidaan vaikuttaa sekä varautua ajoissa. (Hammoud & Nash 2014; Albright 2004.) Toimintaympäristön monitoroinnin tulee olla toiminnan kannalta jatkuvaa ja sisältää tarpeeksi kattavan näkökulman sekä organisaation sisäisistä että organisaation ulkoisen toimintaympäristön eri muuttujista. Lisäksi toimintaympäristön monitorointiin tulisi osallistaa laaja joukko organisaation eri toimijoita, jotta signaalien keruu ja erilaisten havainnoitien kerääminen olisi mahdollisimman monipuolista (Albright 2004).

Ulkoista toimintaympäristöä voi tarkkailla esimerkiksi PESTLE-mallin mukaisten poliittisten, taloudellisten, sosiaalisten, teknologisten, laillisten ja ympäristöllisten näkökulmien avulla (Albright 2004) tai hyödyntää esimerkiksi Koskelon ja Nousiaisen (2017, 28) muodostamaa laajempaa Futures Fit-työkalun STEEPLED-mallia. Vaihtoehtoisesti näkökulmia voi laajentaa hyödyntämällä Koskelon (2021, 86-87) ajatusten mukaisesti aina kyseessä olevan tavoitteen mukaan laajennettua PESTE-mallia, tai esimerkiksi Hiltusen (2022) kehittämää Tulevaisuus-kenttä -työkalua, joka huomioi PESTE-mallin lisäksi lukukuisia muita näkökulmia.

Monitoroinnin tuloksia voidaan analysoida ja tulevaisuuksia voidaan määritellä esimerkiksi Pourun ja Tähtäpään (2018, 18-21) käyttämää tulevaisuustaulukkoa hyödyntämällä tai Rohrbeckin ja Kumin (2017) 3P-mallia hyödyntäen. Hiltusen (2012, 212-213) mukaan esimerkiksi tulevaisuuspyörä (Futures wheel) on oiva työkalu tulevaisuusilmiöiden vaikutusten yksinkertaiseen tarkasteluun ja siten ajattelukykykyyden kasvattamiseen.

Koskelo ja Nousiainen (2017, 25-26) taas esittelevät systeemisemmän sekä ihmisläheisen tulevaisuuden ennakkoinnin välineen, Futures Fit-työkalun. Siinä kyse on kolmivaiheisesta prosessista sensing - sensemaking - seizing, jolloin monitoroidaan toimintaympäristöä, järjeistetään tehtyjä havaintoja ja rakennetaan toivottuja tulevaisuuksia. Sensing-vaiheessa toimintaympäristöä havainnoidaan tavanomaisesta PESTE-näkökulmasta laajemmin STEEPLED-näkökulmasta, jolloin heikkojen signaalien ja tulevaisuussignaalien keruu on poikkitieteellisempää. Sensemaking-vaiheessa analysoidaan löydettyä dataa ja muodostetaan trendiseinä sekä trendikortit. Seizing-vaiheessa käytetään trendikortteja ja muodostetaan tulevaisuuksia esimerkiksi hyödyntämällä Delphi-tutkimusta tai muodostamalla samaistuttavia persoonia palvelumuotoilun työkaluin. (Koskelo & Nousiainen 2017, 25-34.)

2.1.3 Tulevaisuuden merkit

Kun toimintaympäristöä tarkkaillaan tulevaisuusnäkökulmasta, sieltä voidaan havaita ja analysoida esimerkkejä tulevaisuuden tulevasta kehityssuunnista, eli heikoista signaaleista sekä jo olemassa olevia trendejä, megatrendejä ja mahdollisia signaaleja äkkinäisistä ja ennalta-arvaamattomista tapahtumista, kuten villeistä korteista ja mustista joutsenista. (Hiltunen 2019; Webb 2016, 164.) Hiltunen nimittää näitä erilaisia tekijöitä ”ennakkoinnin peruspalikoiksi” (Hiltunen 2012, 74).

Megatrendit ovat suuria ja usein globaaleja kehityssuuntia, jotka ovat sekä pitkäkestoisia että laajasti vaikuttavia ilmiöitä. Tällöin myös niiden suuren ja vahvan kehityskulun suunnan kääntäminen on haastavaa. Toimintaympäristön monitoroinnissa trendit ovat lyhytkestoisempia, mutta kuitenkin selviä kehityskulkuja, jotka vaikuttavat tietyn joukon keskuudessa. Trendeistä voi ajan kuluessa kasvaa megatrendejä, ja ne voivat myös yhdistyä tai hiipua pois kokonaan. (Pouu & Tähtäpää 2018b, 13-15.)

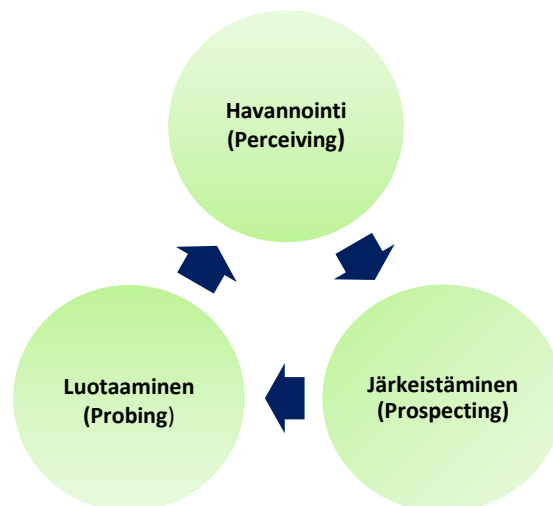
Heikot signaalit taas ovat usein esimerkkejä tulevasta muutoksesta. Heikko signaali voi ilmetessään periaatteessa aiheuttaa epäuskoisuutta ja naurua kaikessa omituisuudessaan, mutta vastaavasti myös aikaansaada neutraalin reaktion. Heikot signaalit voivat kehittyä jopa megatrendeiksi tai hiljaisesti hiipua kokonaan pois. Samoin kuin heikkoja signaaleja, trendejä voi havaita tarkkailemalla ympäröivää maailmaa. (Pouu & Tähtäpää 2018b, 11-13.)

Mustat joutsenet ovat sellaisia tapahtumia, joiden todennäköisyys on pieni, mutta tapahtuessaan niiden vaikutus on erittäin suuri. Siten myös mustien joutsenten tunnistaminen ja niihin varautuminen on tulevaisuuden kannalta tarpeellista. Mustat joutsenet voivat tapauksesta riippuen olla joko toivottuja tai ei-toivottuja. (Pouu & Tähtäpää 2018b, 16-17.) Vastaavasti villit kortit ovat yhtäkkiä ja ennalta arvaamattomia tapahtumia tai asioita, joiden ajatellaan toteutuvan epätodennäköisesti, mutta tapahtuessaan vaikuttavat suuresti (Hiltunen 2012, 145).

2.2 Tulevaisuuskyvykkydestä ennakkoinnin kypsyyden arviointiin

Rohrbeckin, Kumin, Jissinkin ja Gordonin (2018, 3) mukaan organisaation tulisi keskittyä 3P-mallin mukaisesti havainnoinnin (perceiving), järkeistämisen (prospecting) ja luotaamisen (probing) osa-alueiden vahvistamiseen tulevaisuuskyvykkyuden varmistamiseksi.

Kuvion 7 mukaisen 3P-mallin havainnointivaiheessa toimintaympäristöä tulee havainnoida laajasti ja jatkuvasti muutosvoimien tunnistamiseksi ja siten, että koko organisaatio on osallistettu yhteisen ennakkointialustan ja yhteisöllisen oppimisen kautta. Järkeistämisen vaiheessa havainnoinnista hankittua tietoa tulee analysoida ja ennakoida tulevia käännekohtia muodostamalla tulevaisuuskuvia esimerkiksi skenaariotyöskentelyn avulla. Luotaamisen vaiheessa iteraatiivinen oppiminen ja kokeilu ovat toiminnan keskiössä, jolloin aikaisemmissa vaiheissa hankittu ja järkeistetty tieto jalostetaan toiminnaksi. (Rohrbeck ym. 2018, 3-17.)



Kuvio 7: Ennakkoinnin 3P-prosessimallin vaiheet (mukaillen Rohrbeck ym. 2018)

Tulevaisuuskyvykkyyttä voidaan parantaa esimerkiksi Sanna Ketonen-Oksin (2020) muodostaman organisaatioiden tulevaisuuskyvykkyuden kehittämisen mallin avulla. Malli kuvastaa jatkuvaa oppimisen ja muutoksen prosessia, jossa edetään yksi tavoite kerrallaan seuraavien vaiheiden mukaisesti

1. Uteliaisuus
2. Osallistaminen
3. Kokeilut
4. Yhteiskehittäminen
5. Kehittäminen
6. Toiminta

Kuusivaiheisen mallin kolmessa ensimmäisessä vaiheessa tulevaisuusajattelu ja vakiintuneiden oletusten ja ajatusten haastaminen on keskiössä. Ensimmäisessä vaiheessa (uteliaisuus) herätetään uteliaisuus ja kartoitetaan osaamisen ja tiedon tasot. Tällöin tulisi erityisesti pohtia sitä, mikä on ennakkoinnin ja tulevaisuussuuntautuneisuuden taso ja millä tasolla organisaatio haluaa niissä olla. Toisessa vaiheessa (osallistaminen) keskiössä on olemassa olevan ajattelun haastaminen sekä mahdollisuus osallistua toimintaan ja keskusteluihin matalalla kynnyksellä. Tiedon kulku ja viestintä on myös aktiivista. Kolmannessa vaiheessa (kokeilut) keskiössä on tulevaisuustiedon järkeistäminen ja ymmärryksen kasvattaminen erilaisten kokeilujen kautta. (Ketonen-Oksi 2020.)

Mallin toisessa puoliskossa, vaiheissa 4-6, keskiössä on strateginen ennakointi. Neljännessä vaiheessa (yhteiskehittäminen) luodaan yhteinen ymmärrys tulevaisuudesta, jolloin avoin mieli uusille ideoille ja soveltuvien työkalujen käyttöön on oleellinen. Viidennessä vaiheessa (kehittäminen) parannetaan operatiivista toimintaa, palvelutarjontaa ja käytänteitä kerätyn uuden tiedon perusteella ja kuudennessä vaiheessa (toiminta) uudenlaiset toimintatavat integroituvat organisaation toimintaan. (Ketonen-Oksi 2020.)

Organisaatioiden eri toimintojen ja prosessien laatua voidaan mitata hyödyntämällä kypsyyssmalleja (Wendler 2012), jotka tarjoavat työkaluja paitsi kyvykkyyden kasvattamiseen myös tuovat esiin eri tieteenalojen parhaita käytänteitä (Grim 2009). Kypsyyssmallien avulla kyseessä olevaa mitattavaa toimintaa viitotetaan eri kypsyydentasojen myötä asteittain paremmaksi sekä kohti suunnitelmallista ja systemaattista toimintaa (Proenca & Borbinha 2018; Rohrbeck 2011, 71).

Wendlerin (2012) tekemän tutkimuksen mukaan erilaisia kypsyyssmalleja ja kypsyyteen liittyviä viitekehityksiä on kehitetty runsaasti. Hänen mukaansa kypsyyssmallien alkuperän katsotaan syntyneen Crosby'n (1979) muodostaman laadunhallinnan prosessin kypsyyssaulukon (Quality Management Process Maturity Grid) myötä, joka mittaa toiminnan parhaita käytäntöjä viiden eri kypsyydentason ja kuuden mitattavan kategorian mukaan. Wendlerin (2012) mukaan erilaisten kypsyyssmallien kehittämisen pohjalla käytetään usein Capability Maturity Model Integration CMM(I) -viitekehystä, joka toimii esimerkiksi myös edellä tarkastelussa olevan Grimin (2009) ennakkoinnin kypsyyssmallin pohjalla.

Tähän opinnäytetyöhön on otettu tarkempaan tarkasteluun työn aihealueeseen liittyvät Grimin (2009) ja Rohrbeckin (2011) ennakkoinnin kypsyyssmallit sekä Janzwoodin ja Pierederin (2019) julkiselle sektorille suunnattu ennakkoinnin vertailuanalyysin viitekehys (Public Sector Foresight Benchmarking Framework).

Grimin ennakoinnin kypsyyden malli

Grim (2009) on kehittänyt ennakoinnin kypsyyden mallin (Foresight Maturity Model), joka tarjoaa työkalun organisaatioiden ennakoitukypsyyden mittaamiseen samalla auttaen ennakoitukypsyyden kehittämisessä. Mallin pohjalla on käytetty CMMI-mallin rakennetta ja määritelmiä, ja malli arvioi organisaation ennakoinnin kypsyyttä kuuden eri osa-alueen osalta.

Osa-alueet johtajuus (leadership), rajaaminen (framing), monitorointi (scanning), ennakointi (forecasting), visiointi (visioning) ja suunnittelu (planning) pohjautuvat Hinesin ja Bishopin (2006) muodostamaan Foresight Framework -viitekehykseen, jossa 36 toimialojensa johtavaa futuristia esittävät parhaimmat käytännöt tulevaisuuden ennakoimiseen. Grim (2009) on Hinesin ja Bishopin (2006) teoksesta poiketen päättänyt tutkimuksessaan laajentaa kirjan toimimisen (acting) osa-alueen näkökulman johtajuuteen (leadership).

Mallin jokaiseen osa-alueeseen kuuluu kolmesta viiteen käytäntöä tai elementtiä, joita arvioidaan kypsyydentasojen mukaisten kuvausten mukaan. Kypsyydentasoja mallissa on viisi, ja ylimmälle parhaimmalle tasolle voi päästä vain saavutettuaan ensiksi alemmat tasot niiden sisältämien kuvausten mukaisesti. Mallissa siis määritellään, mitä toimenpiteitä tulisi tehdä päästäkseen seuraavalle tasolle, mutta siinä ei kuitenkaan oteta kantaa siihen, miten toimenpiteet tulisi suorittaa. Mallin kolmas taso riittää kyvykkään organisaation määritelmän saavuttamiseksi ja tasot neljä ja viisi ilmentävät organisaation toiminnalle kriittisiä tavoiteltavia tasoja. Se, mille tasolle organisaatio haluaa missäkin osa-alueessa yltää, tulee sen itse määrittellä. (Grim 2009.)

Grimin mallin mukaisen kypsyyden arvioinnin myötä tulokset voivat sijoittua kahden kypsyydentason väliin, mutta kypsyydentasoa määriteltäessä ennakoinnin kypsyyden katsotaan olevan sillä tasolla, johon organisaatio tuloksissaan todellisuudessa yltää (Foresight Alliance 2022).

Rohrbeckin ennakoinnin kypsyyden malli

Rohrbeckin (2011) ennakoinnin kypsyyden mallin avulla organisaatiot voivat mitata ennakoinnin kypsyyttä sekä saada vinkkejä ennakoinnin parhaista käytänteistä ja menetelmistä. Rohrbeck (2011, 1) keskittyy tutkimuksessaan organisaatioiden ennakointiin, jonka keskiössä on kyvykkyys havaita, tunnistaa ja vastata epäjatkuvaan muutokseen. Tutkimuksessa haastateltiin 19 eri yritystä ja saatiin yhteensä 107 haastattelua, joiden myötä syntynyt kypsyyden malli on Rohrbeckin (2010) mukaan soveltuva kaikille organisaatioille sen yleistettävyyden ansiosta. Tosin vaikka tutkimuksessa on haastateltu lukuisia eri aloilla toimivia yrityksiä, ei siihen ole sisällytetty yhtään julkista organisaatiota.

Kypsyysmalli on rakentunut aikaisemman tutkimuskirjallisuuden esiin tuomien tulevaisuuskyvykkyyden kriteerien ja empiirisen tutkimuksen perusteella. Mallin viitekehys koostuu kolmesta osiosta: organisaation ominaisuuksista (context), kyvykkyyksistä (capabilities) ja vaikutavuudesta (impact). (Rohrbeck 2011, 71-72.)

Kyvykkyyssosioon on muodostettu viisi ulottuvuutta ja kaksikymmentä elementtiä, jotka määrittelevät organisaation tulevaisuussuuntautuneisuutta. Ulottuvuudet ovat tiedon käyttö (information usage), menetelmien soveltavuus (method sophistication), ihmiset ja verkostot (people & networks), organisaatio (organization) ja kulttuuri (culture). Jokaisella ulottuvuudella on siis kolmesta viiteen elementtiä, joiden avulla tulevaisuussuuntautuneisuuden kypsyttä voidaan arvioida. Arviointi suoritetaan neljän eri kypsyystason välillä. (Rohrbeck 2010.)

Organisaatio voi käyttää ylemmän kypsyystason kuvausta apunaan kyseisen tason saavuttamisessa (Rohrbeck 2011, 94) ja huomioitavaa on, että jokaisessa mitattavassa alueessa ja ulottuvuudessa ei tarvitse yltää maksimitasolle, vaan tavoitetaso tulee organisaation itse tarpeidensa mukaan määritellä. Optimaalisen hyödyn selvittämiseksi kypsyysmallissa suositellaan, että organisaatiot valitsevat kypsyden yleisen tavoitetaso, rakenteellisen tai kulttuurillisen lähestymistavan sekä yksityiskohtaiset kypsyden tavoitetasot jokaiselle eri kyvykkyystekijälle. (Rohrbeck 2011, 116.)

Janzwoodin ja Pierederin viitekehys

Janzwood ja Piereder (2019) ovat luoneet tutkimuksensa perusteella ”public sector foresight benchmarking frameworkin”, eli viitekehysten, joka käsittää organisaation kulttuuristen, rakenteellisten ja teknisten ominaisuuksien tarkastelun teknokraattisen ennakkoinnin, yhteistyöhön perustuvan ennakkoinnin ja toimintaan integroidun ennakkoinnin näkökulmista.

Muodostettu viitekehys edustaa julkisen sektorin ennakoitikäytännön rakeisempaa lähestymistapaa, eikä sukella niin syväälle ja yksityiskohtaiseen tarkasteluun kuten Grimin (2009) ja Rohrbeckin (2010) mallit. Tutkimuksen mukaan julkisen sektorin organisaatioiden voidaan ajatella olevan kompleksisia, mutta mukautuvia systeemejä ja ennakoititoiminnan kehittämiseksi muutosta tulee edistää viitekehysten kaikkien kolmen ulottuvuuden tasolla. (Janzwood & Piereder 2019.)

Viitekehys mittaa kulttuurillisia ominaisuuksia ennakkoinnin lukutaidon, ennakoititoimista koetun arvon, lyhyen ja pitkän aikavälin ajattelun vallitsevuuden ja päätöksenteon resilienssin ja mukautumiskyvyn huomioimisen mukaisesti. Rakenteellinen lähestymistapa mittaa budjettia ja henkilöstöresurssien kohdistamista, johtajien ja vaikuttajien roolia, sisäisten ja ulkoisten verkostojen muodostamista, sääntöjä ja ohjeita ennakkoinnin tuotosten hyödyntämiseksi sekä ennakoititoimien integroimista päätöksenteon prosesseihin ja sykliin. Tekninen lähestymistapa mittaa ennakkoinnin tuotosten ja prosessien välistä tasapainoa, ennakkoinnin

menetelmien käyttöä, ennakoitintoimien säännöllisyyttä, sidosryhmien osallistumista ja ennakoinnin menestystä. (Janzwood & Piereder 2019.)

2.3 Julkinen toimijuus ja ennakointi Suomessa

Suomessa kansallinen ennakointi koostuu useista eri toimijoista ja yhteenliittymistä yhden keskeisen ja johtavan ennakointiyksikön tai -toimijan sijasta (Kuosa 2012, 143-145). Suomessa toimii ennakointityöryhmä, ennakointiluotsi sekä kansallinen ennakointiverkosto, joiden lisäksi Suomi on mukana EU:n laajuisessa ennakointiverkostossa. Näiden lisäksi esimerkiksi Sitra tuottaa ennakointitietoa ja auttaa siten kansallisesti eri toimijoita tiedon hyödyntämisessä, järjeistämässä ja sitä kautta tulevaisuuteen vaikuttamisessa ja varautumisessa (Sitra 2022).

Eri ministeriöiden edustajien muodostaman yhteisen ennakointityöryhmän tehtävänä on ”koordinoida valtioneuvoston yhteistä ennakointityötä, toimia ennakointitiedon välittäjänä ja yhteydenpidon foorumina valtioneuvostossa ja toimia hallituksen tulevaisuusselonteon valmistelussa ministeriöiden yhteistyöverkostonä”. Ennakointityöryhmä johtaa tulevaisuusselonteon ensimmäisen osan muodostamista sekä valmistaa kerran vaalikaudessa ministeriökohtaiset tulevaisuusselontekot. (Valtioneuvostonkanslia 2022a.) Kahdessa osassa muodostettava tulevaisuusselonteko annetaan vaalikausittain valtioneuvoston toimesta eduskunnalle ja sen tarkoituksena on ”tunnistaa päätöksenteon kannalta, tulevaisuudessa erityistä huomiota vaativia asioita” (Valtioneuvostonkanslia 2022b).

Suomessa toimii myös ennakointityön asiantuntijoista koostuva ennakointiluotsi, jonka toiminta keskittyy ennakointityön tunnettuuden, kehittymisen ja yhteistyön tukemiseen. Ennakointiluotsin keskeinen tehtävä on ”tukea valtioneuvoston ennakointi- ja tulevaisuustyötä sekä kansallisen ennakointiverkoston työtä mahdollistamalla sen tuottamien näkemysten viemisen päätöksentekoon ja muihin yhteiskunnan keskeisiin prosesseihin”. (Valtioneuvostonkanslia 2022c.) Kansallinen ennakointiverkosto taas, on ennakoijat kokoava keskustelu- ja koordinaatiofoorumi, jota koordinoi Sitra ja valtioneuvoston kanslia. Ennakointiverkosto järjestää säännöllisesti erilaisia ennakointiaiheisia tilaisuuksia, jotka ovat avoimia kaikille. (Valtioneuvostonkanslia 2022d.)

Euroopan komission tavoitteiden pohjalta on perustettu EU:n laajuinen ennakointiverkosto, jossa Suomen edustajana toimii eurooppa- ja omistajaohjausministeri Tytti Tuppurainen. Suomessa ennakointi- ja tutkimustieto ovat vahvassa roolissa hallituksen strategisen päätöksenteon tukemisessa ja ennakointityötä onkin Suomessa tehty jo 30 vuoden ajan. (Valtioneuvostonkanslia 2022e.)

Pourun ym. (2020, 62) tekemän tutkimuksen mukaan ennakointi koetaan Suomessa julkisella sektorilla epämääräisenä ja vain muutamien ihmisten toimenkuvaan kuuluvana tehtävänä. Ennakointi tulisi siten jalkauttaa ja saattaa normaaliksi, organisaation keskiössä olevaksi

toiminnaksi. Organisaatiossa tulisi painottaa ennakoinnin moninaista roolia ja havainnollistaa sen tarkoittavan heikkojen signaalien keräämisen lisäksi erilaisten tulevaisuuksien muodostamista ja tulevaisuuskuvista johdettua toimintaa. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että suuri osa vastaajista keskittyy todennäköisten tulevaisuuskuvien työstämiseen unohtaen odottamattomien ja radikaalien tapahtumien vaikutukset. (Pouru ym. 2020, 62-63.)

Schmidtin (2015) mukaan julkisen sektorin toimijan tulee huomioida ennakointi ja hyväksyä epävarmuustekijät osaksi organisaation päätöksentekoa ja kaikkea toimintaa. Ennakointitiedon perusteella tulee määritellä tulevaisuuden menettelystrategioita, olla valmiina toimimaan tarvittaessa nopeallakin aikataululla ja mukautumaan muutokseen. Julkisen sektorin toimijan tulisi suorittaa ennakointitoimia paitsi virastotasolla, viraston omat tarpeet ja toiminta huomioiden, myös laajasti yhdessä muiden virastojen kanssa jakaen ja hyödyntäen yhteisiä kokemuksia ja näkemyksiä tulevaisuuden ennakoinnin saralla. Ennakointitoimintojen jalkauttamisen lisäksi myös niiden havainnollistaminen koko organisaatiolle on itsessään kohderyhmälle radikaali muutos ja siten siihen tulee panostaa. (Schmidt 2015.) Ennakointitoimet ja niiden kehittäminen eivät ole yleistettävissä samansisältöisinä kaikille virastoille, vaan muokkautuvat viraston yksilöllisten tarpeiden ja tavoitteiden mukaan (Janzwood & Piereder 2019).

2.4 Tietoperustan yhteenveto

Menestyksekkäs ennakointiprosessi on lukuisista huomioonotettavista eri tekijöistä koostuva suuri ja systeminen kokonaisuus (Dufva & Ahlqvist 2015). Tietoperustasta on koottu keskeisiä tekijöitä kuvion 8 mukaiseen sanapilveen, josta nousee esille muun muassa osallistavuuden, systemaattisuuden, avoimuuden, avarakatseisuuden, oppimisen, laajuuden, jatkuvuuden ja viestinnän käsitteet.



Kuvio 8: Menestyksekkään ennakointiprosessin keskeiset tekijät

Ennakointi mahdollistaa organisaation kyvykkyiden toimia tulevaisuudessa; ennakoimalla on mahdollista paitsi varautua omaan tulevaisuuteen myös vaikuttaa siihen sekä muodostaa ha-
luttua tulevaisuutta (Koskinen & Kaivo-oja 2017). Ennakointia tulee harjoittaa monipuolisesti
ja jatkuvasti koko organisaatiota osallistaen (Malaska 2013, 19) ja kokeiluun kannustaen (Hi-
nes & Bishop 2015, 76-79). Ennakoinnin tulee olla organisaation toimintaan kokonaisvaltaisesti
integroitu, tukea strategista päätöksentekoa (Kuosa 2012, xi-xii) sekä perustua suunnitelmalli-
suuteen ja systemaattiseen tekemiseen (Kuosa xi-xii). Menestynyt ennakointitoiminta mahdol-
listaa epävarmuuden sietämisen kautta kyseenalaistavan, vastaanottavan ja avoimen ajatte-
lun (Hines & Bishop 2015).

Ennakointitietoisuuden jalkauttamiseksi ennakoinnista, sen tuloksista ja sen moninaisuudesta
tulee viestiä laajasti koko organisaatioon (Hines & Bishop 2015, 299-315; Schmidt 2015; Pouru
ym. 2020, 62-63). Ennakointitoiminnassa on tärkeää huomioida yhdenvertaisesti erilaiset toi-
mijat, jonka lisäksi yksilöiden tulee huomioida oman käyttäytymisen vaikutukset sekä haastaa
omaa ajattelua ja vakiintuneita oletuksia (Schmidt 2015; Turun yliopisto 2022; Hines & Bishop
2015, 22-37). Erilaisia tapoja tehdä ennakointia ja hyödyntää ennakoinnin menetelmiä on lu-
kuisia, mutta oleellista on valita organisaatiolle soveltuvin tapa ja menetelmät kyseessä ole-
vien tilanteiden mukaisesti (Janzwood & Piereder 2019; Hines & Bishop 2015, 148).

Jotta ennakointitoimien menestyneisyyttä voidaan arvioida ja kehittää, tulee niiden kypsyy-
s-taso selvittää (Rohrbeck 2011, 71; Vataja, Dufva & Parkkonen 2019). Julkisen organisaation
ennakoinnin kypsyyden arviointiin voisi soveltaa tässä työssä tarkasteltuja sekä usein tutki-
muskirjallisuudessa esiintyviä Grimin (2009) ja Rohrbeckin (2011) kypsyyksimalleja. Vaikka kum-
pikin malleista on tekijöidensä mukaan muodostettuja yleistettäviksi sekä hyödyntämään kai-
kenlaisia organisaatioita, eivät ne täysin sellaisenaan palvele sisällöltään voittoa tavoittele-
mattoman, julkisen ja asemaltaan monopolisen organisaation tarpeita. Tästä johtuen opin-
näytetyössä päätettiin lähteä kehittämään Verohallintoon soveltuvaa ennakoinnin kypsyyden
arviointia yhdessä Verohallinnossa toimivien ennakointityötä tekevien asiantuntijoiden kanssa.

3 Tutkimus- ja kehitysasetus

Tutkimus- ja kehitysasetus kuvataan opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet sekä käsitel-
lään käytettyjä menetelmiä. Opinnäytetyön kehitystyössä keskeisiä menetelmiä olivat ryhmä-
keskustelut, yhteiskehittäminen, havainnointi ja strukturoidut kyselyt. Lisäksi organisaatiossa
aikaisemmin suoritettu ennakoinnin kypsyyden arviointi huomioitiin tulosten analysointivai-
heessa.

3.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli mitata Verohallinnon ennakoinnin kypsyyden tila sekä kartoittaa organisaation ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuutta. Opinnäytetyön tavoitteina oli selvittää Verohallinnon tulevaisuuskyvykkyyden tekijöitä ja muodostaa 1) ennakoinnin kypsyyden arviointikysely sekä kehittää 2) kysely ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittamista varten. Kyselyistä saatujen tulosten myötä organisaatiossa päästään paitsi kehittämään ennakointitoimintaa, myös suunnittelemaan tulevaisuuskyvykkyyden kehittämistä ja jalkauttamista organisaatiossa.

Opinnäytetyön oleellinen osa on tutkimusasetelman kuvaus, joka sisältää Kanasen (2019, 21) mukaan tutkimusongelman määrittelyn, ongelmasta johdetut tutkimuskysymykset, tutkimusotteen ja tutkimusmenetelmiin lukeutuvien aineistonkeruumenetelmien, aineiston analyysimenetelmien sekä luotettavuusmenetelmien määrittelyn. Tutkimusasetelmassa kuvataan myös tutkimuskohde ja lisäksi tutkimuksen tavoitekuvaus voidaan sisällyttää muutokseen pyrkiviin toiminta-, kehittämis- ja konstruktiivisiin tutkimuksiin (Kananen 2019, 21-24).

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muodostui se, että Verohallinnon ennakointitoimien kypsyyttä ja organisaation ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden tasoa ei tiedetä.

Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset ovat seuraavat

1. Mikä on Verohallinnon ennakoinnin kypsyyden tila?
2. Mikä on Verohallinnon henkilöstön ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden tila?
3. Mitkä ovat Verohallinnolle ominaiset tulevaisuuskyvykkyyden tekijät?

Tutkimuskysymykseen 1 vastataan organisaation ennakointiryhmäläisille lähetetyn ennakoinnin kypsyyden arviointimallin mukaisen kyselyn tulosten perusteella. Tutkimuskysymykseen 2 vastataan systemaattisella otannalla koko organisaatioon lähetettävän kyselyn tulosten perusteella. Tutkimuskysymykseen 3 vastataan ryhmäkeskustelullisten yhteiskehittämisen työpajojen ja kypsyysmallin testaamisista saatujen tulosten perusteella.

Kanasen (2019, 25) mukaan tutkimuksen tutkimusote voi olla esimerkiksi kvalitatiivinen, kvantitatiivinen tai vaikka mahdollisesti näiden yhdistelmä. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on muun muassa tutkimusaineiston monilähtöisyys, tutkijan toimijuus aineistonkerääjänä sekä aineiston kerääminen tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa (Kananen 2019, 26). Kiviniemen (2018, Laadullinen tutkimus prosessina) mukaan laadullinen tutkimus voidaan myös nähdä matkan varrella menetelmiltään ja sisällöltään muovautuvana kokonaisvaltaisena oppimisprosessina, joka mahdollistaa vuorovaikutteisuuden teoreettisen tiedon ja käytännön tutkimuksesta saatavan tiedon välille. Kanasen (2019, 25) mukaan määrällisen tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää tutkimusongelmaa ja esittää kysymyksiä kyselyn muodossa.

Toimintatutkimukselle on Kuulan (2006) mukaan puolestaan ominaista ”ongelmakeskeisyys, käytäntöön suuntautuminen sekä tutkittavien ja tutkijan yhteistyö sekä aktiivinen toimijuus muutosprosessissa”. Olennaista on osallistavuus uuden tiedon ja olemassa olevan tietotaidon yhteensovittamiseksi (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 58-60) ja toisaalta useiden erilaisten aineistojen ja erilaisten aineistonkeruumenetelmien käyttö, jonka myötä tutkijan tulee kiinnittää erityistä huomiota havainnointiin ja arviointiin prosessin eri vaiheissa (Jyrkämä 2022).

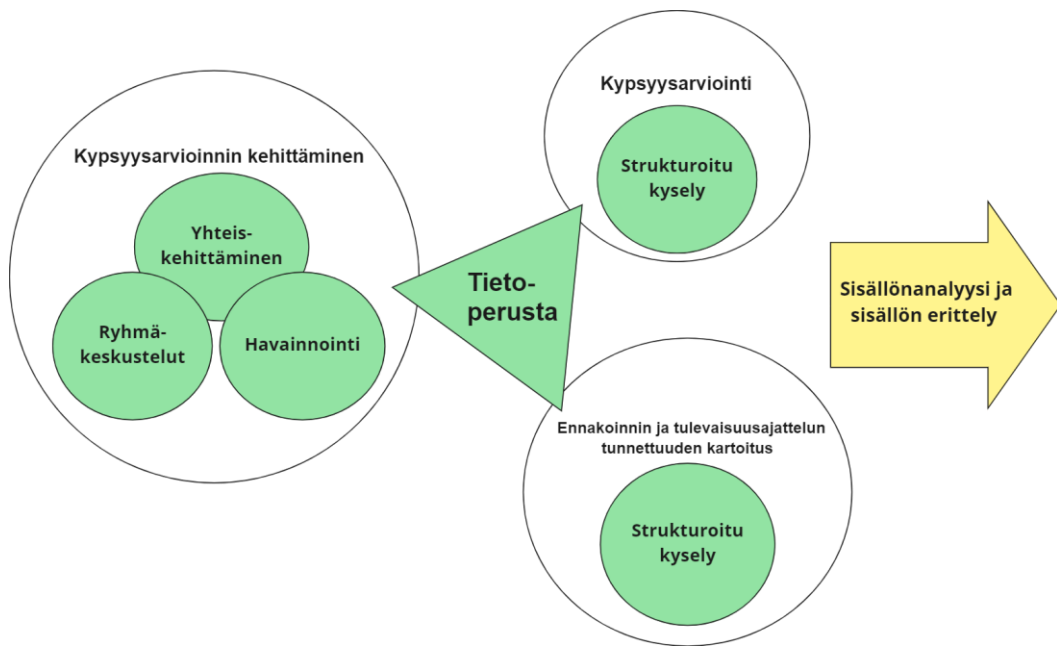
Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellista kehittämistoimintaa, jonka tavoitteena oli paitsi luoda uusia työelämää palvelevia käytäntöjä, myös kehittää ratkaisuja käytännön ongelmiin. (Ojasalo ym. 2015, 19-20). Opinnäytetyö sisältää sekä toimintatutkimuksen että konstruktivisen tutkimuksen piirteitä, ja ennakkoinnin kypsyiden arviointikyselyn muodostamisessa hyödynnettiin laadullisena menetelmänä ryhmäkeskustelullisia yhteiskehittämisen työpajoja. Ennakkoinnin kypsyiden arvioimisessa sekä ennakkoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittamisessa hyödynnettiin määrällisen tutkimuksen menetelmää, strukturoitua kyselyä.

Opinnäytetyö ei kuitenkaan täytä toimintatutkimuksen kuvausta sille ominaisen pitkäkestoisuuden vuoksi, eikä opinnäytetyön myötä muodostettu kypsyiden arviointimalli itsessään varsinaisesti muuta organisaation toimintaa (Ojasalo ym. 2015; 37). Sen sijaan työn tuloksena saaduilla tiedoilla organisaation ennakkoinnin kypsyystasosta ja sen arvioimisesta sekä henkilöstön ennakkoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittamisesta, voi tuloksista riippuen olla vaikutusta esimerkiksi organisaation tulevaan tapaan arvioida ennakkoinnin kypsyyttä, tehdä ja kehittää ennakoitintoimintaa sekä tutkia ja jalkauttaa ennakkoinnin ja tulevaisuusajattelun tietoutta tulevaisuudessa.

Konstruktivisen tutkimuksen piirteistä tässä työssä toteutui etenkin konkreettisen tuotoksen, eli kypsyiden arviointikyselyn, muodostaminen, jossa hyödynnettiin käytännön osallistavien menetelmien käytöstä saatavan tiedon lisäksi myös tietoperustan esiin tuomaa teoreettista tietoa (Ojasalo ym. 2015; 65-66).

3.2 Käytettävät menetelmät

Opinnäytetyön tutkimus- ja kehitystyön tiedonkeruun ja tulosten analysoinnin menetelmät on kuvattu kuviossa 9. Opinnäytetyössä kypsyysarvioinnin kehittämisessä hyödynnettiin aineistonkeruumenetelminä ryhmäkeskustelullista yhteiskehittämistä, havainnointia sekä tietoperustan teoreettista tietoa. Ennakkoinnin kypsyiden arviointi ja henkilöstön ennakkoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittaminen toteutettiin määrällisenä strukturoituna kyselynä. Kypsyysarvioinnin kehittämisessä työpajoista saatuja tuloksia analysoitiin sisällönanalyysillä ja kyselyiden tuloksia sisällön erittelyllä.



Kuvio 9: Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämisprosessin menetelmät

3.2.1 Aikaisemmin suoritettu kypsyysarviointi

Verohallinnossa on keväällä 2021 toteutettu kokeiluluontoisesti Grimin (2009) ennakoinnin kypsyysmallin mukainen kypsyyden arviointikysely, johon on vastannut neljä organisaation ennakointitoiminnassa mukana olevaa henkilöä. Kyselyyn on vastattu anonyymisti ja sen tarkoitus on ollut kartoittaa organisaation ennakoinnin kypsyyttä. Kaikkien arvioitavien käytänteiden tavoitetasoksi oli asetettu taso 4. Kyselyn tulokset on koottu taulukkoon 1, jossa käytänteet ovat vapaasti tiivistettyjä ja suomennettuja taulukkoon opinnäytetyön tekijän toimesta ja löytyvät alkuperäisessä muodossaan Grimin (2009) tutkimuksesta sekä Foresight Alliancen (2022) ohjeistuksesta.

Osa-alue	Arvioitava käytäntö	Tulosten keskiarvo (n=4)
Johtajuus	1.Sitouttaminen	2,25
	2.Otollisen ympäristön luominen	2,25
	3.Selkeä viestintä	2,75
	4.Tiedon saattaminen toiminnaksi	2,75
	5.Kulttuuristen ja henkisten mallien huomioiminen	1,75

Rajaus	1.Juurisyiden selvittäminen	2,50
	2.Mitattavien tavoitteiden asettaminen	2,00
	3.Edistymisen seuranta ja ongelmien uudelleenmuotoilu	2,50
Suunnittelu	1.Vaikutusten ja seurausten tunnistaminen	2,50
	2.Vaihtoehtojen punnitseminen	2,50
	3.Strategian tarkentaminen	3,25
	4.Suunnitelman luominen strategian saavuttamiseksi	3,00
Monitorointi	1.Tutkittavien alueiden määrittely	3,00
	2.Asiaankuuluvan tiedon kerääminen	2,25
	3.Järjestelmän ulkopuolisten signaalien havainnointi	2,00
	4.Tiedon järjeistämisen	2,50
	5.Saavutettavan tietöalustan luominen	2,50
Ennakointi	1.Tiedon hankinta nousevista teemoista	2,00
	2.Uskottavien vaihtoehtoisten tulevaisuuksien vaikutuksen arviointi	2,00
	3.Uskottavien vaihtoehtoisten tulevaisuuksien tarkempi tarkastelu	2,00
	4.Ennakoinnin validointi uskottavien tulevaisuuksien luomiseksi	2,25
Visiointi	1.Sidosryhmien tavoitteiden, arvojen ja toiveiden huomioiminen	2,25

	2.Oletusten, uskomusten ja arvojen esiin tuominen	2,00
	3.Organisaation ainutlaatuisen panostuksen sanoittaminen	2,75
	4.Inspiroivan ja motivoivan vision luominen	2,75

Taulukko 1: Keväällä 2021 suoritetun kypsyysarvioinnin tulokset

Kyselyn lopussa on ollut mahdollista kirjata vastaamisen ohella syntyneitä ajatuksia ja kommentteja vapaamuotoisesti ja kyseiseen kohtaan on saatu kommentti yhdeltä vastaajalta.

Vielä tulisi kehittää tavoiteasetantaa niin ennakoitotoiminnan suunnittelun, menetelmien ja työkalujen osalta kuin myös ennakoitiryhmien toiminnan osalta. Eri ennakoitimenetelmien käyttö tulisi myös vakiinnuttaa osaksi ennakoitiryhmien toimintaa.

Kyselyn merkitys tässä opinnäytetyössä korostui lähinnä työn tulosten analysointivaiheessa, jolloin vastauksia voitiin jossain määrin peilata uuden kyselyn tuloksiin. Asiaa käsitellään luvussa 4.1.5.

3.2.2 Ryhmäkeskustelullinen yhteiskehittäminen

Ryhmäkeskustelussa ominaista on keskusteluun osallistujien välinen aktiivinen vuorovaikutus ja siten yhdessä saavutettava keskinäinen ymmärrys kehitettävistä alueista. Samalla kuitenkin on tiedostettava, että työpajatilaisuus saattaa rajoittaa osallistujan uskallusta ilmaista todellisia mielipiteitään ja toisaalta se voi dialogin epäonnistuessa olla epäluonteva ja kiusallinen. Oleellista on valmistaa osallistujat tilaisuuteen selvittämällä ryhmäkeskustelun luonne ja tavoitteet sekä toisaalta fasilitoijan roolissa myös valmistautua vaisumpaan ilmapiiriin osallistujia motivoiden ja innostaen. Fasilitoijan tulee johtaa keskustelua, mutta ei kuitenkaan osallistua siihen. Onnistunut ryhmäkeskustelu edellyttää ryhmän homogeenisyyttä kehitettävän asian suhteen, jolloin tulisikin pohtia sitä, minkälainen kohderyhmä on keskustelun tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisin. (Valtonen & Viitanen 2020, Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina.)

Yhteiskehittämisen avulla voidaan ratkoa ongelmia sekä tuottaa tietoa ja ideoita yhdessä muiden toimijoiden kanssa, oppia uutta ja esimerkiksi laajentaa verkostoja. (Haltia-Nurmi ym. 2020, 3-10). Yhteiskehittämisen tilaisuuden organisoiminen edellyttää hyvää valmistelua muun muassa tilaisuuden pelisääntöjen ja sujuvan etenemisen osalta. Keränen (2019)

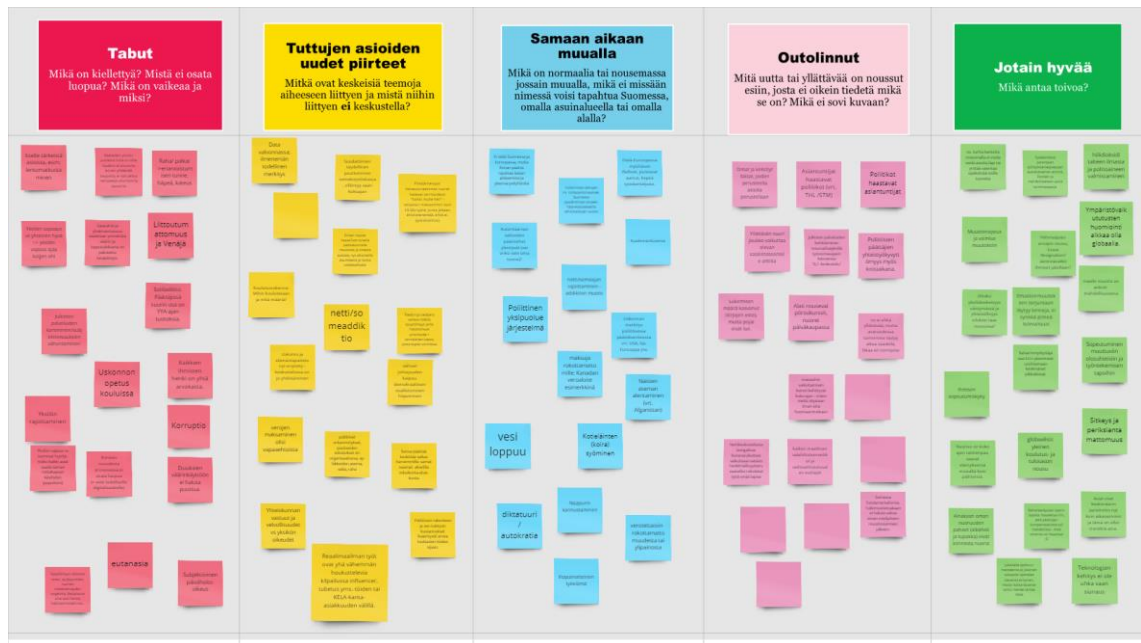
käsittelee yhteiskehittämisen prosessia kolmivaiheisena useasti toistettavissa olevina vaiheina, johon kuuluvat

1. Tavoitteiden asettaminen, työkalujen valinta ja käytännön suunnittelu
2. Yhteinen arvonluominen ja tulosten kiteytys
3. Tulosten analysointi, viestintä ja jatkokehittäminen

Yhteisöllisessä kehittämisessä luovuus, ja sitä kautta avoimen ilmapiirin ja positiivisuuden luominen on merkityksellistä. Vaikka yhteiskehittämisen tilaisuudessa ideoidaan ja kehitetään ratkaisuja ongelmiin, ideoiden arviointi on syytä pitää selvästi erillään luovasta vaiheesta. Tilaisuuden aikataulutuksesta huolimatta tietynlainen kiireetön ilmapiiri ja negatiivisuuden pois kitkentä on tärkeää huomioida. (Ojasalo ym. 2015, 157-158.)

Yhteiskehittämisessä sovellettavia menetelmiä on lukuisia. Tähän opinnäytetyöhön menetelmäksi valikoitui kuitenkin hieman mukautettu perinteinen aivoriihimenetelmä, jossa yleensä vetäjän johdolla ideoidaan ratkaisuja ennalta määritellyyn ongelmaan. Aivoriihessä selvitetään ensin työskentelyn tavoitteet, jonka jälkeen kerrataan pelisäännöt ja karistetaan ennakkoluulot, annetaan ideoinnille tarvittava aika ja lopuksi tarkastellaan syntyneitä ideoita ja mahdollisesti arvioidaan niitä. (Ojasalo ym. 2015, 160-161.)

Kypsyysarvioinnin kehittämisessä aineistonkeruumenetelmäksi valittiin ryhmäkeskustelullinen yhteiskehittäminen, koska sen katsottiin parhaiten edesauttavan Verohallinnolle ominaisten tulevaisuuskyvykkyyden tekijöiden ideoimista. Menetelmävalintaa puolsi myös työn alkuvaiheessa pidetty ”signaalistudio”, joka järjestettiin tammikuussa 2022 Sitran ”Heikot signaalit 2022”-selvityksen (Dufva & Rowley 2022) julkistustilaisuuden jälkeen. Signaalistudion ajatuksena oli keskustella yhdessä heikoista signaaleista, mahdollisista tulevaisuuksista ja avartaa sekä haastaa omaa ajattelua tulevaisuudesta työstämällä ennalta määriteltäviä Sitran laatimia teemoja. Kuvion 10 mukaisesti osallistujat ideoivat sisältöä jokaiseen teemaan, joita olivat tabut, tuttujen asioiden uudet piirteet, samaan aikaan muualla, outolinnut sekä jotain hyvää. Kuvion 10 tarkoituksena on havainnollistaa ideoinnin aktiivisuutta itse sisällön esittelemisen sijaan. Kuhunkin teemaan syntyi lopulta 13-20 erilaista ajatusta.



Kuvio 10: Signaalistudion sense-breaking -ajattelun avartaminen tehtävän havainnot

Puolentoista tunnin mittainen signaalistudio oli antoisa ajatusten vaihtoa ja rikastamista ilmentävä tilaisuus, jonka myötä ajatus opinnäytetyön kypsyyden arviointikyselyn Verohallintonäkökulman työstämisestä ryhmäkeskustelullisissa yhteiskehittämisen työpajoissa vahvistui, ja siten myös ryhmähaastattelusta alkuperäisenä vaihtoehtona osana aineistonkeruuta luovutettiin. Keskustelumutoisen tilaisuuden katsottiin edesauttavan paremmin työpajojen tavoitteiden saavuttamista.

Tuomen ja Sarajärven (2018, Laadullinen tutkimus) näkemysten mukaisesti laadulliseen tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tulee olla tietotaidoiltaan tutkittavan ja kehitettävän asian asiantuntijoita, jonka vuoksi kypsyyksimallin kehitystyöhön valittiin kohderyhmäksi organisaatiosta ennakoinnin parissa työskenteleviä asiantuntijoita. Osallistujista kerrotaan tarkemmin luvussa 4.1.

3.2.3 Havainnointi

Havainnoinnin ytimessä ovat järjestelmällisyys ja eri aistien käyttäminen eleiden, ilmeiden ja liikehdinnän havaitsemisessa. Opinnäytetyön tekijän rooli havainnoinnissa tulee etukäteen saattaa kohderyhmän tietoon. (Ojasalo ym. 2015; 115.) Havainnoinnilla voi olla useita päämääriä, mutta tässä opinnäytetyössä sillä haluttiin alun perin monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä saatavaa tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018). Työn kehittämisympäristössä tarkoituksena oli käyttää havainnointia tukemassa ryhmäkeskustelun ja yhteiskehittämisen pajoja havainnolla osallistujien työskentelyä, keskittymistä, eleitä ja ilmeitä.

Valitettavasti etukäteen esitetystä pyynnöstä huolimatta suurimmalla osalla osallistujista ei ollut mahdollisuutta pitää videokuvayhteyttä päällä, joten havainnointi jäi siltä osin mahdottomaksi toteuttaa. Havainnointia pystyttiin tekemään työpajoissa pelkästään Miro-alustalla tapahtunutta yleistä työskentelyä ja liikehdintää seuraamalla. Kyselyiden testausvaiheissa havainnointia pystyttiin tekemään monipuolisemmin kahden testajan kohdalla heidän pitäessään videoyhteyden auki.

3.2.4 Kyselyt

Tässä työssä toteutettiin kaksi kyselyä: ennakoinnin kypsyiden arviointikysely sekä ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuutta kartoittava kysely. Kyselyt olivat määrällisiä, eli kvantitatiivisia, jotka suoritettiin strukturoituina, eli samalla tavalla ja samansisältöisinä kaikille vastaajille (Tietoarkisto 2022a). Kyselyiden tavoitteena oli saada vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin 1 *Mikä on Verohallinnon ennakoinnin kypsyiden tila* ja 2 *Mikä on Verohallinnon ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden tila*.

Kyselytutkimuksia voidaan toteuttaa esimerkiksi internetkyselynä tai postikyselynä (Tietoarkisto 2022a). Tässä työssä kyselyn toteutuksessa hyödynnettiin Microsoftin Forms-työkalua. Tällöin kyselylinkki saatiin toimitettua valitulle vastaajakohderyhmälle sähköpostitse ja kysely voitiin järjestää organisaation sisäisesti. Sähköisen kyselyn avulla saadaan tavoitettua suurempi kohderyhmä, kuin esimerkiksi haastattelututkimusta hyödyntämällä ja myös tällöin vastaaja säilyttää anonymiteettinsa. Riskinä kyselytutkimuksessa tosin on mahdollisuus saatujen vastausten alhaiselle määrälle, joka tulee huomioida tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. (Vilka 2021b; 94-95.)

Verohallinnossa työskentelee reilut 5 000 henkeä (Verohallinto 2021c), joka oli kyselyn otannan suunnittelussa perusjoukko. Kyselyn toteutuksessa otannan suunnittelu on keskeisessä asemassa (Vilka 2021b; 98) ja tällöin on myös varmistettava otantatavan maksimoivan mahdollisimman hyvää edustavan joukon muodostumista siten, ettei se tiettyä joukkoa suosien esimerkiksi jätä jotakin toista joukkoa huomioimatta (Tietoarkisto 2022b).

Kyselytutkimuksissa voidaan toteuttaa erilaisia otantoja, joita ovat Vilkan (2021b, 99-100) mukaan yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta ja ryväotanta. Yksinkertaisessa satunnaisotannassa havaintojoukko numeroidaan ja otos arvotaan, kun taas systemaattisessa otannassa kyselytutkimukseen osallistujat valitaan havaintojoukosta, tasaisin välein. Ositetussa otannassa koko perusjoukko jaetaan pienempiin osajoukkoihin, joista valitaan osallistujat joko valitsemalla joukkojen koosta riippumatta yhtä paljon osallistujia kustakin tai esimerkiksi valitsemalla osallistujat joukoista prosentuaalisesti laskemalla. (Vilka 2021, 99-100.) Ryväotannassa isosta kokonaisuudesta voi muodostaa pienempiä havaintojoukkoja, joista saadaan valittua otoksia yksinkertaista satunnaisotantaa, systemaattista tai ositettua otantaa hyödyntäen (Tietoarkisto 2022b; Vilka 2021b, 100). Ryväotanta

sopii otantatavaksi erityisesti silloin, kun erillistä otantakehikkoa ei ole hyödynnettävissä (Tilastokeskus 2022).

Ennakoinnin kypsyysarvioinnin kyselyssä otannaksi valittiin ennakoitiryhmien jäsenet, koska toimeksiantajan mukaan ryhmissä toimivilla henkilöillä on eniten tietotaitoa vastata organisaation ennakoinnin kypsyyttä mittaavaan kyselyyn. Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittamisen kyselyn otantaa suunniteltaessa huomioitiin koko organisaatio. Verohallinnon kontekstissa perusjoukko on suuri ja heterogeeninen ja organisaatiossa on eri yksiköjä, jotka edelleen jakautuvat eri tiimeihin. Otannan rajaaminen kokonaisotannasta pienemmäksi otannaksi ja tasapuolinen kyselyyn osallistumisen mahdollisuus on käytännössä ja teknisesti haastava toteuttaa. Toisaalta ryväotannan keinoin voidaan yksikkökohtaisesti määrittellä kustakin yksiköstä otettavan otoksen koon. Tässä opinnäytetyössä kyselyn otoksessa päätettiin käyttää ryväotantaa, koska havaintojoukko on siten jo valmiina jaettuna ryppäisiin eri yksiköiden mukaan. Ryppäistä valittiin otokset systemaattisella otannalla siten, että otannaksi muodostui 40 henkilön vastaajajoukko. Otoksen tiedot saatiin Verohallinnolta.

Kyselylomaketta toteuttaessa on tärkeä huomioida, että kyselyssä kysytään vain tutkimuksen kannalta tarpeellisia kysymyksiä, esitetään ne tutkittavalle ymmärrettävässä muodossa ja valitaan mukaan vain tulosten analysoinnin kannalta oleellisia taustatekijöitä. (Vilkkä 2021b, 101-105). Kyselyn muodostuksessa voidaan hyödyntää avoimia, strukturoituja tai sekamuotoisia kysymyksiä, joissa valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi vastaajalle annetaan mahdollisuus vastata kysymykseen vapaamuotoisesti. Avointen kysymysten käyttö tulee kyseeseen erityisesti esitutkimuksissa ja tilanteissa, joissa kaikkia vastausvaihtoehtoja ei entuudestaan tiedetä. Kysymysjärjestyksen tulee olla vastaajan näkökulmasta looginen ja kysymysten muodostuksessa tulee tarkoin harkita jokaisen kysymyksen tarpeellisuutta ja sitä, tuoko se tutkimukselle lisäarvoa ja onko vastauksilla vaikutusta kyselyn tuloksiin tutkimuskysymysten kannalta. (Vilkkä 2021b, 106-107.)

Kyselyn testaamisvaiheeseen on syytä käyttää tarpeeksi aikaa, jotta lopullisesta kyselystä saadaan mahdollisimman hyvin vastattava ja looginen, ja ennen kaikkea tutkimusongelmaan vastaamisen kannalta toimiva kokonaisuus. Testauksessa testaajien tulisi ottaa kantaa kyselyn yleiseen selkeyteen saatteesta ja ohjeistuksesta lähtien sekä kyselyn pituuteen ja vastausvaihtoehtojen soveltuvuuteen. Testaamistilanteessa testaaja vastaa kyselyyn aivan kuten suoritettaisi sitä jo lopullisessa muodossaan ja antaa kyselystä palautetta. (Vilkkä 2021b, 108.)

Ennakoinnin kypsyysarvioinnin toimivuutta testattiin kuuden työpajaan osallistuneen henkilön toimesta ja ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittamisen kyselyn testaamiseen valittiin potentiaalisesta kohderyhmästä kaksi henkilöä, joiden lisäksi kyselyä testasi vielä kolme työpajoihin osallistunutta henkilöä. Testauksista kerrotaan luvuissa 4.1.3 ja 4.2.1.

3.3 Aineiston analyysimenetelmien valinta

Kypsyiden arviointimallin kehittämisprosessissa saatua aineistoa voidaan analysoida monivaiheisella sisällönanalyysillä, joka voi Puusan (2020, Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin) mukaan sisältää aineiston pelkistämistä, teemoittelua ja tulkintaa. Sisällönanalyysi mahdollisti siten aineiston kategorisoinnin ja sitä kautta hyödyntämisen kypsyysmallin kehityksessä. Aineiston teemoittelulla tähdätään samankaltaisuuksien ryhmittelyyn, eli muodostamaan kategorioita, jotka nimetään ominaisuuksiensa mukaan. Puusan mukaan tämä on analysoinnin kriittisin vaihe (Puusa 2020, Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin). Teemoittelua tehtiin käytännössä myös jo yhteiskehittämisen työpajassa työpajaan osallistuvien toimesta, ennalta määriteltyjen teemojen ja tehtävänantojen mukaisesti. Tätä on kuvattu luvussa 4.1.

Sekä ennakkoinnin kypsyiden arviointikyselyn että organisaation ennakkoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittamisen kyselyn aineisto analysoitiin sisällön erittelyllä, koska aineisto saatiin numeraalisessa muodossa (Vilka 2021a, Analysointi käytännössä). Vilka (2021b, 106) mukaan myös avointen kysymysten vastaukset voidaan ryhmittelyyn myötä analysoida numeraalisesti, mutta tässä työssä niiden vähyyden vuoksi vastaukset päätettiin luokitellun lisäksi esittää sellaisinaan.

Jotta kyselyistä saatua aineistoa voidaan analysoida määrällisesti numeroiden ja tilastollisten yhteyksien avulla, tulee aineisto taltioida havaintomatriisiksi. Aineiston käsittelyn helpottamiseksi eri taustamuuttujat ja kysymysvaihtoehdot kannattaa arvottaa jo kyselyn muodostusvaiheessa. Kyselyiden toteutuksessa hyödynnettiin Microsoft Formsia, joten vastauslomakkeet tulivat automaattisesti numeroiduiksi. Tämä osaltaan mahdollisti havaintomatriisiin syötetyn tiedon oikeellisuuden tarkastuksen. (Vilka 2021b, 109-113.)

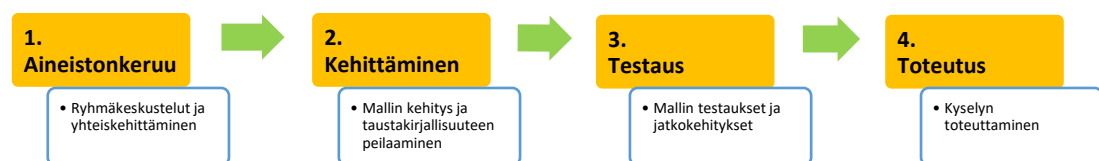
Kypsyiden arviointikyselyn kohdalla vastausvaihtoehtojen etukäteisarvottaminen jätettiin tietoisesti tekemättä, koska opinnäytetyön tekijä koki, että mikä tahansa lisämerkintä olisi ollut liikaa jo muuten niin raskaassa kyselyssä vastausvaihtoehtojen hahmottamiseksi. Etukäteisarvottaminen jätettiin siten pois myös ennakkoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittamisen kyselystä.

4 Kehittämistyö

Tässä luvussa käsitellään sekä ennakkoinnin kypsyiden arviointikyselyn että ennakkoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittamisen kyselyn kehittämistä, toteuttamista ja kyselyiden tuloksia.

4.1 Ennakoinnin kypsyyden arviointi

Kypsyyssarvioinnin kehittämisen prosessi on kuvattu kuviossa 11. Ensimmäisessä vaiheessa (aineistonkeruu) kypsyyssarvioinnin mallia kehitettiin kahdessa ryhmäkeskustelullisessa yhteiskehittämisen työpajassa. Sekä työpajojen välissä että prosessin toisessa vaiheessa (kehittäminen) muodostettua mallia peilattiin taustakirjallisuuteen ja muokattiin edelleen. Kolmannessa vaiheessa (testaus) mallia testattiin yhteensä kuudella eri henkilöllä ja kehitettiin saatujen palautteiden myötä. Neljännessä vaiheessa (toteutus) kysely toteutettiin valitulle kohderyhmälle.



Kuvio 11: Kypsyyssarvioinnin kehittämisen vaiheet

Työpajoihin osallistui seitsemän ennakoititoimien parissa työskentelevää henkilöä, joilla oli eripituista ja eri sisältöistä kokemusta Verohallinnosta työskentelyorganisaationa. Henkilöt valittiin siten, että työpajojen tarkoitus ja tavoite saada mahdollisimman monipuolinen ja laaja Verohallintonäkökulma käsiteltäviin teemoihin kypsyyssarvioinnin rakentamiseksi täyttyi. Osallistujien kokemus Verohallinnosta työympäristönä vaihteli aina alle vuodesta reilusti yli kymmenen vuoden pituiseen kokemukseen, ja kukin osallistujista oli toiminut ennakoititehtävien parissa ja/ tai kouluttautunut ennakoinnin saralla. Kaikki työpajoissa mukana olleet toimivat organisaation ennakoitiryhmissä osallistujina tai ryhmän vetäjinä sekä organisaatiossa erilaisissa asiantuntija-, johto- ja kehitystehtävissä, joissa ennakointi on tavalla tai toisella operatiivisesti läsnä. Ennakointi kuului siis osaksi kaikkien osallistujien arkea ja työtehtäviä.

4.1.1 Ensimmäinen työpaja, tulosten analysointi ja jatkokehitys

Viikkoa ennen ensimmäistä työpajaa osallistujille lähetettiin sähköpostitse viesti, jossa selvitettiin lyhyesti työpajan aikataulu ja esimerkkejä käsiteltävistä teemoista, kerrottiin että työpaja tallennetaan opinnäytetyön raportointia varten sekä esitettiin pyyntö siitä, että osallistujat pitäisivät videoyhteyden päällä työpajatyöskentelyn monipuolisen havainnoimisen mahdollistamiseksi. Viestissä painotettiin työpajan tarkoitusta ja tavoitetta, eli saada Verohallinnon ennakoinnin parissa työskentelevien asiantuntijoiden näkemykset siitä, mitkä ovat juuri

Verohallinnon toiminnan näkökulmasta kriittisiä ennakoinnin ja tulevaisuuskyvykkyyden tekijöitä, joita tulee myös muodostettavassa kypsyyden arviointikyselyssä erityisesti huomioida.

Työpaja oli kolmen tunnin mittainen ryhmäkeskustelumuotoinen yhteiskehittämisen paja, joka toteutettiin Microsoft Teamsia sekä Miro-alustaa hyödyntäen. Tilaisuus tallennettiin opinnäytetyön jatkotyöstöä varten. Työpajaan osallistuivat luvussa 4.1 mainitut seitsemän henkilöä. Opinnäytetyön tekijän roolina oli työpajan ja ryhmäkeskustelun fasilitointi, jolloin huomio keskittyi aikataulussa pysymiseen ja tarvittavien teemojen käsittelyyn aineiston keräämiseksi. Opinnäytetyön tekijä ei siten osallistunut sisällön ideoimiseen ja mallin kehittelyyn vielä tässä vaiheessa.

Työpaja rakentui taulukon 1 teemojen ympärille, jonka lisäksi alussa käytettiin aikaa alustukseen opinnäytetyöstä, työpajan tarkoituksesta, tavoitteesta ja aikataulusta. Työpajan tavoitteen turvaamiseksi syvällistä johdattelua ennakoinnin hyviin käytänteisiin ei toteutettu, vaan osallistujat johdateltiin työpajan tavoitteeseen esitellen pintapuolisesti ja esimerkin omaisesti ennakoinnin saralla olemassa olevat Grimin (2009) sekä Rohrbeckin (2011) mallit ja Janzwoodin ja Pierederin (2019) viitekehyksen.

Työpajalaisille painotettiin useaan otteeseen työpajan tarkoitusta, eli juuri Verohallintonäkökulman esille saamisen tärkeyttä. Opinnäytetyön alustuksen jälkeen jokainen osallistuja esittäytyi vuorollaan kertoen suhteestaan ennakointiin ja työskentelynsä kestosta organisaatiossa. Työpajassa käsiteltiin sekä yhdessä keskustellen että itsenäisesti työstäen taulukon 2 mukaisia teemoja: Verohallinnon tulevaisuuskyvykkyyden tekijöitä, tulevaisuuskyvykkyyden tekijöistä johdettavia ennakoinnin kypsyyden mitattavia osa-alueita, muodostettavan ennakoinnin kypsyyden arviointimallin ominaispiirteitä, kieltä, kypsyytasojen lukumäärää ja tavoitetasoa, ta-soerojen kuvauksia sekä erilaisia näkökulmia, joita eri tasojen tuli huomioida.

Teema	Käytettävä aika
1. Tulevaisuuskyvykkyyden tekijät	15 minuuttia
2. Mitattavat osa-alueet + elementit	15 minuuttia
3. Mallin ominaisuudet	10 minuuttia
4. Kieli	10 minuuttia
5. Tasojen lukumäärä + tavoitetaso	10 minuuttia
6. Tasoerojen kuvaus	10 minuuttia
7. Tasoissa huomioitavia näkökulmia	15 minuuttia
8. Vastaajakohderyhmä	ylimääräinen, jos jää aikaa
9. Ennakoinnin ja tulevaisuuskyvykkyyden kartoittamisen kysely	ylimääräinen, jos jää aikaa

Taulukko 2: Työpajassa käsitellyt teemat kuvattuna aikataulutuksineen

Teemojen kieli (4) ja tasoissa huomioitavia näkökulmia (7) käsittely eivät vieneet kokonaan niille varattua aikaa, joten työpajassa ehdittiin keskustella alustavasti kypsyyden arviointimallin vastaajakohderyhmästä. Aikataulun mahdollistaessa keskusteltiin lisäksi ennakkoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittamiseen muodostettavan erillisen kyselyn sisällöstä. Työpajan tavoitteena oli paitsi saada keskustelu ja kehittäminen aikaiseksi ennalta määriteltyjen teemojen osalta, erityisesti saada Verohallinnon näkökulma esille ja siten vastata opinnäytetyön tutkimuskysymykseen *3 Mitkä ovat Verohallinnolle ominaiset tulevaisuuskyvykkyyden tekijät.*

Työskentely aloitettiin yksilötyöskentelyteemalla, jossa tehtävänä oli ideoida Verohallinnon näkökulmasta oleellisia tulevaisuuskyvykkyyden tekijöitä Miro-alustalla sijaitsevan alueen muistilapuille. Tehtävään oli aikataulutettu 15 minuuttia aikaa, joka osoittautui sopivan pituiseksi työskentelyajaksi. Ajatuksia ja yksilötehtävän suorittamista avustamaan alustalle oli tuotu kuvion 12 mukaisesti esimerkkejä mahdollisista näkökulmista, joihin tulevaisuuskyvykkyyden tekijät voisivat liittyä. Näitä olivat esimerkiksi ihmiset, johtaminen, strategiatyö, verkostot ja organisaatiokulttuurin ominaispiirteet. Annetut vinkit saattoivat helpottaa osallistujia ideoimaan erilaisia tulevaisuuskyvykkyyden tekijöitä organisaation toiminnan näkökulmasta. Tehtävänannon yhteydessä tosin painotettiin, että kirjoitetut laput ovat vain helpottamassa ideointia, ei ohjaamassa sitä.



Kuvio 12: Esimerkkejä tulevaisuuskestävyyden näkökulmista

Yksilöideoinnin jälkeen siirryttiin seuraavaan teemaan, jossa osallistujat saivat tehtäväkseen klusteroida samankaltaiset ideoidut tekijät omiin klustereihin ja muodostaa siten tulevaisuuskyvykkyyden laajempia osa-alueita. Tässä tehtävässä osallistujat keskustelivat ja siirsivät tekijöitä klustereihin yhdessä. Myös eri osa-alueet nimettiin yhteisymmärryksessä, ja niitä muodostui kuvion 13 mukaisesti viisi: strateginen ennakointi, ajattelun muutos, ennakoinnin rooli, ennakointitiedon hyödyntäminen sekä ennakoinnin käytännön toimintamalli. Nimetyt osa-alueet sisälsivät siten työpajan ideoinnin tuloksena osa-alueesta riippuen 8-28 tulevaisuuskyvykkyyden tekijää.



Kuvio 13: Työpajassa ideoidut tulevaisuuskyvykkyuden tekijät klusteroituina

Klusteroinnin ja osa-alueiden nimeämisen jälkeen siirryttiin ideoimaan kypsyiden arviointimallin kieltä, ominaispiirteitä, kypsyystasojen lukumäärää ja tavoitetasoa sekä tasoerojen kuvauksia (taulukko 3). Työpajassa päädyttiin siihen, että kypsyiden arviointimallissa tulee olemaan neljä eri tasoa. Taso 1 vastaa tilannetta, jossa joitain ennakoititoimia tehdään jollakin osa-alueella, tasolla 2 ennakoititoimien käyttöönottoa aloitellaan laajasti ja tasolla 3 ennakoititoiminta on jo sillä tasolla, että saavutetulla ennakoititiedolla voidaan vaikuttaa organisaation päätöksentekoprosessissa. Tasolla 4 ennakoititoiminta on systemaattista, integroitua ja sulautunutta organisaation normaaliin operatiiviseen toimintaan ja taso 4 on organisaation ennakoinnin kypsyiden tavoiteltava taso.

Ominaispiirteiden ideoinnin tuloksena kypsyiden arviointimallin tulee olla ymmärrettävä ja selkeä, hyödyllinen, ei liian pitkä sekä loogisesti etenevä. Mallissa käytetyt termit ja käsitteet tulee olla myös avattuna vastaamisen helpottamiseksi. Lisäksi työpajassa esitettiin näkemys, jonka mukaan mallissa tulisi huomioida strategiset erilaiset tasot, joiden myötä arvioitavat kohdat olisivat lähempänä juuri omaa työtä. Mallissa tulisi myös huomioida eri mittaustasojen erot siten, että ne ovat helposti ymmärrettävissä. Lisäksi toteutettavan kyselyn osalta olisi oleellista huomioida ajankohdan soveltuvuus, jolloin kysely lähetetään vastaajille sekä käytettävyys ja oikean kohderyhmän valinta. Eräs syntynyt ajatus puolsi myös kyselyn räätälöimistä eri vastaajakohderyhmille erilaisiksi. Muita tärkeimpiä ominaispiirteitä kyselylle

keskusteluiden myötä muodostuivat ennakoinnista orientoivan taustainformaation tarjoaminen vastaajille sekä vastaajista kerättävän taustainformaation tärkeys.

Kypsyysden arviointimallin tavoitteeksi nimettiin rooli olla tukemassa Verohallinnon ennakointitoiminnan kehittämistä organisaation ydintehtävien tukemiseksi sekä myös osaltaan kohde-ryhmästä riippuen herättämään kiinnostusta ennakointia kohtaan. Mallin toteutuskieleksi päätettiin valitsemaan suomen kieli, ja todettiin kielivalinnan olevan muokattavissa jatkossa esimerkiksi liittämällä englanninkielinen käännös tiettyihin käsitteisiin.

Teema	Ryhmäkeskustelun tulos
Kieli	Suomen kieli
Kypsyystasojen lukumäärä ja tavoitetaso	Tasojen lukumäärä 4 ja tavoitetaso on 4
Mallin ominaispiirteet	Kattava, ei liian pitkä, selkeä, ymmärrettävä, loogisesti etenevä
Tasoerojen kuvaus	<p>Taso 1: Joitain toimia tehdään jollakin osa-alueella</p> <p>Taso 2: Ennakointitoimien käyttöönottoa aloitellaan</p> <p>Taso 3: Voidaan vaikuttaa päätöksentekoprosessissa</p> <p>Taso 4: Tavoiteltava taso, systemaattinen ja integroitu, sulautunut normaaliin toimintaan</p>

Taulukko 3: Ennakoinnin kypsyysden arviointimallin rakenteelliset ja sisällölliset ominaisuudet ensimmäisen työpajan tulosten pohjalta

Vastaajakohderyhmästä oli keskustelua työpajassa sen varsinaisen teeman lisäksi usean muun teeman yhteydessä, mutta keskeinen ajatus oli se, että tässä vaiheessa mallin työstöä oli mahdotonta vielä ottaa kantaa siihen, ketkä kyselyyn pystyisivät tietotaidoiltaan vastaamaan. Työpajan lopussa käsiteltiin aikataulun mahdollistaessa ylimääräisenä teemana ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittamisen kyselyä, josta kerrotaan lisää luvussa 4.2.

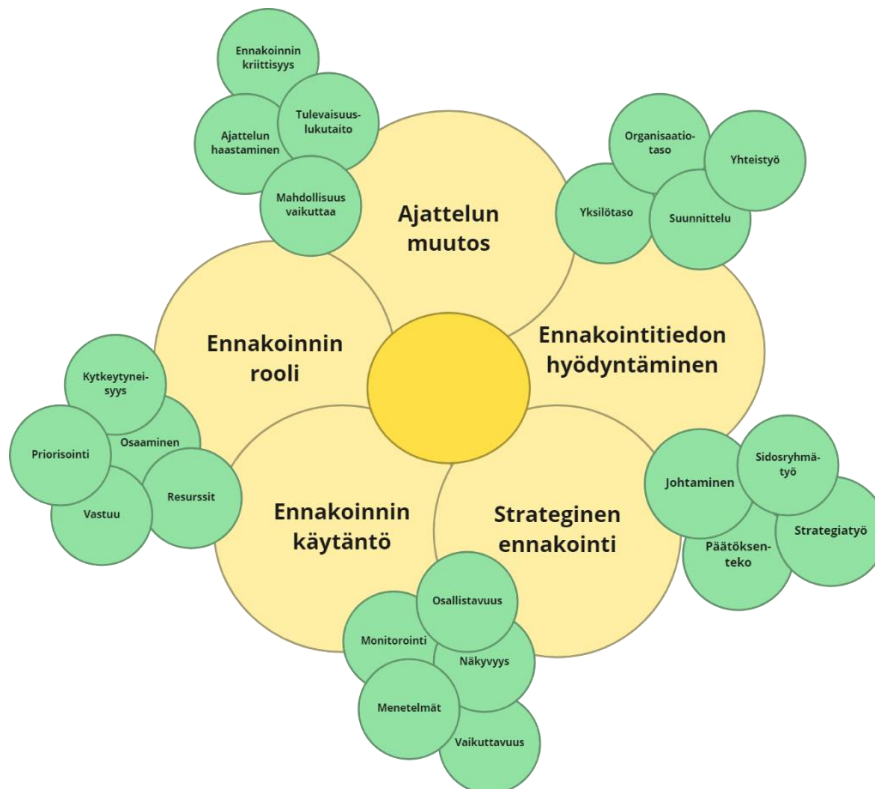
Työskentely Miro-alustalla toimi kaiken kaikkiaan käytännössä hyvin työkalun käytön luonnistua kaikilta. Osallistujat kirjasivat teemoihin ajatuksiaan ja ideoitaan tehtävänantojen mukaisesti, ja ryhmä keskusteli pääsääntöisesti aktiivisesti keskenään ideoidessaan ja pohtiesaan eri teemojen sisältöä. Muutama työpajaan osallistujista ei voinut osallistua ajallisesti koko työpajaan, joten aktiivisuuden epätasautuneisuus johtui myös osaltaan tästä syystä.

Liikehdintä Miro-alustalla oli myös pääsääntöisesti aktiivista ja työpajan valmistelut sekä työskentelyn pohjat saivat osallistujilta kiitosta tilaisuuden päätteeksi. Osallistujien havainnointi ei kuitenkaan onnistunut alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, koska etäyhteydet eivät kaikilla osallistujilla sallineet videokuvan päällä pitämistä. Täten kommunikointia elein ja ilmein sekä kokonaisvaltaista työpajassa mukana oloa ei pystytty opinnäytetyön tekijän toimesta havainnoimaan. Ryhmäkeskustelu ja yhteiskehittäminen onnistuivat kuitenkin kokonaisuudessaan hyvin täyttämällä tilaisuuden tavoitteen.

Työpajassa osallistujia pyydettiin miettimään, puuttuuko heidän mielestään ideoiduista tulevaisuuskyvykkyyden tekijöistä organisaation kannalta jotakin oleellista, mutta uusia näkökulmia ei enää syntynyt. Osallistujille mainittiin myös, että mikäli ideoita syntyy, niitä voi käydä itsenäisesti lisäämässä Miro-alustalle työpajan jälkeen.

Mallin jatkokehitys

Työpajan jälkeen kuviossa 12 havainnoituja tulevaisuuskyvykkyyden osa-alueita uudelleen nimettiin ja samankaltaisia tulevaisuuskyvykkyyden elementtejä ja tekijöitä ryhmiteltiin. Tämän jälkeen ryhmittelyt nimettiin niille keskeisen kuvaavan tekijän mukaisesti, jolloin saatiin muodostettua osa-alueisiin mitattavat elementit. Osa-alueista ja elementeistä muodostui kuvion 14 mukainen kokonaisuus.



Kuvio 14: Ennakoinnin kypsyyden mitattavat osa-alueet ja elementit

Ennakoinnin mitattavia osa-alueita olivat ajattelun muutos, ennakoititiedon hyödyntäminen, strateginen ennakointi, ennakoinnin käytäntö sekä ennakoinnin rooli. Ajattelun muutoksen osa-alue sisälsi mitattavat elementit ajattelun haastaminen, tulevaisuuslukutaito, ennakoinnin kriittisyys ja mahdollisuus vaikuttaa. Ennakointitiedon hyödyntämisen osa-alue sisälsi yksilö- ja organisaatiotasojen lisäksi yhteistyön ja suunnittelun elementit.

Strategisen ennakoinnin osa-alue sisälsi johtamisen, päätöksenteon, strategiatyön ja sidosryhmätyön elementit, ja ennakoinnin käytännön osa-alue sisälsi osallistavuuden, monitoroinnin, menetelmien, näkyvyyden ja vaikuttavuuden elementit. Ennakoinnin roolin osa-alue taas sisälsi resurssien, osaamisen, vastuun, priorisoinnin ja kytkeytyneisyyden osa-alueet.

Ennakoinnin kypsyiden mitattavien osa-alueiden ja elementtien muodostamisen jälkeen opinäytetyön tekijä muokkasi työpajassa päätettyjä tasoerojen kuvauksia kuvion 15 mukaiseksi pitäen mielessä pajassa esitetyt kriteerit selkeys, ymmärrettävyys ja yksinkertaisuus. Ennakoinnin kypsyiden tasoista muodostui tasot satunnainen, aloitteleva, kyvykäs ja kypsä. Taso 1 *Satunnainen* kuvastaa sellaista ennakoinnin tilaa, jolloin joitakin ennakoititoimia saatetaan tehdä joillakin osa-alueilla. Taso 2 *Aloitteleva* kuvastaa ennakoinnin tilaa, jossa ennakoititoimien tärkeys ymmärretään ja käyttöönottoa aloitellaan. Taso 3 *Kyvykäs* kuvastaa sellaista ennakoinnin tilaa, jossa ennakoititoimia tehdään ja niihin panostetaan koko organisaatiossa ja joilla voidaan vaikuttaa päätöksentekoprosessissa. Taso 4 *Kypsä* puolestaan kuvastaa systemaattista, suunnitelmallista ja kaikkeen normaaliin toimintaan sulautunutta ennakoititoimintaa.



Kuvio 15: Ennakoinnin kypsyiden tasoerot

Seuraavaksi jokaiselle elementille määriteltiin eri tasojen mukaiset alustavat kuvaukset tasoerot ja elementtien mitattava sisältö mielessä pitäen. Jokaiselle mitattavalle elementille muodostui neljän eri tason mukaiset kuvaukset kuvion 15 tasoerot ja ensimmäisessä työpajassa ideoidut tulevaisuuskyvykkyyden tekijät huomioituna. Näin syntyi kypsyiden arviointimallin ensimmäinen versio, jota kehitettiin ja syvennettiin seuraavassa työpajassa.

4.1.2 Toinen työpaja, tulosten analysointi ja jatkokehitys

Toinen ryhmäkeskustelullinen yhteiskehittämisen työpaja järjestettiin ensimmäisen pajan tavoin Microsoft Teamsia ja Miro-alustaa hyödyntäen, ja työpaja tallennettiin opinnäytetyön jatkotyöstöä varten. Työpajaan osallistuivat ensimmäisessä pajassa mukana olleista viisi henkilöä kahden henkilön estyessä pääsemästä tilaisuuteen. Työpaja jouduttiin jo kerran siirtämään 2,5 viikkoa eteenpäin aikatauluhaasteiden vuoksi, joten se päätettiin tällä kertaa pitää, vaikka kaikki osallistujat eivät päässeet paikalle. Työpajaan oli varattu kaksi tuntia aikaa ja tavoitteena oli syventää kaikkien arvioitavien elementtien tavoitetasojen (taso 4 *Kypsä*) sisällöllisiä kuvauksia vastaamaan Verohallinnon näkökulmaa kypsästä ennakoinnista.

Pajan aluksi osallistujille esiteltiin muodostetut tasoerokuvaukset sekä kypsyiden arviointimallin osa-alueiden elementit, jotka muodostettiin ensimmäisen työpajan tulosten perusteella. Ensimmäisestä pajasta eroten opinnäytetyön tekijä osallistui tähän pajaan aktiivisemmin sujuvamman jatkotyöstön varmistamiseksi, ja jotta kypsyiden arviointimalli saatiin työstettyä testausvaiheeseen.

Työpajan keskustelu ja työskentely oli aktiivista ja tilanteeseen nähden riittävää. Osallistujien havainnointi ei suurimmalta osin onnistunut ensimmäisen pajan tapaan, lukuun ottamatta muutaman osallistujan osalta, jotka pystyivät vuorovaikuttamaan pitämällä myös videoyhteyden auki. Muodostettuihin tasoerokuvauksiin tehtiin pientä muokkausta kolmannen tason kuvaukseen, jotta erot eri tasojen välillä saatiin tasaisemmiksi. Muokkausta kuvion 15 kypsyystasoihin tehtiin siis vain kolmanteen tasoon, jolloin muutos edelliseen oli siis se, että ennakoitavia toimia tehdään ja niihin panostetaan joillakin osa-alueilla, eikä koko organisaatiossa.

Tasokuvausten muokkaamisen jälkeen siirryttiin tarkastelemaan itse kypsyiden arviointimallia, jota työstettiin osa-alueittain. Keskusteluiden myötä ajattelun muutoksen osa-alueen elementtejä toivottiin tiivistettävän siten, että tulevaisuuslukutaito, mahdollisuus vaikuttaa ja ajattelun haastamisen elementit tiivistyisivät kahteen arvioitavaan elementtiin.

Ennakoinnin roolin osa-alueesta keskusteluissa nousi esille se, että priorisoinnin elementti oli kokonaan turha tai osittain muiden elementtien kanssa päällekkäinen, mutta sen sisältämä integroimisen tarkoitus olisi hyvä sisällyttää arviointiin. Ennakoinnin käytännön osa-alueessa osallistavuuden elementin sisällössä oli osallistujien mielestä osittain päällekkäisyyttä ja sitä

tuli muokata. Opinnäytetyön tekijän ehdottama ennakoinnin tekemisen ja eri aikajänteiden näkökulmat voitiin keskusteluiden mukaan lisätä monitoroinnin osa-alueeseen.

Vaikuttavuuden elementti oli osallistujien mukaan hyvä siirtää kokonaan ennakoinnin hyödyntämisen osa-alueen puolelle. Myös ennakointitiedon hyödyntämisen kokonaisuuden integroimisesta muihin osa-alueisiin keskusteltiin, koska hyödyntämisen näkökulmaa oli jo huomioitu monessa elementissä erikseen. Strategisen ennakoinnin osa-alueesta kommentoitiin, että sidosryhmätyön elementti oli sisällöltään liian yksityiskohtainen, joten sitä oli hyvä hieman yleistää. Lisäksi strategiatyön neljännen tason sisältöä haluttiin saada kuvastamaan enemmän proaktiivisuutta sekä oman toiminnan ja valintojen kautta tulevaisuuteen vaikuttamista.

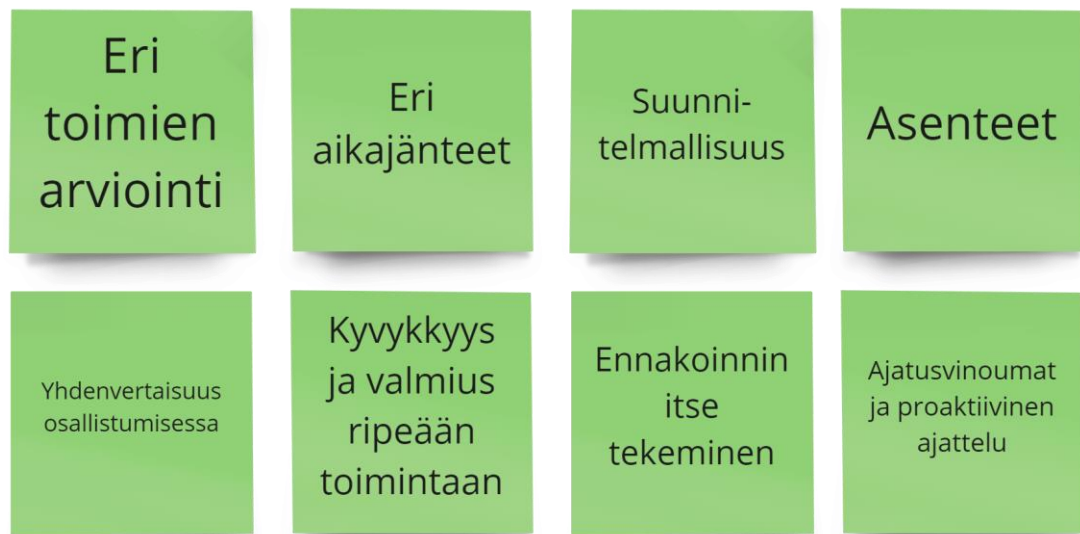
Työpajassa pyydettiin osallistujia miettimään, puuttuuko heidän mielestään ideoiduista tulevaisuuskyvykkyyden tekijöistä organisaation kannalta jotakin oleellista. Uusia näkökulmia tai puuttuvia tekijöitä ei osallistujilla tullut mieleen.

Mallin jatkokehitys

Työpajojen keskusteluiden ja yhteiskehittämisen perusteella opinnäytetyön tekijä koki saaneensa tarvitsemansa organisaationäkemyksen, joten tarvetta järjestää esimerkiksi vielä kolmatta ryhmäkeskustelullista yhteiskehittämisen työpajaa ei ollut. Tässä vaiheessa myös hylättiin lopullisesti ajatus asiantuntijoiden yksilöhaastatteluista, koska työpajojen koettiin olleen tyhjentäviä, eikä yksilöhaastatteluiden siten nähty tuovan työlle tässä vaiheessa enempää lisäarvoa.

Työpajojen keskusteluista ja yhteiskehittämisestä saadun aineiston myötä saatiin muodostettua alustava ennakoinnin kypsyysden arviointimalli, jota peilattiin sisällöllisesti opinnäytetyön tietoperustaan ja sieltä esiin nousseisiin ennakoinnin parhaisiin käytänteisiin. Tässä vaiheessa huomattiin, että asiantuntijoiden työpajoissa keskustelemat ja ideoimat ennakoinnin kypsyysden arvioitavat elementit ja eri tekijät sisälsivät valtaosan tietoperustassa esille tulleista tulevaisuuskyvykkyyden tekijöistä. Kuitenkin joitain opinnäytetyön tekijän mielestä tärkeitä näkökulmia puuttui kypsyysden arviointimallista.

Näitä tekijöitä olivat kuvion 16 mukaan ennakoinnin eri aikajänteiden huomioiminen, ennakoinnin itse tekeminen, ennakoinnin suunnitelmallisuus sekä kyvykkyys ja valmius toimia ja reagoida yhtäkkiseen muutokseen ripeästi, ennakointia kohtaan vallitsevat asenteet, ajatusviinomat ja proaktiivinen ajattelu sekä suoritettujen eri ennakointitoimien soveltuvuuden ja menestyksekkyyden arvioiminen. Mallista puuttui myös tärkeä yhdenvertaisuuden arvioinnin näkökulma, joka mittaa yhdenvertaisuuden toteutumista ennakoinnissa siten, että kaikkia osallisia kohdellaan asemasta, taustoista ja kokemuksesta riippumatta yhdenvertaisina, ja että kaikkien ideat ja ajatukset olisivat saman arvoisia ja niitä kunnioitettaisiin.



Kuvio 16: Ennakoinnin kypsyyden arviointimallista puuttuvia näkökulmia

Tietoperustaan peilaamisen myötä kypsyyksimallia työstettiin eteenpäin tiivistäen ja yhdistäen osin päällekkäisiä ja samankaltaisia elementtejä ja sisällytettiin puuttuvat ennakoinnin kypsyyttä ilmentävät kuvion 16 mukaiset tekijät malliin mukaan. Työpajoissa ideoidut, viisi ennakoinnin kypsyyden osa-alueita, tiivistyivät kolmeen osa-alueeseen ja alkuperäiset 22 arvioitavaa elementtiä tiivistyivät 13 elementtiin toisen työpajan palautteiden johdosta.

Tiivistämisen seurauksena ennakointitiedon kriittisyyden ymmärtäminen sekä ennakointitiedon hyödyntäminen ovat integroitu arvioitaviksi tekijöiksi koko malliin jokaiseen elementtiin sen sijaan, että ne näyttäytyisivät yksittäisinä arvioitavina elementteinä. Lisäksi tässä vaiheessa poistettiin kokonaan ennakointitiedon hyödyntämisen osa-alue ja strategisen ennakoinnin osa-alue ja yhdistettiin joitakin elementtejä siten, että osa-alueet ja elementit olivat lopulta kuvion 17 mukaisia.



Kuvio 17: Ennakoinnin kypsyyden arviointimalli testausvaiheeseen siirryttäessä

Kypsyyden arviointimalli oli kuvion 17 mukainen testausvaiheeseen siirryttäessä. Malli sisälsi ajatusten haastamisen osa-alueen, johon kuului asenteiden ja oletuksien sekä avoimuuden ja kyseenalaistamisen elementit, ennakoinnin perustan osa-alueen, joka sisälsi vastuun ja suunnitelmällisuuden, osaamisen ja resurssien, kytkeytyneisyyden sekä johtamisen ja päätöksenteon elementit, ja ennakoinnin käytännön osa-alueen, joka sisälsi ennakoinnin, menetelmien, näkyvyyden ja vaikuttavuuden sekä sidosryhmätyön elementit.

4.1.3 Kypsyyden arviointimallin testaaminen ja jatkokehitys

Kypsyyden arviointimalli johdettiin kyselyksi Microsoft Formsiin testausvaiheeseen siirryttäessä. Kyselyä testattiin ensin siten, että kaksi ryhmäkeskustelullisiin yhteiskehittämisen työpajoihin osallistunutta henkilöä osallistuivat Microsoft Teamsin välityksellä testaustilaisuuteen, jolle oli varattu tunti aikaa. Tilaisuudessa osallistujilla oli videoyhteys auki ja tilaisuuden aluksi testaajille jaettiin kyselyn linkki. Testaus eteni siten, että testaajat kävivät kyselyä läpi ja antoivat palautetta vapaamuotoisesti. Molemmat testaajat olivat sitä mieltä, että ta-soeroja tuli vielä tarkentaa ja että koko kypsyyden arviointimalli sisälsi liikaa tekstiä ja arvioitavia kohtia. Heidän mielestään mallia tuli yksinkertaistaa karsimalla ja yhdenmukaistamalla sisältöä siten, että se olisi helpommin ymmärrettävissä.

Testauksessa saatu palaute oli hieman ristiriidassa aiemmin työpajoissa ideoitujen elementtien yhdistämisten kanssa, mutta testauksesta saatiin kuitenkin hyvin arvokkaita näkökulmia, jotka pidettiin mielessä arviointimallia edelleen kehitettäessä. Kypsyyskuvauksia karsittiin ja tiivistettiin palautteen perusteella, vaikka se tarkoitti sitä, että jonkin verran kuvaavia tekijöitä tiputettiin arvioinnista kokonaan pois. Lisäksi keskityttiin täytesanojen poistamiseen vaihtoehtovalintojen yksinkertaistamiseksi. Vaikka karsiminen aiheutti myös joidenkin mitattavien elementtien ja tekijöiden poistamista, muodostui lopputuloksesta kuitenkin tarkoituksenmukainen.

Muokattua mallia testattiin seuraavaksi kahdella muulla ryhmäkeskusteluihin ja yhteiskehittämisen pajoihin osallistuneella henkilöllä, jotka osallistuivat testaukseen myös Microsoft Teamsin välityksellä. Ennen testauksen aloittamista lähtötilanne pohjustettiin ja testaajille havainnollistettiin kypsyysarvioinnin tila ennen ensimmäistä testausta sekä tila ensimmäisen testauksen jälkeen tehdyn karsimisen ja tiivistämisen jälkeen.

Ensimmäinen testaaja suoritti arvioinnin alle kymmenessä minuutissa. Kyselyn arviointikohdista testaaja oli sitä mieltä, että ajattelun haastamisen osuus oli hyvä olla, mutta mietti ensin sitä, millä tasolla kysymykseen tulisi vastata. Toisaalta testaaja oli sitä mieltä, että koska kyselyn oli tarkoitus olla toistettava ja koska sama kohderyhmä vastaa siihen aina uudelleen, tulee vastausten myötä tuloksetkin asettumaan ja kehittymään. Hänen mielestään kypsyysasteiden kuvauksen neljänteen tasoon tuli tehdä muutos siten, että ”ennakointitieto ohjaa päätöksentekoa” muokataan siten, ettei se sisällöllisesti tarkoita pelkän ennakointitiedon avulla päätöksenteon ohjaamista, vaan että se yhdessä muiden asioiden kanssa ohjaa päätöksentekoa. Opinnäytetyön tekijän ehdottama ”tukee päätöksentekoa” voisi myös olla parempi vaihtoehto. Testaaja oli kokonaisuudessaan sitä mieltä, että kypsyysarvioinnin oli hyvä ja käytettävä. Hän arvioi kyselyn täyttämisen vievän kohderyhmäläisiltä keskimäärin n.15-20 minuuttia.

Toinen testaaja tuli tilaisuuteen vasta ensimmäisen testauksen suorittamiseksi. Hän suoritti testin alle kymmenessä minuutissa ja kommentoi testin olevan kokonaisuudessaan tarkoituksenmukainen. Hänen mielestään osa-alueiden otsikoiden yhteydessä käytettävien kuvien hyödyntäminen ja samanlaisen vastausrakenteen ylläpitäminen läpi koko kyselyn oli hyvä idea. Hän ei löytänyt arvioinnista puuttuvia tai kehitettäviä kohtia. Kumpikaan testaajista ei pitänyt videoyhteyttä auki tai jakanut vastatessaan näyttöään tilaisuudessa, joten havainnointia oli muutoin kuin äänen perusteella mahdotonta tehdä.

Kypsyysmallia testattiin kolmannen kerran kahdella eri testaajalla siten, että ensin toinen oli paikalla Microsoft Teamsin kautta ja ryhtyi käymään kyselyä läpi. Testauksen edetessä kyselyä kävi ilmi, että kysely tuntui hänen mielestään epäselvältä, epäloogiselta ja hankalalta täyttää. Tämän testauksen osalta päätettiin myös aikatauluhaasteiden vuoksi, että testaaja käy

rauhassa kyselyn uudelleen läpi yhdessä toisen testaaajan kanssa, josta toimitettiin kirjalliset palautteet mallin kehityskohdista. Testaajien mielestä kysymyskohtien otsikointeja tuli miettiä ja yksinkertaistaa, menetelmäosiossa vastaajan ymmärryksen helpottamiseksi esimerkkejä eri elementeistä oli hyvä listata ja näkyvyys osiota tuli tarkastaa, koska sen ensimmäinen ja toinen taso eroavat tarkoitukseltaan kolmannelta ja neljännestä tasosta. Lisäksi ”yhdenvertaisuus-sana tulisi vaihtaa lähemmäs arkea tulevaksi ilmaisuksi kuten osallistavuus, mahdollista kaikille tai muuta vastaavaa”.

Kolmannelta testauksesta saatujen palautteiden myötä ennakoinnin kypsyiden arviointikyselyä muokattiin ja kehitettiin siten, että otsikointeja täsmennettiin ja otsikoiden alle sisällytettiin tarkennuksia sellaisiin kohtiin, joissa haluttiin selventää, mitä oletuksia ja käytänteitä kysymysten taustalla oli. Tässä vaiheessa karsittiin myös kaikki ylimääräinen täytesanasto ja jaettiin kuitenkin uudelleen muutamat elementit kahteen omaan kysymykseen mahdollisimman selkeään ja yksinkertaisen arvioimisen mahdollistamiseksi. Lisäksi jokaisen arvioitavan kohdan eri vaihtoehtoihin lisättiin alleviivauskorostukset juuri kyseistä tasoa ja sen ominaispiirteitä painottamaan. Tehtyjen muokkausten jälkeen toimeksiantaja tarkasti ja hyväksyi kyselyn, jotta se voitiin toteuttaa.

Lopullisesta ennakoinnin kypsyiden arviointimallin osa-alueista ja elementeistä muodostui kuvion 18 mukaiset. Organisaatiokulttuurin osa-alueeseen kuuluivat ajattelun haastaminen, tulevaisuuden kyseenalaistaminen ja kohtaaminen sekä ennakointiin suhtautuminen ja yhdenvertaisuus.

Ennakoinnin perustan osa-alueeseen kuuluivat suunnitelmallisuus, osaaminen ja ajalliset resurssit, vastuiden määrittely, ennakointitiedon hyödyntäminen tilannehuoneissa, ennakointitiedon hyödyntäminen johtamisen ja päätöksenteon tukena sekä ennakoinnin kytkytyminen toiminnan kehittämiseen, strategiseen päätöksentekoon ja innovointiin.

Ennakoinnin käytännön osa-alueeseen kuuluivat toimintaympäristön havainnointi, skenaarioiden muodostaminen ja ennakointitiedon hallinta, ennakointitiedon hyödyntäminen, näkyvyys, menetelmien hyödyntäminen ja ennakoinnin sidosryhmätyön laajuus ja aktiivisuus.



Kuvio 18: Ennakoinnin kypsyyden arviointimallin lopulliset osa-alueet ja arvioitavat kohdat

4.1.4 Kyselyn toteutus

Kysely toteutettiin Microsoft Formsilla ja kyselyn linkki lähetettiin vastaajille sähköpostisaat-teella, jossa selvitettiin kyselyn tarkoitus ja tavoite, otos, kyselyn toteutusaika, arvioitu vas-tausaika 15-20 minuuttia, vastausten anonymiteetti, kyselyn koostuminen eri osa-alueista sekä painotettiin jokaisen vastauksen tärkeyttä organisaation ennakointitoiminnan kehittämi-nessä. Saatteeseen sisällytettiin myös selvitys kyselyn liittymisestä opinnäytetyöhön, yhteys-tiedot kyselyyn liittyvien kysymysten varalle ja selvitys siitä, missä ja milloin arvioinnin tulok-set esitellään. Sähköpostisaate pyrittiin muodostamaan mahdollisimman tiiviiksi ja ytimek-kääksi, kun taas itse kyselylomakkeen saateosuudesta muodostui sitä vastoin raskaampi koko-naisuus. Tämä johtui siitä, koska eri tasoerojen kuvaukset ja tiettyjen käsitteiden määrittelyt päätettiin sisällyttää tähän kohtaan.

Kyselyn kaikki kysymyskohdat asetettiin pakollisiksi vastata loppuosion kehitysehdotus- ja va-paamuotoinen palaute -osiota lukuun ottamatta. Kyselylle asetettiin automaattinen vastaus-ten keräilyn päättymisaika siten, että vastaajilla oli aikaa vastata kyselyyn 14 vuorokautta. Lisäksi asetuksissa valittiin, että vastaaja voi vastata kyselyyn vain kerran ja vain organisaa-tion sisällä toimivat henkilöt voivat vastata kyselyyn. Vastausajan puolivälissä vastaajille lähe-tettiin sähköpostitse ystävällinen muistutusviesti kyselyyn vastaamiseksi.

Ennakoinnin kypsyyden arviointi toteutettiin kohderyhmälle, johon kuului 53 Verohallinnon ennakointiryhmissä toimivaa henkilöä. Henkilöt toimivat organisaatiossa eri rooleissa, olivat mukana ennakointiryhmissä pääsääntöisesti oman työnsä ohella ja eritasoisella

ennakointiosaamisella. Opinnäytetyössä päädyttiin valitsemaan laajempi ja moninainen vastaajajoukko siitakin huolimatta, että kaikkiin kysymyksiin ei jokaisella vastaajalla ole välttämättä osaamista vastata. Tämän vuoksi kyselyssä kerättävät taustatiedot pyrittiin alun perin suunnittelemaan sellaisiksi, että niiden avulla vastaamisen ja vastauskyvykkyyden vertailua olisi voitu tulosten analysointivaiheessa tehdä. Lisäksi jokaiseen kysymykseen sisällytettiin yhdeksi vastusvaihtoehdoksi ”en osaa vastata” -vaihtoehto, joka ohjattiin saateosuudessa valitsemaan, mikäli kysymykseen ei osannut vastata.

Kyselyn taustatiedoissa vastaajilta kysyttiin yksikköä ja tehtävätasoa sekä pyydettiin vastaamaan väittämään ”käytän työssäni ennakointi- ja tulevaisuusosaamista” valitsemalla tarjolla olevista vaihtoehdoista sopivimmat. Vaihtoehtoja olivat sidosryhmäyhteistyössä, organisaation suunnittelu- ja kehittämistoimissa, oman työn suunnittelussa ja kehittämisessä, kahvipöytäkeskusteluissa, en käytä ollenkaan ja muu, mikä. Taustatieto-osuuden jälkeen siirryttiin varsinaiseen kypsytyden arviointiin kuvion 19 mukaisten osa-alueiden ja elementtien osalta. Kyselyn loppuun sijoitettiin kyselyn arviointi ja kehitysehdotukset osio, jossa vastaajaa pyydettiin arvioimaan kyselyn soveltuvuutta organisaation kypsytyden mittaamiseen asteikolla yhdestä neljään, antamaan kehitysehdotuksia kyselylle sekä antamaan vapaamuotoista palautetta. Kysely on opinnäytetyön liitteessä 1.

4.1.5 Tulokset

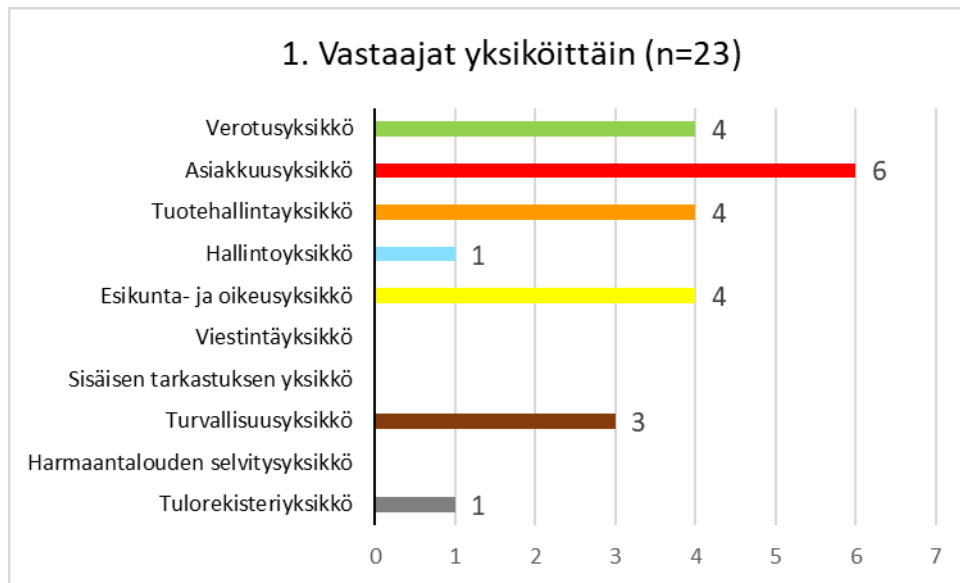
Kysely lähetettiin 53 henkilölle ja kyselyyn saatiin yhteensä 23 vastausta vastausprosentin ollessa 43,4 %. Tulosten analysointi aloitettiin havaintomatriisin muodostamisella Microsoft Exceliin, jossa jokainen vastauslomake syötettiin vastausjärjestyksessä matriisiin omalle rivilleen. Matriisiin pystyivät vastasivat kyselylomakkeessa kysytyjä muuttujia, eli taustatietoja sekä arvioitavia kohtia. Taustatiedoissa yksikkö-, tehtävätaso- ja ”käytän työssäni ennakointi- ja tulevaisuusosaamista” -vaihtoehdoille annettiin kirjainsymbolit a-j, riippuen kyseessä olevan taustatekijän vaihtoehtojen lukumäärästä.

Kypsytyttä arvioivat kohdat sisälsivät yhteensä neljä eri vaihtoehtoa tasojen 1-4 välillä, joiden lisäksi vastaajilla oli mahdollista valita ”en osaa vastata” -vaihtoehto. Täten kypsytyden arviointia käsittelevät vastaukset saivat matriisissa tasojen mukaiset arvot 1-4 ja ”en osaa vastata” -vaihtoehdolle määriteltiin tyhjä fuksianpunainen ruutu. Kyselyn lopussa olleet avoimet vastaukset, jotka käsittelevät kyselyn kehitysideoita ja vapaamuotoista palautetta, ryhmiteltiin avainsanojen mukaan. Tulokset esitetään opinnäytetyössä pienen otoksen vuoksi vastaajien lukumäärän mukaan.

Arvioitavien kohtien kypsytyden tulokset päätettiin esittää sekä vastausten keskiarvon mukaan että lopullisen kypsytyden tason mukaan. Kypsytyden taso määriteltiin pohjautuen Grimin (2009) tutkimukseen sekä mallin ohjeistukseen (Foresight Alliance 2022). Siten tuloksia ei

pyöristetty matemaattisesti, vaan arvioitavissa kohdissa toiminnan kypsyystasoksi muodostui se taso, johon tulokset tosiasiaassa ylsivät.

Kyselyn taustatiedoissa kysyttiin kolme kysymystä, joista ensimmäinen oli vastaajan yksikkö (kuvio 19). Vastauksista kävi ilmi, että vastaajat edustivat laajasti koko organisaatiota kolmea yksikköä lukuun ottamatta.



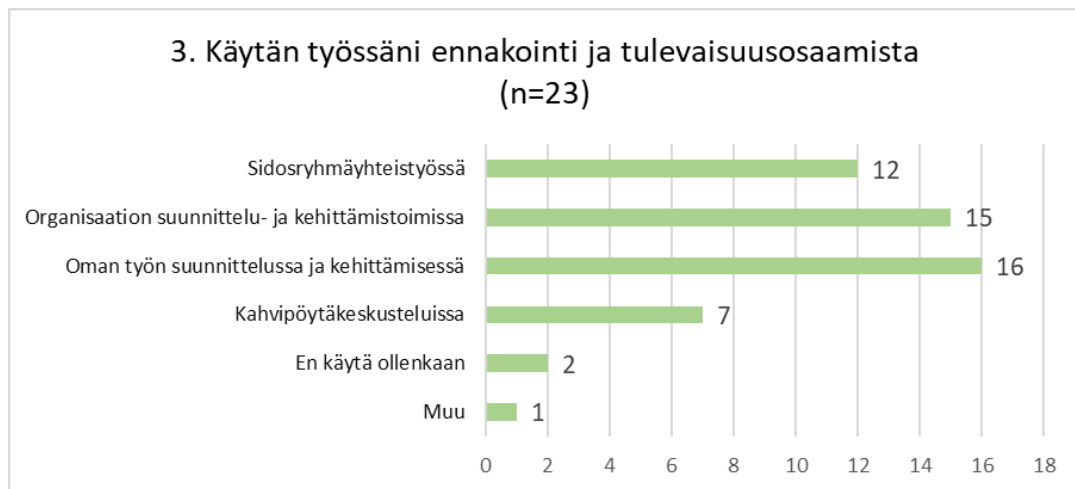
Kuvio 19: Kypsyden arviointi: Vastaajat yksiköittäin (n=23)

Tehtävätasoltaan (kuvio 20) vastaajat jakoutuivat siten, että vastaajista 14 oli asiantuntijoita, 7 vastaajaa edusti keskijohtoa ja 2 vastaajaa edusti ylintä johtoa.



Kuvio 20: Kypsyden arviointi: Vastaajat tehtävätasojen mukaan (n=23)

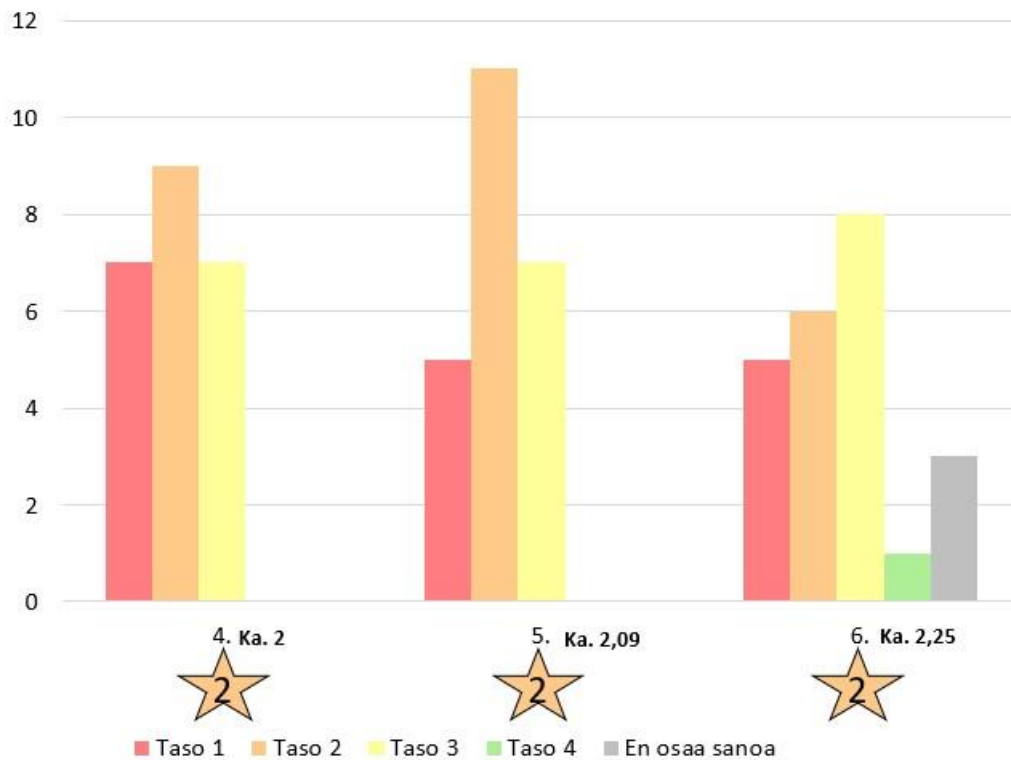
Kolmannessa kohdassa (kuvio 21) 16 vastaajaa vastasi käyttävänsä ennakointi- ja tulevaisuusosaamista oman työn suunnittelussa ja kehittämisessä ja 15 vastaajaa valitsi vaihtoehdon organisaation suunnittelu- ja kehittämistehtävissä. 11 vastaajaa käytti osaamista sidosryhmäyhteistyössä ja 7 vastaajaa kahvipöytäkeskusteluissa. Yksi vastaaja oli valinnut muu-vaihtoehdon täsmentäen käyttävänsä ennakointiosaamistaan ennakointiryhmän jäsenenä ja 2 vastaajaa ei käyttänyt ennakointiosaamistaan työssään ollenkaan. Näistä kahdesta vastaajasta toinen oli valinnut jokaiseen kyselyn arvioitavaan kohtaan arvon 1 läpi koko kyselyn, kun taas toinen vastaajista oli arvioinut kypsyystasot vaihtoehtoja monipuolisemmin hyödyntäen valitun tasojen 2-4 väliltä ja neljän kohdan osalta valiten ”en osaa vastata” -vaihtoehdon.



Kuvio 21: Kypsyden arviointi: Käytän työssäni ennakointi- ja tulevaisuusosaamista (n=23)

Taustatieto-osuuden jälkeen kyselyssä oli kolme ennakoinnin kypsyttä mittaavaa osa-aluetta, joita olivat organisaatiokulttuuri, ennakoinnin perusta ja ennakoinnin käytäntö. Organisaatiokulttuurin osa-alueessa (kuvio 22) vastaajat arvioivat ajattelun haastamisen yleistä tasoa organisaation ennakointitoiminnassa (kysymys 4), jonka vastaukset jakautuivat tasaisesti tasojen 1-3 välille keskiarvon sekä kypsyden muodostuessa tasolle 2.

Tulevaisuuden kyseenalaistamisen ja tulevaisuuden kohtaamisen taso organisaation ennakointitoiminnassa (kysymys 5) keräsi eniten vastauksia tasolle 2 keskiarvon ollessa 2,09 ja siten kypsyden tasoksi muodostui taso 2. Vastaajia pyydettiin seuraavaksi arvioimaan, miten ennakointiin suhtaudutaan ja miten yhdenvertaisuus koetaan organisaation ennakointitoiminnassa (kysymys 6). Vastauksissa oli aikaisempaa enemmän hajontaa ja tässä kohdassa kolme vastaajaa oli valinnut vaihtoehdon ”en osaa vastata”. Kysymyksen 6 vastausten keskiarvo oli 2,25 ja kypsyden tasoksi muodostui taso 2.



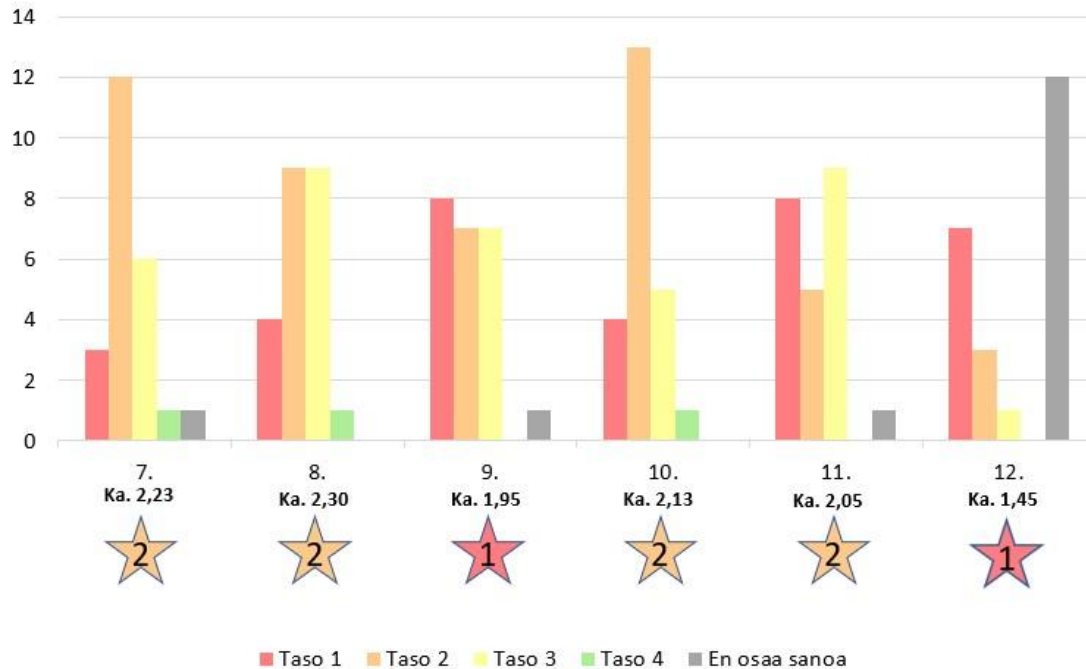
Kuvio 22: Kypsyden arviointi: Organisaatiokulttuuri, kysymykset 4-6 (n=23)

Seuraava arvioitava osa-alue ennakoinnin kypsyden arviointikyselyssä oli ennakoinnin perusta (kuvio 23), johon kuului kyselyn kysymykset 7-12. Vastaajia pyydettiin arvioimaan ennakoinnin osaamisen ja ennakoinnin ajallisten resurssien tasoa organisaatiossa (kysymys 7). Vastausten keskiarvo oli 2,23 ja kypsyden tasoksi muodostui siten taso 2. Seuraavassa kohdassa vastaajat arvioivat ennakoinnin suunnitelmallisuuden tasoa organisaatiossa (kysymys 8), jonka vastausten keskiarvo oli 2,30 kypsyden tason muodostuessa tasolle 2. Ennakoinnin vastuiden määrittelyn tasoa organisaatiossa (kysymys 9) arvioitaessa vastausten keskiarvo jäi lukemaan 1,95, joten kypsyystasoksi muodostui taso 1.

Vastaajat arvioivat ennakoinnin kytkeytymisen tasoa organisaation toiminnan kehittämiseen, strategiseen päätöksentekoon ja innovointiin (kysymys 10), jonka keskiarvo oli 2,13 ja siten kypsyden tasoksi muodostui taso 2. Tämän kysymyksen kohdalla oli myös havaittavissa, että enemmistö, eli 13 vastaajaa, oli valinnut arvioitavan kohdan kypsyden tasoksi tason 2.

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin arvioimaan ennakoitiedon hyödyntämisen tasoa johtamisen ja päätöksenteon tukena (kysymys 11). Vastausten keskiarvo oli 2,05 ja siten kypsyystasoksi muodostui taso 2. Osa-alueen viimeisessä kysymyksessä vastaajat arvioivat ennakoitiedon hyödyntämisen tasoa tilannehuoneissa (kysymys 12). 12 vastaajaa valitsi ”en osaa vastata” -vaihtoehdon ja 7 vastaajaa valitsi kypsyden tasoksi tason 1. Tämän kysymyksen osalta

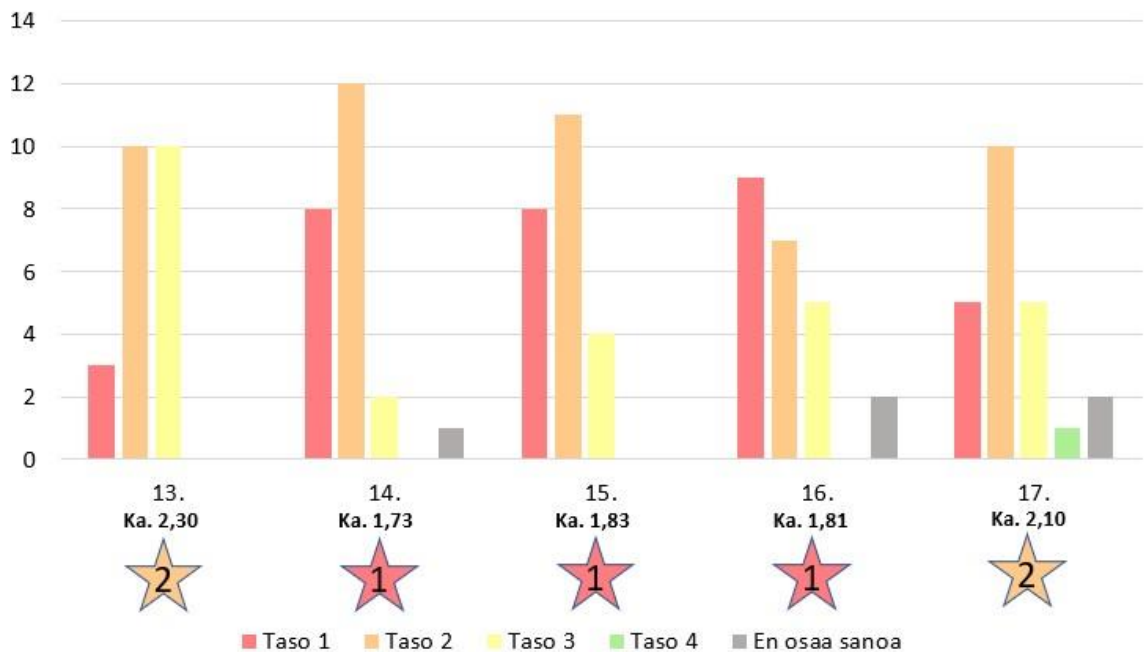
tulos oli odotettu, sillä ennakoitiedon hyödyntämistä tilannehuoneissa ei ollut vielä otettu käyttöön. Kysymyksen vastausten keskiarvo oli siten 1,45 ja kypsyystasoksi muodostui taso 1.



Kuvio 23: Kypsyden arviointi: Ennakoinnin perusta, kysymykset 7-12 (n=23)

Viimeinen ennakoinnin kypsyttä mittaava osa-alue oli ennakoinnin käytäntö, jonka tulokset näkyvät kuviossa 24. Tähän osa-alueeseen kuuluivat kysymykset 13-17. Vastaajia pyydettiin ensimmäiseksi arvioimaan kuinka kypsää ja laajaa toimintaympäristön havainnointi ja skenaarioiden muodostaminen sekä ennakoitiedon hallinta on (kysymys 13). Vastausten keskiarvo oli 2,30, joten kypsyystasoksi muodostui taso 2.

Ennakoinnin menetelmien hyödyntämisen tason organisaatiossa (kysymys 14) vastaajat arvioivat tasoille 1 ja 2 keskiarvon jäädessä lukemaan 1,73, joten kypsyden tasoksi muodostui taso 1. Vastaajat arvioivat ennakoinnin näkyvyyden tason organisaatiossa (kysymys 15) keskiarvolle 1,83, joten kypsyden tasoksi muodostui taso 1. Ennakointitiedon hyödyntämisen taso organisaatiossa (kysymys 16) arvioitiin siten, että vastaukset jakautuivat laskusuhdanteisesti tason 1 ollessa suosituin vastausvaihtoehto. Keskiarvo kysymyksessä oli 1,81, jolloin kypsyystasoksi muodostui taso 1. Ennakoinnin sidosryhmätyön laajuuden ja aktiivisuuden tason (kysymys 17) arvioinnissa vastausten keskiarvo oli 2,10 kypsyystason muodostuessa tasolle 2.



Kuvio 24: Kypsyden arviointi: Ennakoinnin käytäntö, kysymykset 13-17 (n=23)

Kuviosta 25 on huomattavissa ennakoinnin kypsyden mittaamisen tulokset yhteenvetona arvioidavien kohtien mukaisesti. Vastuiden määrittely, ennakointitiedon hyödyntäminen tilanhuoneissa, menetelmien hyödyntäminen, näkyvyys ja ennakointitiedon yleinen hyödyntäminen organisaatiossa, jäivät tulosten mukaan keskiarvoltaan alle lukeman 2. Edellä mainittujen arvioidavien kohtien kypsyystasoiksi muodostui siten taso 1 *Satunnainen*, jolloin ennakointitoimia tehdään satunnaisesti organisaation joillakin osa-alueilla.

Loput arvioidavat kohdat, eli ajattelun haastaminen, tulevaisuuden kyseenalaistaminen ja kohtaaminen, ennakointiin suhtautuminen ja yhdenvertaisuus, osaaminen ja ajalliset resurssit, suunnitelmallisuus, ennakoinnin kytkeytyminen, ennakointitiedon hyödyntäminen johtamisen ja päätöksenteon tukena, havainnointi, skenaariot ja ennakointitiedon hallinta sekä ennakoinnin sidosryhmätyön laajuus ja aktiivisuus olivat tulosten mukaan keskiarvoltaan tasan 2 tai yli ja siten kypsyystasoiltaan tasolla 2 *Aloitteleva*. Tällöin ennakointitoimien tärkeys tiedostetaan ja niiden käyttöönottoa aloitellaan organisaatiossa.

Melkein kaikkien arvioidavien kohtien vastauksista voi huomata vastausten hajonnan. Vaikka ristiintaulukointia ei vastauskyvykkyyden analysoimiseksi pystytty kyselyyn valituilla taustatiedoilla tekemään vastaajien anonyymiteetin säilyttämiseksi, hajontaan luultavimmin vaikutti sekä vastaajien henkilökohtainen ennakoinnin osaamisen taso että tiedon puute siitä, miten ennakointi vaikuttaa organisaatiossa eri toiminnoissa. Lisäksi se, että kyselyyn vastasi alle puolet kohderyhmästä, oli myös kyselyn toteutuksen ja tulosten kannalta harmittava seikka.

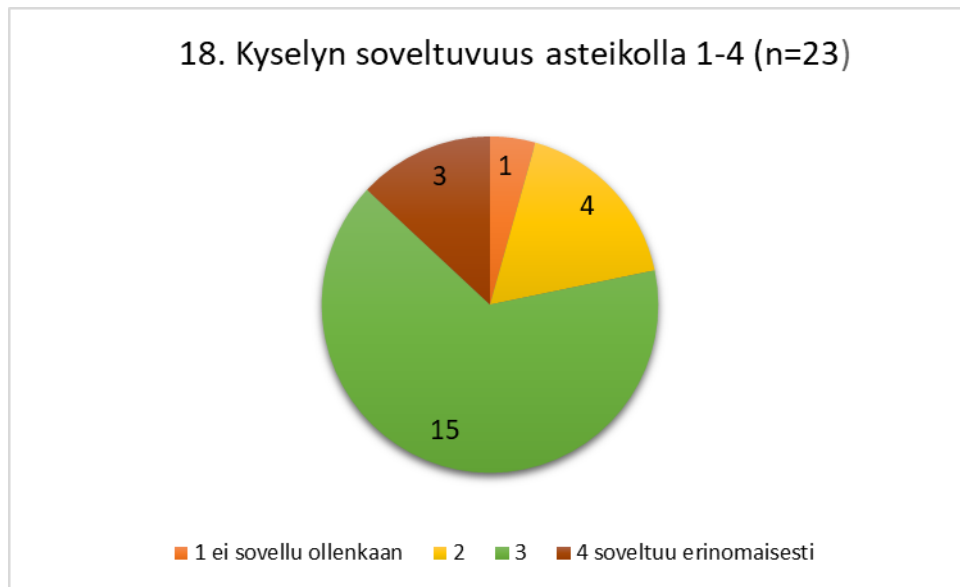


Kuvio 25: Kypsyysden arviointi: Yhteenveto

Luvussa 3.2.1 käsitellyn, aikaisemmin keväällä 2021 suoritettun, ennakoinnin kypsyysden arvioinnin tulokset eivät ole suoraan verrannollisia tämän kyselyn tulosten kanssa. Aikaisempi arviointi oli suoritettu Grimin (2009) mallilla sen sisältämien arvioitavien kohtien mukaisesti. Lisäksi vastaajakohderyhmä oli suppeampi käsittäen vain neljä vastaajaa. Vastaajat toimivat organisaatiossa ennakoinnin parissa ja saattoivat siten olla eri tavalla kyvykkäitä arvioimaan kyselyn kohtia verrattuna tässä opinnäytetyössä suoritettun kyselyn koko kohderyhmään, jossa ennakoinnin osaamistasot olivat vaihtelevia. Ennakoinnin kypsyys on kuitenkin molemmissa arvioinneissa lopputulokseltaan samansuuntainen aikaisemman arvioinnin sisältäessä hieman parempia keskiarvoja.

Ennakoinnin kypsyysden arviointikyselyn lopussa vastaajia pyydettiin arvioimaan kyselyn soveltuvuutta ennakoinnin kypsyysden mittaamiseen sekä antamaan kehitysideoita kyselyn kehittämiseksi. Lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuus antaa vapaamuotoista palautetta. Kehitys-ideat ja vapaamuotoinen palaute -kohtiin ei ollut muiden kohtien tapaan pakollista vastata.

Kuvion 26 mukaisesti viisitoista vastaajaa valitsi kyselyn soveltuvuuden arvoksi 3 ennakoinnin kypsyysden mittaamisessa, neljä vastaajaa valitsi arvon 2, kolme vastaajaa valitsi arvon 4 ja yhden vastaajan mielestä kysely ei soveltunut ollenkaan ennakoinnin kypsyysden mittaamiseen.



Kuvio 26: Kypsyden arviointi: Kyselyn soveltuvuus asteikolla 1-4 (n=23)

Arviointiosuuden kehitysideoihin (kuvio 27) saatiin vastauksia kahdeksalta vastaajalta. Saadut ideat ryhmiteltiin avainsanojen mukaan, jolloin saatiin esille kokonaisuudet yhdenvertaisuus, samankaltaiset kysymykset, yksinkertaistaminen, vastaajakohderyhmä, hankalaa arvioida sekä tehtäväärolien tarkennus.



Kuvio 27: Kypsyden arviointi: Kehitysideat (n=8)

Yhdenvertaisuusnäkökulma, jota arvioitiin kysymyksessä 6, keräsi kommentit kahdelta vastaajalta.

Kriittisyys ja yhdenvertainen kohtelu eivät oikein sovi samaan. Voisiko näistä tehdä kaksi kysymystä tai voitaisiinko nämä näkökulmat yhdistää johonkin muihin väittämiin!

Yhdenvertaisuusasia tuntui hieman irralliselta tässä konseptissa?

Yksi vastaaja ehdotti taustatiedoissa kysyttävien tehtäväroolien tarkennusta.

Taustatietojen kysymystä 2 voisi tarkentaa ohjausroolien kannalta. Ajatellaanko niitä Verohallinnon vai yksikön tasolla?

Arvioimisen hankaluus korostui muutamassa palautteessa.

Jos tämä kysely on kohdistettu ennakointiryhmien jäsenille, vastaukset eivät todennäköisesti edusta koko organisaation näkemystä ennakoinnin tilasta. Vastaaminen vaatii myös pohdintaa, vastataanko kysymykseen organisaation, yksikön vai jonkin muun näkökulmasta, joten tulkintavirheet kysymyksen suhteen ovat mahdollisia.

Verohallinto on iso organisaatio ja vaikea hahmottaa mitä jollain toisella kullalla ennakoinnin eteen tehdään.

Rajanveto esim. kypsän ja aloittelevan välillä oli haastava. Kyseessä on iso organisaatio, jossa joillakin alueilla voidaan olla ennakoinnissa edistyksellisiä ja joissakin alueilla ei olla siitä kuultukaan. Kumpaa sitten painotetaan.

Muutaman vastaajan palautteesta nousi esille kysymysten samankaltaisuus ja hahmottamisen vaikeus.

Liikaa samankaltaisia kysymyksiä, ei jaksa keskittyä eroihin.

Yksinkertaistaisin tätä paljon. Kysymyksiä oli osittain vaikea hahmottaa, ja jotkut kysymykset olivat kovin samantyyppisiä.

Lisäksi yksi vastaajista antoi yksityiskohtaisempia kehitysehdotuksia kysymyksiin 10 ja 11.

10: Taso 2 ja 3 päällekkäisiä, eroa vaikea ymmärtää (molemmissa sanotaan "osittain kytköksissä").

11: tässä taso 1 tuntuu kypsemmältä kuin taso 2.

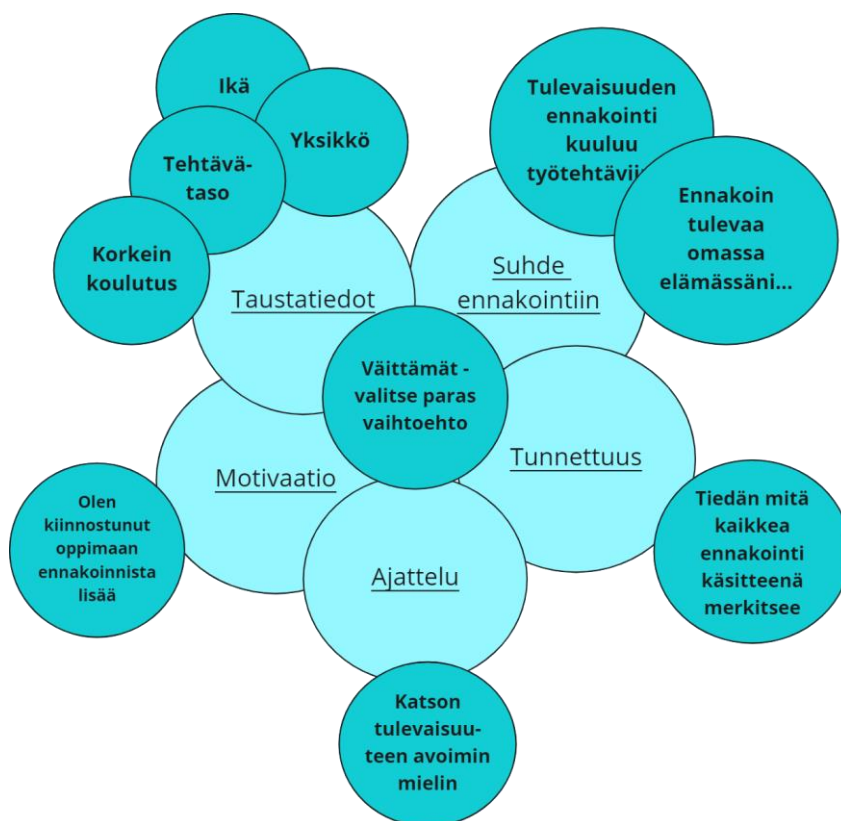
Kyselyn ja arviointiosuuden viimeinen kohta 20, vapaamuotoinen palaute, keräsi kiitokset ennakoinnin kypsyiden selvittämisestä.

Kiitos, että selvitätte tätä asiaa!

4.2 Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kysely

Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kyselystä keskusteltiin alustavasti ja pienimuotoisesti ensimmäisessä ryhmäkeskustelullisen yhteiskehittämisen työpajassa. Tällöin osallistujille esitettiin Miro-alustalle kyselyesimerkiksi tuotu Turun yliopiston ja Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen muodostaman Futures Consciousness Profile - Tulevaisuustietotestin (Futures Consciousness Profile Database 2022) mukaiset kysymykset. Tarkoituksena oli herättää keskustelua siitä, miten ja minkälaisilla kysymyksillä organisaation ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kyselyn kohderyhmää tulisi lähestyä. Testi perustuu Ahvenharju ym. (2018) Tulevaisuustietoisuuden viiden ulottuvuuden malliin, jota käsiteltiin aikaisemmin luvussa 2.

Työpajassa tultiin yhteisymmärrykseen siitä, että kyseessä oleva testi ei laajuutensa ja sisällönsä perusteella palvele Verohallinnon tarvetta organisaation ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittamisessa. Työpajassa tultiin kuitenkin siihen tulokseen, että testin joitakin kysymyksiä voisi kartoituksessa hyödyntää, mutta kartoituksen tulisi olla huomattavasti yksinkertaisempi jo vastausten saamisen maksimoimiseksi. Työpajasta saadun palautteen perusteella muodostettiin kuvion 28 mukainen hahmotelma kyselyn sisällöstä.



Kuvio 28: Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittamisen kyselyn runko

Kyselyn muodostamisessa hyödynnettiin osin tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyyksessä mainittua Ahvenharjun ym. (2018) kehittämää tulevaisuustietoisuuden viiden ulottuvuuden mallia vieden kuitenkin pääpisteen organisaation kontekstiin ja erityisesti vastaamaan tutkimuskysymykseen *2 Mikä on muun organisaation ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden tila*. Ideoinnin jälkeen kysely muodostettiin Microsoft Formsiin. Tavoitteena oli muodostaa yksinkertainen ja lyhyehkö kysely, joka myös osaltaan saattoi kasvattaa mahdollisuutta vastausten saamiseen. Kysely oli strukturoitu, mutta sisälsi muutamassa kysymyksessä myös vapaamuotoisen ”muu”-vastausvaihtoehdon.

Tässä vaiheessa kyselyn muodostamista, kyselyssä selvitettiin kuvion 28 mukaisesti vastaajan taustatiedot, joita olivat ikäryhmä, yksikkö, koulutustausta ja tehtävätaso sekä arvioitiin ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuutta. Lisäksi kyselyssä tuli vastata viiteen väittämään valitsemalla omaa tilannettaan parhaiten kuvaava vaihtoehto. Väittämiä olivat tulevaisuuden ennakoinnin kuuluminen työtehtäviin, tulevan ennakointi omassa elämässä, tietäminen siitä, mitä kaikkea ennakoinnin käsite tarkoittaa, tulevaisuuteen katsomisesta avoimin mielin sekä kiinnostuneisuudesta oppia lisää ennakoinnista.

4.2.1 Kyselyn testaaminen ja jatkokehitys

Kyselyä testattiin kahdessa osassa ensin kahden organisaatiossa toimivan ja kyselylle potentiaalisen vastaajan toimesta sekä kahden ryhmäkeskustelullisiin yhteiskehittämisen työpajoihin osallistuneiden toimesta. Testaukset toteutettiin Microsoft Teamsilla siten, että testaaaja jatkoi näyttöään ja ajatteli ääneen vastatessaan kyselyyn. Testauksessa pidettiin videokamerat auki havainnoinnin mahdollistamiseksi ja testaus tallennettiin opinnäytetyön jatkotyöstöä varten.

Ensimmäinen testauskierros

Ensimmäinen testaaaja hämmencyi jo kyselyn silloisesta otsikosta.

Verohallinnon henkilöstön tulevaisuusuntatuneisuuden selvittäminen - kamala sanahirviö. En tiedä onko siihen parempaa sanaa, mutta en heti ymmärrä mitä toi tarkoittaakaan.

Testaaajan taustatietoihin liittyvät kysymykset ensimmäinen vastaaja suoritti ripeästi. Sitä vastoin silloisen kyselyn kohdassa 5. Tulevaisuuden ennakointi kuuluu työtehtäviini, testaaajan mukaan päivittäin ja satunnaisesti vaihtoehtojen välistä tulisi löytyä keskivaihtoehto.

Aika jännä ero vaihtoehdoissa. Päivittäin tai satunnaisesti, voisi olla keskivaihtoehto olemassa.

Lisäksi testaaaja otti kantaa silloisiin kohtiin 6 ja 9. Vastaajan mielestä vastausvaihtoehdoista puuttui esimerkiksi välivaihtoehto kyllä ja en, se ahdistaa tai pelottaa -vaihtoehtojen väliltä.

Kohdassa 6 Ennakoin tulevaa omassa elämässäni: tarkoittaako tämä nyt omassa henkilökohtaisessa elämässäni? Ja enkö saa valita kuin yhden?

Kohta 9 Katson tulevaisuuteen avoimin mielin: aika moni vois ehkä olla jotain tältä väliltä.

Kyselyn silloinen kohta 11, jossa pyydettiin valitsemaan keinoja ennakoinnin tunnettuuden lisäämiseen Verohallinnossa, testaaajan huomion kiinnitti paitsi sana ”ennakointi”, myös vastauksen pakollisuus.

No en ole tainnut kuulla sanallakaan ennakoinnista mitään. Voi olla et jollakulla jää testi tekemättä, jos on tähän pakko kirjoittaa jotain. En osaisi vastata tähän, kertokaa ensin mitä ennakointi on, esimerkiksi siellä henkilöstöinfossa.

Kyselyä muokattiin ensimmäisen testaaajan antamien kommenttien perusteella lisäämällä vaihtoehtoja kaikkiin kohtiin 5-10. Lisäksi kyselyn saate tekstiä muokattiin ja täsmennettiin ja sana ”tulevaisuussuuntautuneisuus” korvattiin ”tulevaisuustietoisuudeksi”.

Kyselyn otsikon ja saateen sisältämä tulevaisuustietoisuus-sanana pituus ja haastavuus oli huomattavissa toisen testaaajan lukiessa kyselyn saateosuutta. Kyselyn muut osuudet eivät tuottaneet juurikaan erityisiä huomioita testaaajan keskittyessä arvioimaan itsellensä parhaita vastauksia. Kohdassa 11 testaaaja jäi miettimään kysymyksen tarkoitusta.

Elikä tunnettuutta, tarkoitetaanko millä voidaan tunnistaa, vai mitä tässä tarkoitetaan? Juttuja ja ennakointia varmasti tehdään, mutta se ei tule alemmalle tasolle tiedoksi.

Kyselyä muokattiin testauksen palautteiden perusteella korvaamalla sana tulevaisuustietoisuus ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuudeksi, jolloin vastaaja voi saada asiasta asetta konkreettisemmän kuvan. Lisäksi kyselyn saateosuutta ja sähköpostin saate terävöitettiin ja tiivistettiin.

Toinen testauskierros

Kyselyä testattiin seuraavaksi kahden ryhmäkeskustelullisiin yhteiskehittämisen työpajoihin osallistuneen toimesta. Testaajat testasivat kyselyn sähköpostisaateen toimivuutta sekä kyselyn täyttämisen sujuvuutta. Ensimmäisen testaaajan mukaan sähköpostisaate oli selkeä, mutta saateen sisältämä ”tunnettuus”-sana vaikea. Itse kyselyyn siirryttäessä taustatiedot täydentyivät sujuvasti ja ne olivat testaaajan mielestä selkeitä. Kyselyn kohdassa ”Ennakoin tulevaa omassa elämässäni” testaaajan mukaan on hyvä, että saa valita monta vaihtoehtoa. Testaaja kuitenkin pohti sitä, onko painotus henkilökohtaisesta elämästä oleellinen. Ajatuksia herätti myös se, että kun puhutaan ennakoinnista, niin osaako vastaaja vastata kysymyksiin.

Ensimmäisen testaaajan jälkeen kyselyyn ja kyselyn sähköpostisaatteeseen muokattiin ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuus -kohta siten, että siitä muodostui ”ymmärrys

ennakoinnista ja tulevaisuusajattelusta”. Tällä tavalla voitiin kiertää sana ”tunnettuus” ilman, että viestin tarkoitus kärsii. Lisäksi joidenkin väittämien vastausvaihtoehdoista poistettiin ”luulen tietäväni” vaihtoehto ”tiedän kyllä” ja ”tiedän suurin piirtein” -vaihtoehtojen välistä.

Toisen testauskierroksen seuraavalle testaaajalle lähetettiin sähköposti muokatulla saatteella ja kyselyllä. Testaaja oli sitä mieltä, että kyselyn sähköpostisaate oli selkeä ja tarkoituksenmukainen. Itse kyselyn otsikkoa tulisi kuitenkin muokata ja lisätä sana ”Verohallinnossa”. Kyselyn taustatieto-osuus oli sujuva ja väittämäkysymysten osalta toinen testaaja pohti, olisiko Likert-asteikko yhdestä neljään parempi kuin suorat vaihtoehdot. Joka tapauksessa asteikkoa oli hänen mielestään hyvä tarkastaa vastaamaan esimerkiksi kuvausta vahva kyllä, heikompi kyllä, heikompi ei ja vahva ei. Testaajan mielestä nykyisellään vaihtoehtoja oli taas ehkä liikaa. Testaajaa mietitytti myös se, että miten eri vastaajat mieltävät ennakkoinnin.

Testausten yhteenveto

Molempien testauskierrosten yhteenvetona todettakoon, että eri käyttäjillä voi olla hieman erilaisia näkemyksiä siitä, minkälaisena kysely on toimiva. Osa testaaajista oli sitä mieltä, että väittämien vastausvaihtoehtoja oli liikaa, joku taas sitä mieltä, että niitä oli liian vähän. Kaikki testaaajat olivat kuitenkin yhteisesti sitä mieltä, että kysely oli sujuva ja pääpiirteittäin mahdollistaa alkuperäisen tavoitteensa saavuttamisen, eli organisaation ennakkoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittamisen.

Testausten perusteella kyselyn kohtia muokattiin sujuvuus ja selkeys silmällä pitäen. Kyselyä muokattiin siten, että kysymykset jaettiin kahteen osa-alueeseen sisällön selkiyttämiseksi vastaajalle. Ensimmäinen osio käsitteli suhdetta ennakointiin sisältäen väitteet ”tiedän mitä ennakkoinnilla tarkoitetaan”, ”tiedän, miten ennakointia tehdään Verohallinnossa”, ”koen, että minulla on ennakointiosaamista” sekä ”olen kiinnostunut oppimaan ennakkoinnista lisää”. Lisäksi ensimmäiseen osioon sisältyi väitteet ”tulevaisuuden ennakointi kuuluu työtehtäviini” ja ”ennakkoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuutta tulisi mielestäni lisätä Verohallinnossa”. Toinen osio käsitteli suhdetta tulevaisuuteen henkilökohtaisella tasolla sisältäen väitteen ”suhtaudun tulevaisuuteen avoimin mielin” ja ”varaudun tulevaisuuteen omassa henkilökohtaisessa elämässäni”. Lopullinen kysely on opinnäytetyön liitteessä 2.

4.2.2 Kyselyn toteuttaminen

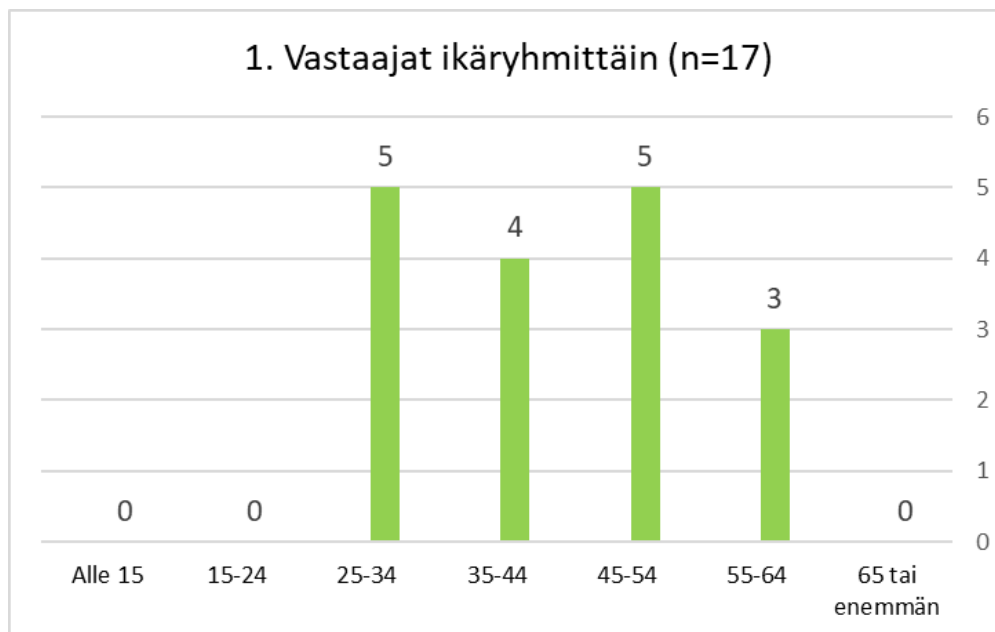
Ennakkoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittamisen kysely toteutettiin Microsoft Formsilla. Kyselyn otosta suunniteltiin useaan otteeseen ja lopulta otoksen kooksi muodostui 40 henkilöä systemaattisella otannalla kaikista Verohallinnon yksiköistä. Kysely voitiin tässä yhteydessä toteuttaa vain pienimuotoisesti ja mahdollisimman vähän häiritsevänä. Linkki kyselyyn lähetettiin vastaajille sähköpostitse. Tämän kyselyn luonteen ja lähtökohtien vuoksi

sekä toimeksiantajan ohjeistuksesta, saatteeseen lisättiin pyyntö kyselyyn vastaamiseen ”mikäli aikataulu sen vaan mitenkään mahdollistaa”. Kyselyyn oli mahdollisuus vastata 14 vuorokauden ajan ja vastaanottajille ei toimitettu muistutusviestiä vastaamiseen kyselyn puolesta välissä.

Kyselyn asetuksissa valittiin, että vastaajan oli mahdollista vastata kyselyyn vain kerran ja vain organisaation sisällä toimivat henkilöt pystyivät vastata kyselyyn. Kyselyn sähköpostisaatteen avulla kerrottiin lyhyesti kyselyn tarkoitus ja tavoite, otanta, toteutusaika, liittyminen opinnäytetyöhön, yhteystiedot mahdollisia kysymyksiä varten, anonymisti vastaaminen sekä vastausten suuri merkitys ennakoitiosaamisen ja tulevaisuusajattelun kehittämisessä Verohallinnossa.

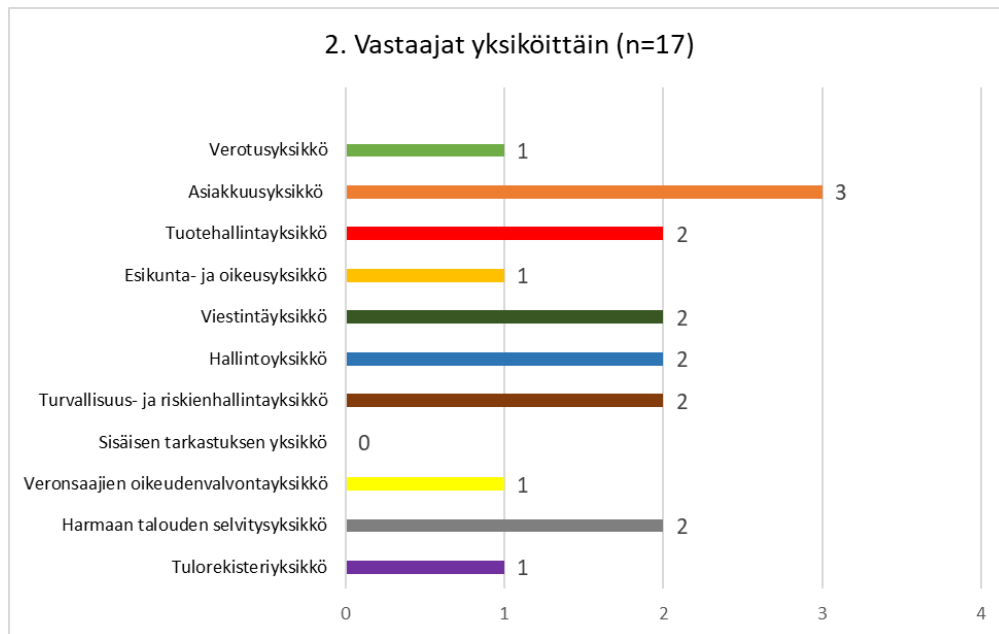
4.2.3 Tulokset

Kyselyyn vastasi 17 henkilöä vastausprosentin ollessa 42,5 %. Vastaajat jakautuivat kuvion 29 mukaisesti iän puolesta tasaisesti siten, että yksikään vastaaja ei edustanut ikäryhmiä ”alle 15”, ”15-24” tai ”65 tai enemmän”.



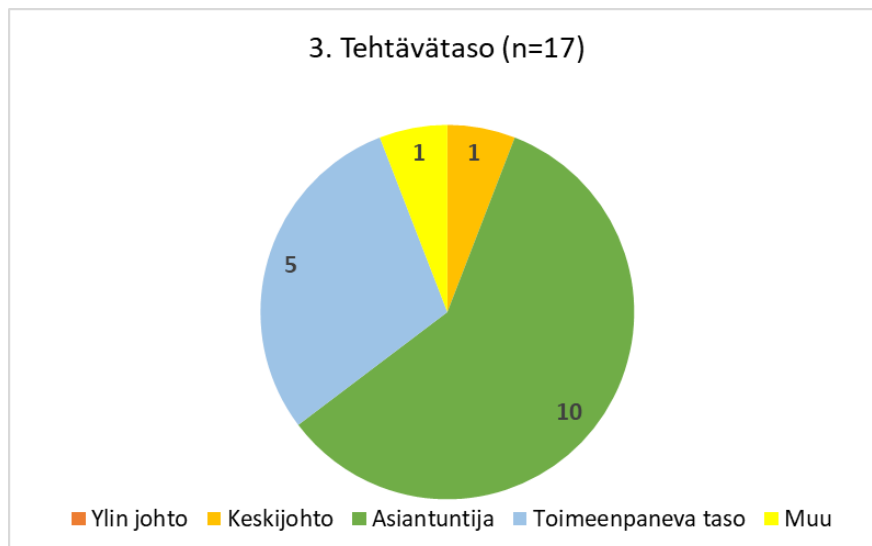
Kuvio 29: Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuus: Vastaajat ikäryhmittäin (n=17)

Kuviossa 30 on kuvattu vastaajien jakautuminen eri yksiköihin. Vaikka otoksesta muodostui organisaation kokoon nähden hyvin pieni, kysely levittyi koko organisaatioon vastaajia ollen sisäisen tarkastuksen yksikköä lukuun ottamatta kaikista yksiköistä.



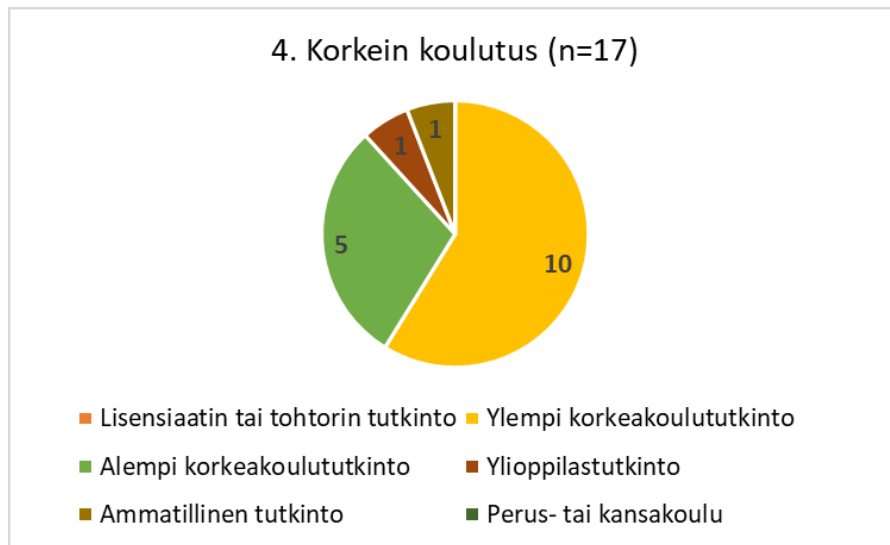
Kuvio 30: Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuus: Vastaajat yksiköittäin (n=17)

Kuvion 31 mukaan kymmenen vastaajaa kaikista vastaajista oli tehtävätasoltaan asiantuntijoita. Toimeenpanevaa tasoa edusti viisi vastaajista, keskijohtoa edusti yksi vastaaja ja ylintä johtoa edustavia vastaajia ei ollut kyselyssä yhtään. Yksi vastaaja oli valinnut vaihtoehdon ”muu”.



Kuvio 31: Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuus: Tehtävätaso (n=17)

Kuvion 32 mukaan vastaajista kymmenellä henkilöllä korkein koulutus oli ylempi korkeakoulututkinto ja viidellä henkilöllä korkein koulutus oli alempi korkeakoulututkinto. Ylioppilastutkinto ja ammatillinen tutkinto olivat kumpikin korkein koulutus yhdellä vastaajista.

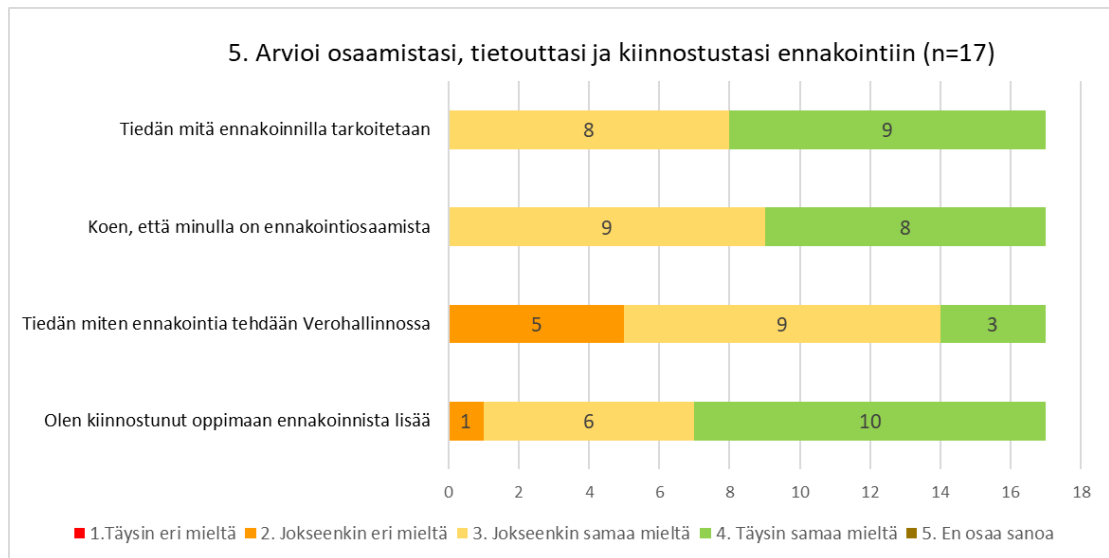


Kuvio 32: Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuus: Korkein koulutus (n=17)

Taustatietojen jälkeen vastaajia pyydettiin arvioimaan kuvion 33 mukaisia väittämiä valitsemalla omaa tilannettaan parhaiten kuvaava vastausvaihtoehto. Väittämään ”tiedän mitä ennakoinnilla tarkoitetaan”, yhdeksän vastaajaa oli valinnut vaihtoehdon ”täysin samaa mieltä” kahdeksan vastaajan ollessa jokseenkin samaa mieltä. Lähes puolet, eli kahdeksan henkilöä vastaajista olivat täysin samaa mieltä väittämän ”koen, että minulla on ennakointiosaamista” kanssa, ja toinen puoli vastaajista, eli yhdeksän henkilöä, oli asiassa jokseenkin samaa mieltä.

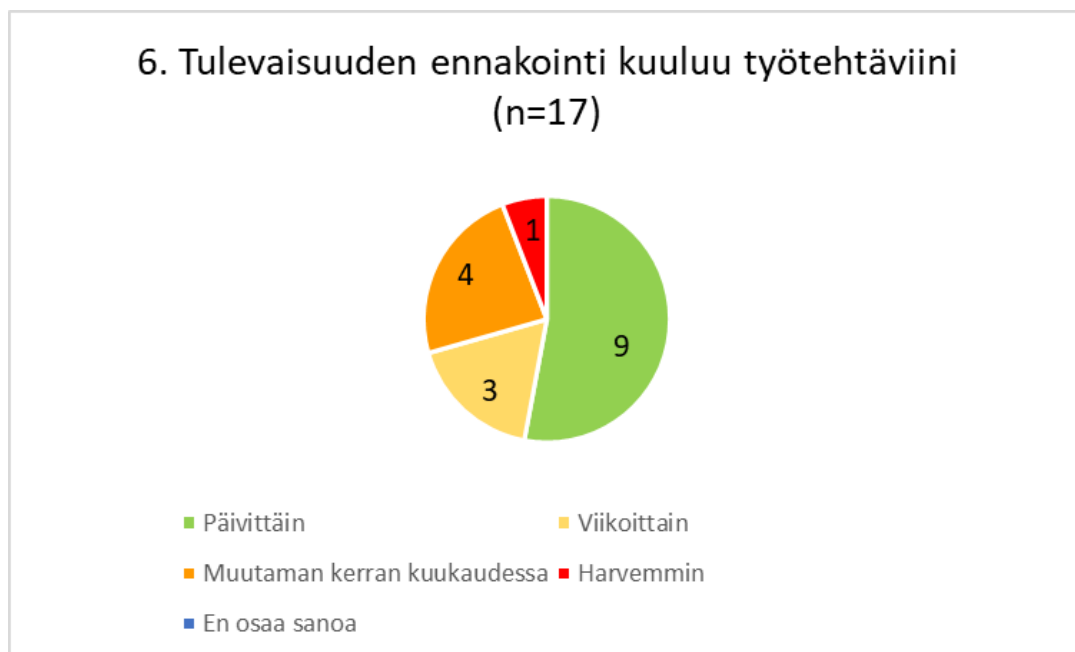
Kolme vastaajaa oli täysin samaa mieltä väittämän ”tiedän, miten ennakointia tehdään Verohallinnossa” kohdalla yhdeksän vastaajan ollessa jokseenkin samaa mieltä. Tässä kohdassa viisi vastaajaa oli valinnut vastausvaihtoehdon ”jokseenkin eri mieltä”. Tämän arvioitavan väittämän tulokset puoltavat jonkin verran sitä, että tietoutta siitä, miten ennakointia tehdään Verohallinnossa, ei välttämättä ole koko henkilöstöllä.

Kymmenen vastaajaa oli täysin samaa mieltä väittämässä ”olen kiinnostunut oppimaan ennakoinnista lisää”, kuuden vastaajan ollessa jokseenkin samaa mieltä ja yhden vastaajan ollessa jokseenkin eri mieltä.



Kuvio 33: Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuus: Arvioi osaamistasi, tietouttasi ja kiinnostustasi ennakointiin (n=17)

Kyselyn kohdassa 6 (tulevaisuuden ennakointi kuuluu työtehtäviini) (kuvio 34), yhdeksän vastaajaa valitsi vaihtoehdon ”päivittäin”, kolme vastaajaa valitsi vaihtoehdon ”viikoittain”, neljä vastaajaa valitsi vaihtoehdon ”muutaman kerran kuukaudessa” ja yksi vastaaja oli valinnut vaihtoehdon ”harvemmin”.



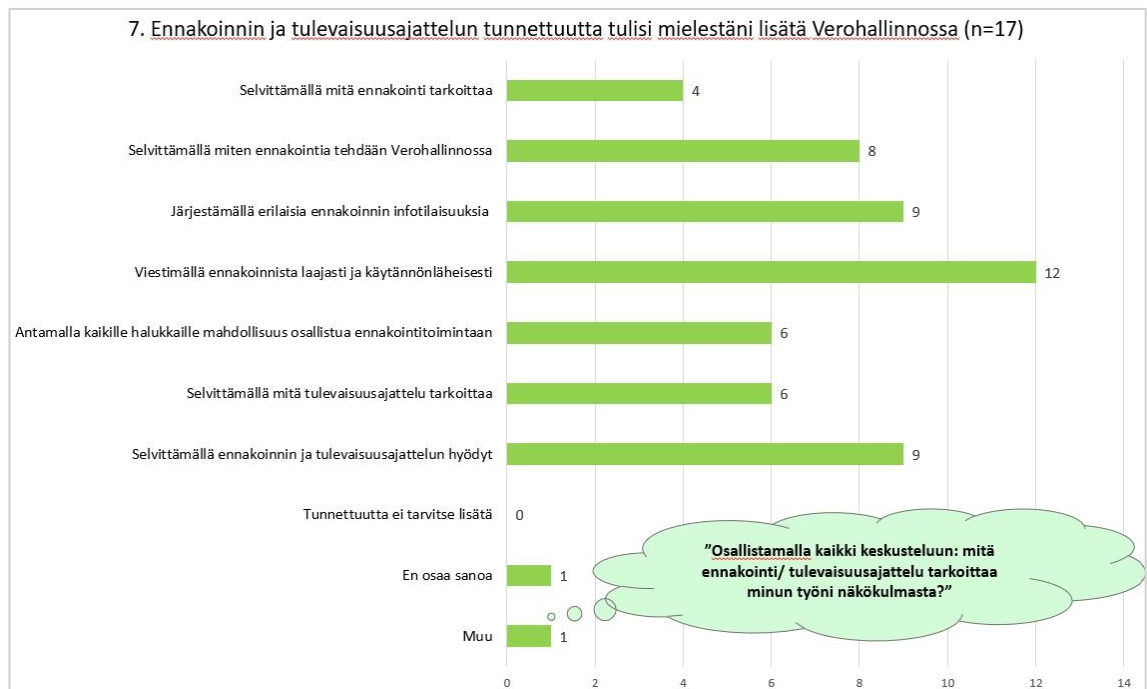
Kuvio 34: Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuus: Tulevaisuuden ennakointi kuuluu työtehtäviini (n=17)

Kyselyn kohdassa 7 (ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuutta tulisi mielestäni lisätä Verohallinnossa) (kuvio 35), vastaajat saivat valita useita vaihtoehtoja vastatessaan väittämään. Yksitoista vastaajaa oli sitä mieltä, että tunnettuutta tulee lisätä viestimällä ennakoinnista laajasti ja käytännönläheisesti, ja yhdeksän vastaajaa valitsivat vaihtoehdot sekä ”järjestämällä erilaisia ennakoinnin tilaisuuksia” että ”selvittämällä ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun hyödyt”. Kahdeksan vastaajan mielestä pitäisi selvittää, miten ennakointia tehdään Verohallinnossa ja kuusi vastaajaa oli sitä mieltä, että tunnettuutta tulisi lisätä selvittämällä mitä tulevaisuusajattelu tarkoittaa.

Viiden vastaajan mielestä tunnettuutta tulisi lisätä antamalla kaikille halukkaille mahdollisuus osallistua ennakointitoimintaan ja neljä vastaajaa valitsi ”selvittämällä mitä ennakointi tarkoittaa”. Yksi vastaaja valitsi ”en osaa sanoa”-vaihtoehdon ja yksi vastaaja valitsi ”muu”-vaihtoehdon.

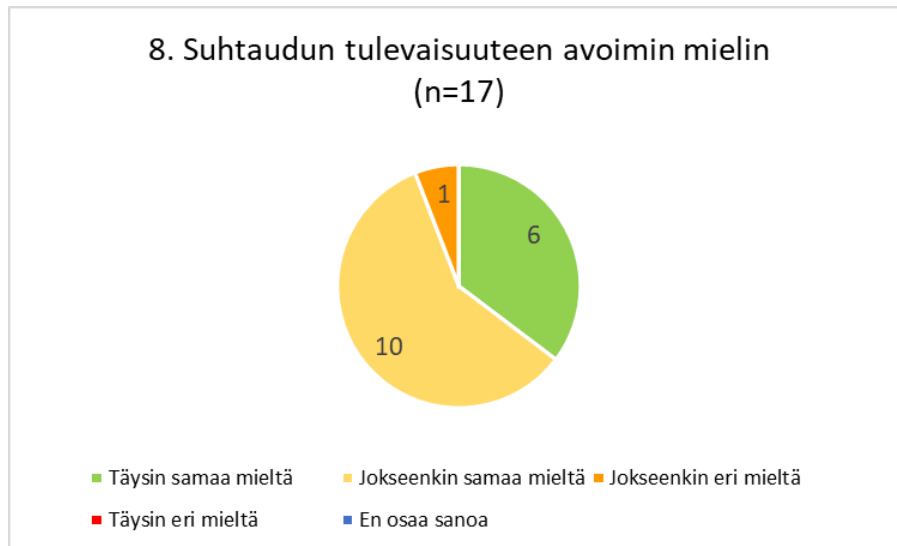
Osallistamalla kaikki keskusteluun: mitä ennakointi/ tulevaisuusajattelu tarkoittaa minun työni näkökulmasta?

Kukaan vastaajista ei kuitenkaan valinnut vaihtoehtoa ”tunnettuutta ei tarvitse lisätä”, joten tunnettuuden lisäämiselle ja jalkauttamiselle on selkeästi tarvetta organisaatiossa. Useampi vastaaja valitsi useita vaihtoehtoja ja valintoja kertyi kaiken kaikkiaan yhteensä 56 kappaletta.



Kuvio 35: Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuus: Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuutta tulisi mielestäni lisätä Verohallinnossa (n=17)

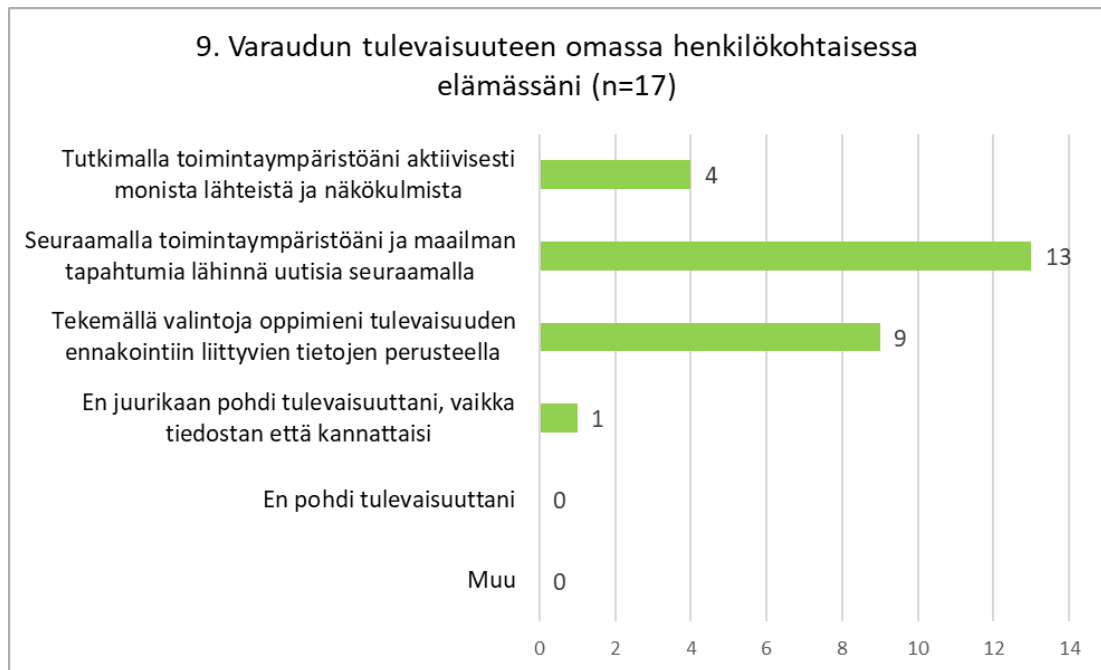
Kyselyn toisessa osuudessa kysyttiin suhtautumisesta tulevaisuuteen ja tulevaisuuteen varautumisesta omassa henkilökohtaisessa elämässä. Kyselyn kohdassa 8 (suhtaudun tulevaisuuteen avoimin mielin) (kuvio 36), yhdeksän vastaajaa valitsi vaihtoehdon ”jokseenkin samaa mieltä” ja kuusi vastaajaa valitsi vaihtoehdon ”täysin samaa mieltä”. Yksi vastaaja oli valinnut vaihtoehdon ”jokseenkin eri mieltä”.



Kuvio 36: Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuus: Suhtaudun tulevaisuuteen avoimin mielin (n=17)

Kyselyn viimeisessä arvioitavassa kohdassa 9 (varauidun tulevaisuuteen omassa henkilökohtaisessa elämässäni) (kuvio 37), valtaosa vastaajista, eli kolmetoista vastaajaa, vastasi seuraavansa toimintaympäristöään ja maailman tapahtumia lähinnä uutisia seuraamalla. Yhdeksän vastaajaa teki valintoja opittujen tulevaisuuden ennakointiin liittyvien tietojen perusteella. Kolme vastaajaa valitsi vaihtoehdon ”tutkimalla toimintaympäristöäni aktiivisesti monista lähteistä ja näkökulmista” ja yksi vastaaja valitsi vaihtoehdon ”en juurikaan pohdi tulevaisuuttani, vaikka tiedostan että kannattaisi”.

Kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa ”en pohdi tulevaisuuttani” tai vaihtoehtoa ”muu”. Vastauksista voi todeta, että tulevaisuutta pohdittiin henkilökohtaisella tasolla omaa toimintaympäristöä ja uutistarjontaa seuraamalla, ja löydetyn ja oivalletun tiedon perusteella tehtiin myös valintoja omassa elämässä.



Kuvio 37: Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuus: Varaudun tulevaisuuteen omassa henkilökohtaisessa elämässäni (n=17)

5 Johtopäätökset, eettisyys ja luotettavuus

Työn tuloksena syntynyt ennakoinnin kypsyyden arviointikysely kehitettiin Verohallinnon ennakoinnin parissa työskentelevien, ryhmäkeskustelullisiin yhteiskehittämisen työpajoihin osallistuneiden asiantuntijoiden näkemysten pohjastamana. Kypsyyden arviointikysely täsmentyi opinnäytetyön tietoperustan tukemana ja sen lopullinen muoto saavutettiin kyselyn testauksen ja niistä saatujen palautteiden perusteella.

Kypsyyden arviointikyselyn muodostuksessa hyödynnettiin tietoperustan luvussa 2.2 käsitellyn Grimin (2009) ennakoinnin kypsyyden mallin rakennetta muodostettavan mallin teknisiä ominaisuuksia pohdittaessa. Grimin mallin pohjalta johdettiin myös teemoja ryhmäkeskustelullisiin yhteiskehittämisen työpajoihin. Tietoperustan luvussa 2.2 käsitelty ennakoinnin prosessin 3P-malli (Rohrbeck ym. 2018) toimi sekä työpajojen että muodostettavan kyselyn taustalla muistuttamassa ennakoinnin prosessin eri vaiheiden näkökulmien huomioimisesta myös kypsyyttä mittaavien tekijöiden pohtimisessa. Tietoperustan luvussa 2.1.1 esitetyt strategisen ennakoinnin parhaat käytänteet Hinesin ja Bishopin (2015) mukaan olivat suurelta osin ohjaamassa kypsyyden arviointikyselyn sisältöä ja siten niistä tärkeimpiä ja organisaatiolle soveltuvimpia käytäntöjä sisällytettiin arviointikyselyyn.

Kypsyysden arviointikyselyn toteuttamisen avulla päästiin vastaamaan työn tutkimuskysymykseen 1 *Mikä on Verohallinnon ennakoinnin kypsyysden tila*. Kyselyn tuloksena organisaation ennakoinnin kypsyys oli valtaosassa arvioitavia kohtia tasolla 2 *Aloitteleva*, kypsyystason jäädessä osassa arvioitavia kohtia tasolle 1 *Satunnainen*. Tulos vastaa siten opinnäytetyön alkuvaiheessa saatua kuvaa ennakointitoiminnan tilanteesta. Kuten luvussa 1 kerrottiin, tällöin ennakointitoimintaa oli uudelleen organisoitu ja toimintaa ryhdytty vauhdittamaan. Lisäksi ennakointiryhmissä toimivien keskuudessa oli osaamiseroja ja osa ryhmäläisistä koki ennakoinnin haastavaksi.

Tutkimuskysymykseen 2 *Mikä on Verohallinnon henkilöstön ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden tila* ei saatu täysin kattavaa vastausta, koska kyselyn otos oli vain 40 henkilöä ja siten sen tuloksia ei voida yleistää kuvaamaan koko organisaation ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden tilaa. Jotta näin voitaisiin tehdä, tulisi otoksen olla huomattavasti suurempi. Saadut tulokset ovat kuitenkin hyödyllisiä, koska ne selkeästi tuovat esille tarpeen jalkauttaa ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuutta organisaatiossa sekä tarjoavat hyviä ajatuksia toivotuista keinoista tunnettuuden lisäämiseksi. Vastausten perusteella kaikille ei ole selvää, miten ennakointia tehdään organisaatiossa, eikä myöskään se, mitä ennakointi ylipäätään merkitsee. Tulosten perusteella organisaatiossa on kiinnostusta oppia lisää ennakoinnista, jolloin ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun hyötyjen selvittäminen, infotilaisuuksien järjestäminen sekä erilaiset viestinnälliset ratkaisut ovat avainasemassa.

Tutkimuskysymykseen 3 *Mitkä ovat Verohallinnolle ominaiset tulevaisuuskyvykkyyden tekijät* saatiin vastaukset ryhmäkeskustelullisista yhteiskehittämisen työpajoista. Ideoidut tulevaisuuskyvykkyyden tekijät muokkautuivat lopulliseen kyselyssä hyödynnettävään muotoon testausten ja jatkokehityksen myötä.

Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Opinnäytetyössä on huomioitu tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistus (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012) ja toimittu sen mukaisesti opinnäytetyöprosessin jokaisessa vaiheessa. Ohjeistuksen mukaan tutkimuksessa tulee noudattaa yleistä huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä tutkimuksen jokaisessa vaiheessa aina tulosten arviointiin saakka. Keskeistä on avoimuus ja vastuullisuus tuloksista viestittäessä. Muiden tutkijoiden tekemää työtä tulee kunnioittaa ja siihen tulee viitata asianmukaisesti omassa tutkimuksessa. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja tulosten raportointi sekä kaikki kerätty ja saatu aineisto tulee tallentaa tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. ”Hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta vastaa ensisijaisesti tutkija itse”. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-7.)

Kehittämistyön vaiheet ja menetelmävalinnat olivat huolellisesti suunniteltuja aineiston keruun valmistelusta aina tulosten raportointiin ja analysointiin saakka. Työssä näkyy opinnäytetyön tekijän vastuullisuus tiedon avoimesta raportoinnista raportin jokaisessa vaiheessa. Opinnäytetyön työpajojen ja testausten tallenteet, säilytettiin tutkijan ja toimeksiantajan hallussa salasanojen takana ja tuhottiin opinnäytetyön julkistamisvaiheen jälkeen. Työpajoihin ja testauksiin osallistujilta pyydettiin asianmukaisesti lupa tilaisuuksien nauhoittamiselle kunkin tilaisuuden alussa, opinnäytetyön raportoinnin helpottamiseksi. Kyselyiden vastaajakohderyhmälle selvitettiin kyselyiden saatteissa tulosten hyödyntämisen tarkoitus opinnäytetyön raportoinnissa sekä organisaation sisäisesti. Työpajoihin osallistuminen sekä kyselyihin vastaaminen oli vapaaehtoista (Vilkkä 2021a, Yksityisyyden suojaaminen).

Ryhmäkeskustelulliset yhteiskehittämisen työpajat olivat opinnäytetyön tekijän mielestä hyvä valinta yhdeksi opinnäytetyön menetelmäksi. Työpajoissa ei kuitenkaan pystytty monipuolisesti toteuttamaan havainnointia ja koska pääosaan osallistujista ei ollut näköyhteyttä, näiden osallistujien täysipainoisesta mukanaolosta koko työpajan ajan ei voitu varmistua.

Ennakoinnin kypsyyden arviointikysely toteutettiin ajankohtana, jolloin kohderyhmällä ei ollut muita kyselyitä vastattavana. Kyselyn saatesähköpostissa sekä kyselylomakkeen saateosuudessa kerrottiin arvioitu kyselyyn vastaamisen aika 15-20 minuuttia, joten vastaaja oli siitä etukäteen tietoinen. Kysely oli kuitenkin raskas, monine arvioitavine kohtineen ja eri tasoero-kuvauksineen, joten vastaajan mahdollinen kysymyksiin ja ohjeisiin perehtymisen taso on saattanut vaihdella vastaajakohtaisesti. Tulosten luotettavuuden pohdinnassa tulee pohtia myös sitä, onko vastaaja ollut tosissaan ja jaksanut keskittyä vastatessaan kyselyyn. Vaikka kysely on ollut työpajoihin osallistuneille selkeä ja vastattava, ei se ole välttämättä ollut yksinkertainen kaikille vastaajille, kun huomioidaan kyselyn loppuvaiheen tuomat kehitysehdotukset. Toisaalta kyselyn ohjeistuksessa ohjattiin vastaajaa valitsemaan ”en osaa vastata” -vaihtoehto, mikäli osaamista arvioida juuri kyseisen kohdan kypsyyden tasoa ei ollut.

Organisaation ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoituksen kyselyn muodostuksessa huomioitiin, etteivät kysymykset johdattelisi vastaajaa mihinkään suuntaan. Vastausvaihtoehdoissa tarjottiin neljä vaihtoehtoa ja viimeisenä ”en osaa sanoa”-vaihtoehtoa. Kyselyn saatekirjeessä sekä kyselylomakkeen saatteessa tuotiin vastaajan tietoon vastausajan pituus, noin viisi minuuttia. Tosin erityisesti kyselyn lopussa esitettyjen väittämien 8 (suhtaudun tulevaisuuteen avoimin mielin) ja 9 (varaudun tulevaisuuteen omassa henkilökohtaisessa elämässäni) vastauksiin on saattanut vaikuttaa pitkä covid19- pandemia ja sen vaikutukset sekä helmikuussa 2022 alkanut globaalisti vaikuttava Ukrainan sota.

Opinnäytetyössä kehitetty ennakoinnin kypsyyden arviointikysely muodostettiin Verohallinnon näkökulma ja tarpeet edellä mittaamaan organisaation eri ennakointitoimien kypsyyttä. Kyselyä voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa muokattuna organisaation yksilöllisten

ominaispiirteiden mukaisesti. Samoin muodostettua ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittamisen kyselyä voi hyödyntää missä tahansa organisaatiossa, mutta se tulee räätälöidä organisaatiokohtaisesti toimintaympäristöön sopivaksi. Kyselyn sisältöä on myös tarkoituksenmukaista muokata riippuen siitä, mitä kyselyllä halutaan saavuttaa ja mihin kysymyksiin sillä pyritään saamaan vastauksia.

6 Pohdinta ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön aihepiiri oli opinnäytetyön tekijälle suhteellisen uusi ja siihen perehtyminen aloitettiin alustavasti syksyllä 2021 muutaman opintojakson tiimoilta. Verohallinnossa tehtävä ennakointi- ja tulevaisuustyö ei ollut opinnäytetyön tekijälle tuttua, joka osaltaan hankaloitti ennakoititoiminnan kokonaiskuvan hahmottamista organisaatiossa. Siten myöskään näkemystä kypsyysarvioinnin vastaajakohderyhmästä ei ollut. Kohderyhmän valinnassa päädyttiinkin toimeksiantajan ehdotuksesta valitsemaan vastaajiksi ennakoitiryhmien jäsenet.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehityksen sekä Grimin (2009) ja Rohrbeckin (2011) malleihin perehtymisen jälkeen opinnäytetyön tekijä koki, että kumpikaan malli ei sellaisenaan välttämättä palvele kohdeorganisaation ennakoinnin kypsyiden mittaamisessa. Siten kypsyiden arviointimallia päätettiin lähteä muodostamaan ryhmäkeskustelullisissa yhteiskehittämisen työpajoissa ennakoinnin parissa toimivien asiantuntijoiden kanssa. Tämän näkökulman valinta toimi hyvin ainakin siinä mielessä, että oleellimmat organisaation kannalta mitattavat asiat saatiin muodostettua. Tavoitteena oli ensin saada puhtaasti esille asiantuntijoiden näkemykset organisaation tulevaisuuskyvykkyyden tekijöistä sen sijaan, että työpajoissa olisi lähdetty työstämään valmista mallia (Grim 2009 tai Rohrbeck 2011) organisaation käyttöön soveltuvaammaksi. Alkuperäisestä ajatuksesta muodostaa kypsyiden arviointimalli kolmen kypsyystason mukaisesti selkein tasoerokuvauksin luovuttiin, koska työpajaan osallistuneiden yhteisen näkemyksen mukaan mallissa oli hyvä olla neljä kypsyystasoa.

Kypsyiden arviointikyselyn muodostus oli ajoittain haastavaa kyselyn testauksista saatujen ristiriitaisten palautteiden ja niiden johdosta mallin edelleen kehityksen osalta. Osa testajista oli sitä mieltä, että muodostettu arviointikysely oli tarkoituksenmukainen ja selkeä, osa taas sitä mieltä, että se oli epäselvä ja vaikeaselkoinen. Tasapainoilu erilaisten mielipiteiden ja kyselylle asetettujen ominaispiirteiden (kattavuus, selkeys, yksinkertaisuus, lyhyys) välillä oli haastavaa; esimerkiksi kattavuusnäkökulman saavuttaminen sillä edellytyksellä, että kyselyn tuli kuitenkin olla lyhyt ja yksinkertainen.

Opinnäytetyölle muodostui seuraavat kolme kehitysehdotuskokonaisuutta

- Ennakoinnin kypsyiden arviointikyselyn sisällön muokkaus ja kyselyn toteutuksen selkeyttäminen
- Ennakoinnin kypsyiden tason nostaminen organisaatiossa
- Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kyselyn toteutus suuremmalla otannalla

Ennakoinnin kypsyiden arviointikyselyn tuloksista voisi ajatella, että kyselyn kohdistaminen valitulle kohderyhmälle ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista vastaamiseen tarvittavan tietotaidon puutteellisuuden vuoksi. Toisaalta, kuten luvussa 4.1.3 kyselyn testauksessa yksi testaaaja totesi, voivat vastaukset asettua kyselyä toistettaessa samalla kohderyhmällä. Tällöin ajan myötä vastaajakohderyhmän laajempi ennakoitiossaaminen ja ymmärrys myös koko organisaationäkökulmasta kasvaa ja siten vaikuttanee kyselyn tuloksiin. Vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi kyselyyn ei pyrkimyksistä huolimatta päästy muodostamaan tulosten kannalta tarpeeksi hedelmällisiä taustatietokysymyksiä, joten vertailua vastausten ja vastaajan ennakoinnin roolin tai osaamistason välillä ei voitu tehdä. Jatkossa olisi syytä pohtia, voisiko ennakoinnin kypsyiden mittaamisen toteuttaa yksilöillä, jotka ovat tietotaidoiltaan kykeneväisiä vastaamaan kyselyyn, kuten esimerkiksi ennakoitiryhmien vetäjät tai muut sellaiset henkilöt, joiden työhön ennakointi operatiivisessa toiminnassa kuuluu. Lisäksi tulisi varmistaa, että vastaajia kertyy laajasti kattaen koko organisaation.

On kuitenkin syytä muistaa, että kysely on suoritettu organisaatiossa ensimmäistä kertaa, eikä vastaajakohderyhmälle ole esimerkiksi järjestetty minkäänlaista orientoivaa tilaisuutta, jossa kyselyn sisältöä ja tarkoitusta olisi syvemmin pohjustettu. Orientoivan tilaisuuden myötä voitaisiin paremmin vaikuttaa siihen, että vastaajilla on samansuuntainen käsitys arvioitavasta sisällöstä, arvioinnin tärkeydestä ja sen tavoitteista. Tämä tulisi jatkossa ottaa huomioon ennen kyselyn toistamista, jolloin nähdään, mille tasoille mitattavat kokonaisuudet asettuvat ja onko kehitystä tapahtunut. Tällöin olisi myös tärkeää, että kaikki ennakoitiryhmäläiset saadaan vastaamaan kyselyyn. Asian edistämiseksi tulisi pohtia kyselyyn vastaamisen sisällyttämistä osaksi ennakoitiryhmäläisen työtehtäviä esimerkiksi integroimalla kyselyyn vastaaminen ryhmien toiminnan lomaan.

Kyselyä voisi myös muokata siten, että taustatietoihin lisätään kaksi väittämää, joissa vastaajan tulee valita sekä omaa rooliaan organisaation ennakoititoiminnassa vastaava vaihtoehto että ennakoitiossaamistaan parhaiten vastaava vaihtoehto. Näin pystyttäisiin paremmin tekemään vertailua eri vastausten ja vastaajien osalta. Kyselyn toteutuksessa tulisi myös jatkossa pohtia sitä, voisiko joitakin arvioitavia kohtia muokata ja onko esimerkiksi tarkoituksenmukaista, että ennakoititiedon hyödyntämisen kypsyttä arvioidaan kolmesta eri näkökulmasta (kyselyn kohdat 8, 9 ja 13). Lisäksi tulisi pohtia sitä, olisiko kolme selkein tasoeroin

määriteltyä kypsyystasoa kuitenkin riittävä julkisen organisaation tarpeisiin, ja joka myös osaltaan helpottaisi ja selkiyttäisi kyselyyn vastaamista. Erityisesti kyselyn kehittämiseksi kuvion 27 mukaiset vastaajakohderyhmältä saadut kehitysideat tulisi huomioida.

Ennakoinnin kypsyys-tason nostamiseen kohti asetettua tavoitetasoa tulisi pyrkiä muodostamalla ennakoinnin strateginen suunnitelma, joka sisältää toimintatavat ja tavoitteet kypsyysmallin osa-alueiden arvioitavien kohtien kypsyystasojen parantamiseksi. Suunnitelman pohjalla voisi hyödyntää esimerkiksi luvussa 2.2 mainittua Sanna Ketonen-Oksin (2020) muodostamaa kuusi askelta sisältävää organisaatioiden tulevaisuussuuntautuneisuuden kehittämisen mallia, joka olisi hyvä työkalu sekä ennakointitoimia tekevien että muun organisaation tulevaisuuskyvykkyyden kasvattamisessa mallin kokonaisvaltaisuuden vuoksi. Mallin kolme ensimmäistä vaihetta implementoivat keskittymistä tulevaisuusajatteluun uteliaisuuden, osallistamisen ja kokemuksellisuuden näkökulmista, ja vaiheet 4-6 implementoivat keskittymistä strategiseen ennakointiin yhteisöllisyyden, kehittämisen ja toiminnan näkökulmista. Suunnitelmallinen ja tulevaisuuskyvykkyyden kasvattamisen eri vaiheet huomioiva kehittäminen mahdollistaisi ennakointiosaamisen kasvattamisen lisäksi myös ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden jalkauttamista organisaatiossa.

Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kyselyn toteutus jäi hyvin pienimuotoiseksi otoksen ollessa 40 henkilöä ja johon lopulta vastasi vain 17 henkilöä. Otos on Verohallinnon kontekstissa hyvin pieni, joten kysely tulisi toteuttaa suuremmalla otoksella kattavamman näkemyksen saavuttamiseksi sekä tulosten yleistettävyyden mahdollistamiseksi.

Opinnäytetyön kyselyissä hyödynnetty Microsoft Forms ei taipunut teknisiltä ominaisuuksiltaan raskaan kyselyn kannalta oleellisiin muotoiluihin ja sisällön sijoitteluihin sekä oli ajoittain takkuavasti toimiva ja epäluotettava. Jatkossa kyselyn toteutuksessa tulee pohtia muita vaihtoehtoja, kuten esimerkiksi Webropol-kyselyn hyödyntämistä. Lisäksi kyselyn kehittämisessä hyödyn maksimoimiseksi sekä osallistujien läsnäolon varmistamiseksi yhteiskehittämisen työpajan järjestäminen fyysisenä tilaisuutena olisi myös paikallaan.

Lähteet

Painetut

- Heinonen, S. 2013. Edelläkävijäanalyysi ja kansainväliset kulttuurimuutokset. Posi- ja negatrendianalyysi kulttuurin murroksen tunnistajana. Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. 2013. Miten tutkimme tulevaisuuksia? 3. painos. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura.
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Hiltunen, E. 2013. Foresight and innovation: How companies are coping with the future. New York: Palgrave.
- Hiltunen, E. 2019. Tulossa huomenna. Jyväskylä: Docendo.
- Hines, A. & Bishop, P. 2006. Thinking about the future: Guidelines for strategic foresight. Washington D.C.: Social Technologies.
- Hines, A. & Bishop, P. 2015. Thinking about the future: Guidelines for strategic foresight. Second Edition. Houston: Hinesight.
- Kananen, J. 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keränen, K. 2019. Yhteiskehittämisen ABC. Tietoasiantuntija 2-3/2019, 8-9.
- Ketonen-Oksi, S. 2021. Katse tulevaisuuteen: Strateginen ennakointi yritysten kilpailukyvyyn edellytyksenä. Futura 2/2021, 38-47.
- Koskelo, M. 2021. Tehtävänä tulevaisuus. Tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa. Helsinki: Alma Talent.
- Kuosa, T. 2012. The evolution of strategic foresight: Navigating public policy making. Farnham; Burlington, VT: Gower.
- Malaska, P. 2013. Tulevaisuustietoisuudesta ja tulevaisuudesta tietämisestä: Tulevaisuus mielenkiinnon kohteena. Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. 2013. Miten tutkimme tulevaisuuksia? 3. painos. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura.
- Raymond, M. 2020. The trend forecaster's handbook. Second edition. London: Laurence King Publishing.

Rohrbeck, R. 2011. Corporate foresight: Towards a maturity model for the future orientation of a firm. Berlin: Physica-Verlag.

Vilkka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Webb, A. 2016. The signals are talking. 1st edition. New York: PublicAffairs.

Sähköiset

Ahvenharju, S., Minkkinen, M. & Lalot, F. 2018. The five dimensions of Futures Consciousness. Futures 104 (2018) 1-13. Viitattu 11.2.2022. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2018.06.010>

Albrait, K. S. 2004. Environmental scanning: Radar for success. The Information Management Journal. May/June 2004, 38-44. Viitattu 9.12.2021. https://www.researchgate.net/publication/239970846_Environmental_Scanning_Radar_for_Success

Buder, F. 2021. The Value of Foresight in a VUCA World: Results from a Survey of Organizational Foresight Capacity. Research report. Nuremberg Institute for Market Decisions. Viitattu 15.2.2022. DOI: 10.13140/RG.2.2.34439.52646

Cascio, J. 2020. Facing the Age of Chaos. Blogikirjoitus. Viitattu 27.6.2022. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

Dator, J. 2009. Alternative Futures at the Manoa School. Journal of Futures Studies, November 2009, 14(2): 1 - 18. Viitattu 26.11.2021. <https://jfsdigital.org/articles-and-essays/2009-2/vol-14-no-2-november/articles/futuristsalternative-futures-at-the-manoa-school/>

Dufva, M. & Ahlqvist, T. 2015. Elements in the construction of future-orientation: A systems view of foresight. Futures, vol. 73, pp. 112-125, 2015. Viitattu 11.2.2022. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.08.006>

Dufva, M. & Rowley, C. 2022. Sitran selvityksiä 200. Heikot signaalit 2022 - tarinoita tulevaisuuksista. Viitattu 13.1.2022. https://media.sitra.fi/2022/01/03083506/sitra_heikot_signaalit_2022_tarinoita-tulevaisuuksista.pdf

Foresight Alliance 2022. Foresight Maturity Model - Achieving Best Practices in Foresight. PowerPoint-esitys. Viitattu 12.1.2022. <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http%3A%2F%2Fwww.foresightalliance.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2010%2F12%2FFMM-Download-4-30-JLC.ppt&wdOrigin=BROWSELINK>

Foresight Platform 2021. Viitattu 18.12.2021. <http://www.foresight-platform.eu/community/forlearn/>

Futures Consciousness Profile Database 2022. Futures Consciousness Profile. Tulevaisuustietoisuustesti. Viitattu 1.3.2022. <https://fctest.utu.fi/>

Grim, T. 2009. Foresight Maturity Model (FMM): Achieving Best Practices in the Foresight Field. *Journal of Futures Studies*, May 2009, 13(4): 69-80. Viitattu 27.12.2021. <https://jfsdigital.org/wp-content/uploads/2014/01/134-AE05.pdf>

Haltia-Nurmi, M., Vainio, M. & Keränen, K. 2020. Yhteiskehittämisen ABC - Askeleet yhteiskehittämiseen Espoon oppimisympäristöissä. Viitattu 2.3.2022.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/353589/Haltia-Nurmi_Vainio_Keranen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hammoud, M.S. & Nash, D.P. 2014. What corporates do with foresight. *European Journal of Futures Research* 2014 2:42. Viitattu 26.11.2021. DOI 10.1007/s40309-014-0042-9

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Hiltunen, E. 2022. Tulevaisuuskenttä työkalu. Kuva. Viitattu 3.5.2022. <https://www.whatsnext.fi/infographic/>

Inayatullah, S. 1998. Causal layered analysis: Poststructuralism as method. *Futures: the journal of policy, planning and futures studies*, 30(8), pp. 815-829. Viitattu 15.4.2022.

[https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(98\)00086-X](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(98)00086-X)

Janzwood, S. & Piereder, J. 2019. "Mainstreaming" foresight program development in the public sector. *Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*; Bradford Vol. 21, Iss. 5, (2019): 605-624. Viitattu 25.2.2022. DOI:10.1108/FS-11-2018-0093

Jyrkämä, J. 2022. Toimintatutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 1.2.2022.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>

Ketonen-Oksi, S. 2020. Developing Organizational Futures Orientation—A Single Case Study Exploring and Conceptualizing the Transformation Process in Practice. December 2020 *IEEE Transactions on Engineering Management* 69(2):537-550. Viitattu 10.3.2022.

DOI:10.1109/TEM.2020.3038283

Ketonen-Oksi 2022. Viitattu 10.3.2022. <https://ketonenoksi.com/tulevaisuuskyvykkyys/>

- Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J., Laajalahti, A. & Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Koskelo, M. & Nousiainen, A. K. 2017. Ennakointiprosessi. Teoksessa Jalonen, H., Lehti, M. Tonteri, A., Koskelo, M., Nousiainen, A.K. & Jäppinen, T. 2017. Signaaleista tulevaisuustarinoihin. Ennakoinnin lyhyt käsikirja. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 109. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, 25-35. Viitattu 12.1.2021. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166524.pdf>
- Koskinen, J. & Kaivo-oja, J. 2017. Kohti maailmanluokan ennakointi- ja muutoskyvykkyyttä. Teoksessa Muutoksiin yhdessä oppien 2017. Helsinki: Tehy, 10. https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/muu_dokumentti/tehy_n_tulevaisuusasia_kirja_2017_id_9569.pdf?msckid=c217a23bd10511ecadd345a6ca41957d
- Kuula, A. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 1.2.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html
- Lustig, P. 2015. Strategic Foresight: Learning from the Future. E-kirja. Axminster: Triarchy Press.
- Mitzkus, S. 2022. BANI World: What is it and why we need it? Viitattu 27.6.2022. <https://digitalleadership.com/blog/bani-world/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja. Helsinki: SanomaPro.
- Poli, R. 2018. A note on the classification of future-related methods. European Journal of Futures Research 2018 6:15. Viitattu 24.11.2021. <https://doi.org/10.1186/s40309-018-0145-9>
- Popper, R. 2021. Foresight diamond. Blogikirjoitus. Viitattu 9.12.2021. <https://rafaelpopper.wordpress.com/foresight-diamond/>
- Pouru, L., Minkkinen, M., Auffermann, B., Rowley, C., Malho, M. & Neuvonen, A. 2020. Kansallinen ennakointi Suomessa 2020. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020:17. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki 2020. Viitattu 11.3.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162157/VNTEAS_2020_17.pdf
- Pouru, L. & Tähkää, O. 2018a. Me kaikki tarvitsemme tulevaisuuslukutaitoa. Blogikirjoitus. Sitra. Viitattu 12.2.2022. <https://www.sitra.fi/blogit/kaikki-tarvitsemme-tulevaisuuslukutaitoa/>

- Pouru, L. & Tähkää, O. 2018b. Tulevaisuuspäivä - Opettajan opas tulevaisuuksien tutkimiseen. Viitattu 28.11.2021. <https://tulevaisuuspaiva.fi/wp-content/uploads/2019/01/Tulevaisuus%C3%A4iv%C3%A4-Opettajan-opas-3-4-2018.pdf>
- Proenca, D. & Borbinha, J. 2018. Maturity Model Architect: A Tool for Maturity Assessment Support. 2018 IEEE 20th Conference on Business Informatics (CBI). Viitattu 12.4.2022. DOI:10.1109/CBI.2018.10045
- Puusa, A.2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus.
- Rohrbeck, R. 2010. Towards a Maturity Model for Organizational Future Orientation. Academy of Management Annual Meeting Proceedings 2010(1):1-6. Viitattu 20.1.2021. DOI:10.5465/AMBPP.2010.54493637
- Rohrbeck, R. & Kum, M. E. 2017. Corporate Foresight and its Impact on Firm Performance: A Longitudinal Analysis. Technological Forecasting and Social Change in press. Viitattu 26.11.2021. DOI: 10.1016/j.techfore.2017.12.013
- Rohrbeck, R., Kum, M. E., Jissink, T. & Gordon, A. V. 2018. Corporate Foresight Benchmarking Report 2018: How Leading Firms Build a Superior Position in Markets of the Future. SSRN Electronic Journal May 2018. Viitattu 26.11.2021. DOI:10.2139/ssrn.3178562
- Sitra 2022. Viitattu 27.5.2022. <https://www.sitra.fi/teemat/ennakointi/#mista-on-kyse>
- Schmidt, J. M. 2015. Policy, planning, intelligence and foresight in government organizations. Foresight: the Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy; Bradford Vol. 17, Iss. 5, (2015): 489-511. Viitattu 25.2.2022. DOI:10.1108/FS-12-2014-0081
- Sustainability Science Education 2019. What is Futures Thinking? The Biodesign Institute at ASU, Center for Sustainable Health: Arizona. Video. Viitattu 15.11.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=0GjAHJSHDTs>
- Tietoarkisto 2022a. Aineistotyytit. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.3.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/aineistotyytit/aineistotyytit/>
- Tietoarkisto 2022b. Otos ja otantamenetelmät. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.3.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/otos/otantamenetelmat/>

Tilastokeskus 2022. Viitattu 12.3.2022. <https://www.stat.fi/meta/kas/ryva-sotanta.html?msclkid=e96bbfe8ce9711ecb4907b655d80174d>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turun yliopisto 2022. Tulevaisuuslukutaito. Viitattu 12.2.2022. <https://www.utu.fi/fi/yliopisto/turun-kauppakorkeakoulu/tulevaisuuden-tutkimuskeskus/tutkimus/tulevaisuustietojen-kulttuuri-oppiminen/tulevaisuuslukutaito>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 15.5.2022. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Valtioneuvostonkanslia 2022a. Viitattu 11.2.2022. <https://vnk.fi/tulevaisuus/ministerioiden-tulevaisuustyö>

Valtioneuvostonkanslia 2022b. Viitattu 11.2.2022. <https://vnk.fi/tulevaisuus/tulevaisuusse-lonteko>

Valtioneuvostonkanslia 2022c. Viitattu 11.2.2022. <https://vnk.fi/tulevaisuus/ennakointiluotsi>

Valtioneuvostonkanslia 2022d. Viitattu 11.2.2022. <https://vnk.fi/tulevaisuus/kansallinen-ennakointiverkosto>

Valtioneuvostonkanslia 2022e. Viitattu 11.2.2022. <https://vnk.fi/tulevaisuus/eun-laajuinen-ennakointiverkosto>

Valtionvarainministeriö 2022a. Viitattu 11.2.2022. <https://vm.fi/virastot>

Valtionvarainministeriö 2022b. Viitattu 11.2.2022. <https://vm.fi/yhtiot-ja-liikelaitokset>

Valtonen, A. & Viitanen, M. 2020. Ryhmäkeskustelut laadullisena tutkimusmetodina. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus.

van Dujne, F. & Bishop, P. 2018. Introduction to strategic foresight. E-kirja. Future Motions. https://www.futuremotions.nl/wp-content/uploads/2018/01/FutureMotions_introductiondoc_January2018.pdf

Vataja, K. & Dufva, M. 2021. Millaiselle tiedolle, osaamiselle ja osallisuudelle ennakointia rakennetaan? Kolumni. Valtioneuvoston viestintäosasto 26.10.2021. Viitattu 3.4.2022.

<https://vnk.fi/-/katri-vataja-mikko-dufva-millaiselle-tiedolle-osaamiselle-ja-osallisuudelle-ennakointia-rakennetaan->

Vataja, K., Dufva, M. & Parkkonen, P. 2019. Evaluating the Impact of a Futures-Oriented organization. Teoksessa World Futures Review 2019, Vol. 11(4) 320-330. Viitattu 12.2.2022. DOI: 10.1177/1946756719858802

Verohallinto 2021a. Viitattu 30.12.2021. https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/

Verohallinto 2021b. Viitattu 30.12.2021. https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/verohallinnon_strategia/

Verohallinto 2021c. Viitattu 30.12.2021. https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/verohallinnon_esittely/vuosi-2020/vuoden-tarkeimmat-luvut/henkil%C3%B6st%C3%B6/

Verohallinto 2022. Verohallinnon työjärjestys. Viitattu 1.2.2022. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/paatokset/47188/verohallinnon-tyojarjestys5/>

Vilka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Wendler, R. 2012. The maturity of maturity model research: A systematic mapping study. Information and Software Technology 54 (2012) 1317-1339. Viitattu 5.1.2022. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2012.07.007>

Julkaisemattomat

Hiltunen, E. 2021. Kuluttajatrendit. Asiantuntijaluento 10.11.2021. Tulevaisuusviikko 2021. 3AMK.

Jokela, T. 2021a. Sähköpostiviesti 16.11.2021. Verohallinto. Helsinki.

Jokela, T. 2021b. Teams-palaveri 20.12.2021. Verohallinto. Helsinki

Meristö, T. 2021. Tulevaisuuden ennakointi ja arvot. Asiantuntijaluento 11.11.2021. Tulevaisuusviikko 2021. 3AMK.

Pölonen, P. 2021. Tulevaisuuden taidot ja identiteetit. Asiantuntijaluento 8.11.2021. Tulevaisuusviikko 2021. 3AMK.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	7
Kuvio 2: Opinnäytetyön etenemisen prosessikuvaus	9
Kuvio 3: Tulevaisuuskestävyyden keskeiset tekijät	10
Kuvio 4: Tulevaisuustietoisuuden ulottuvuudet (mukaillen Ahvenharju ym. 2018)	12
Kuvio 5: Strategisen ennakkoinnin ulottuvuudet (mukaillen Hines & Bishop 2015).....	15
Kuvio 6: Ennakkoinnin menetelmät (mukaillen Popper 2021)	18
Kuvio 7: Ennakkoinnin 3P-prosessimallin vaiheet (mukaillen Rohrbeck ym. 2018)	21
Kuvio 8: Menestyksekkään ennakkointiprosessin keskeiset tekijät	26
Kuvio 9: Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämisprosessin menetelmät	30
Kuvio 10: Signaalistudion sense-breaking -ajattelun avartaminen tehtävän havainnot	34
Kuvio 11: Kypsyysarvioinnin kehittämisen vaiheet	38
Kuvio 12: Esimerkkejä tulevaisuuskestävyyden näkökulmista	41
Kuvio 13: Työpajassa ideoidut tulevaisuuskyvykkyyden tekijät klusteroituina	42
Kuvio 14: Ennakkoinnin kypsyiden mitattavat osa-alueet ja elementit.....	44
Kuvio 15: Ennakkoinnin kypsyiden tasoerot.....	45
Kuvio 16: Ennakkoinnin kypsyiden arviointimallista puuttuvia näkökulmia	48
Kuvio 17: Ennakkoinnin kypsyiden arviointimalli testausvaiheeseen siirryttäessä	49
Kuvio 18: Ennakkoinnin kypsyiden arviointimallin lopulliset osa-alueet ja arvioitavat kohdat. 52	
Kuvio 19: Kypsyiden arviointi: Vastaaajat yksiköittäin (n=23)	54
Kuvio 20: Kypsyiden arviointi: Vastaaajat tehtävätasojen mukaan (n=23).....	54
Kuvio 21: Kypsyiden arviointi: Käytän työssäni ennakkointi- ja tulevaisuusosaamista (n=23) ..	55
Kuvio 22: Kypsyiden arviointi: Organisaatiokulttuuri, kysymykset 4-6 (n=23).....	56
Kuvio 23: Kypsyiden arviointi: Ennakkoinnin perusta, kysymykset 7-12 (n=23).....	57
Kuvio 24: Kypsyiden arviointi: Ennakkoinnin käytäntö, kysymykset 13-17 (n=23).....	58
Kuvio 25: Kypsyiden arviointi: Yhteenveto	59
Kuvio 26: Kypsyiden arviointi: Kyselyn soveltuvuus asteikolla 1-4 (n=23).....	60
Kuvio 27: Kypsyiden arviointi: Kehitysideat (n=8)	60
Kuvio 28: Ennakkoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittamisen kyselyn runko ..	62
Kuvio 29: Ennakkoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuus: Vastaaajat ikäryhmittäin (n=17) ..	66
Kuvio 30: Ennakkoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuus: Vastaaajat yksiköittäin (n=17).....	67
Kuvio 31: Ennakkoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuus: Tehtävätasot (n=17)	67
Kuvio 32: Ennakkoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuus: Korkein koulutus (n=17).....	68
Kuvio 33: Ennakkoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuus: Arvioi osaamistasi, tietouttasi ja kiinnostustasi ennakkointiin (n=17).....	69
Kuvio 34: Ennakkoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuus: Tulevaisuuden ennakkointi kuuluu työtehtäviini (n=17)	69
Kuvio 35: Ennakkoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuus: Ennakkoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuutta tulisi mielestäni lisätä Verohallinnossa (n=17)	70

Kuvio 36: Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuus: Suhtaudun tulevaisuuteen avoimin mielin (n=17)	71
Kuvio 37: Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuus: Varaudun tulevaisuuteen omassa henkilökohtaisessa elämässäni (n=17)	72

Taulukot

Taulukko 1: Keväällä 2021 suoritetun kypsyysarvioinnin tulokset	32
Taulukko 2: Työpajassa käsitellyt teemat kuvattuna aikataulutuksineen	40
Taulukko 3: Ennakoinnin kypsyysarvioinnin rakenteelliset ja sisällölliset ominaisuudet ensimmäisen työpajan tulosten pohjalta.....	43

Liitteet

Liite 1: Ennakoinnin kypsyyden arviointikysely.....	88
Liite 2: Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittamisen kysely.....	98

Liite 1: Ennakoinnin kypsyyden arviointikysely

Kysely: Verohallinnon ennakoinnin kypsyyden arviointi

Tällä kyselyllä arvioidaan Verohallinnon ennakoinnin kypsyyden tilaa.

Kysely koostuu taustatieto osa-alueesta, kolmesta ennakoinnin kypsyyttä mittaavasta osa-alueesta ja kyselyn arvioinnin osa-alueesta.

Ennakoinnin kypsyyden mittaamista käsittelevät osa-alueet sisältävät yhteensä 15 arvioitavaa kohtaa. Jokaista kohtaa tulee arvioida valitsemalla **Verohallinnon nykytilaa** parhaiten kuvaava vaihtoehto. Jos et osaa arvioida jotakin kohtaa, valitse vaihtoehto "en osaa vastata". Kyselyn lopussa pääset antamaan kehitysideoita ja vapaamuotoista palautetta.

Vastausvaihtoehdot etenevät neljän eri kypsyystason mukaan, joita ovat:

Taso 1 Satunnainen: Ennakointitoimia tehdään satunnaisesti organisaation joillakin osa-alueilla.

Taso 2 Aloitteleva: Ennakointitoimien tärkeys tiedostetaan ja niiden systemaattista käyttöönottoa aloitellaan organisaatiossa.

Taso 3 Kyvykäs: Ennakointitoimia tehdään systemaattisesti joillakin organisaation osa-alueilla. Ennakointitietoa hyödynnetään päätöksentekoprosessissa.

Taso 4 Kypsä: Ennakointitoiminta on systemaattista ja suunnitelmallista, sekä koko organisaation toimintaan sulautunutta. Ennakointitieto huomioidaan osana päätöksentekoa.

Kyselyssä toistuvat muutamat käsitteet, jotka on määritelty seuraavasti:

Ennakointi: Tulevaisuuteen varautumista ja vaikuttamista tunnistamalla nykyhetkessä ja menneisyydessä tehtyjen päätösten ja tapahtumien vaikutukset tulevaisuuden kehityskulkuihin. Ennakointiin kuuluvat tulevaisuutta koskevan tiedon hankinta, tuottaminen, analysointi ja raportointi.

Ennakointitieto: Kaikenlainen ennakoinnista saatu tieto. Esimerkiksi toimintaympäristön havainnoinnista saatu tieto, tiedon järjeistämisen ja analysoimisen tulokset ja erilaiset tulevaisuuden skenaariot.

Sisäinen ennakointitapahtuma: Erilaiset Verohallinnon sisäiset tilaisuudet, joissa käsitellään ennakointitietoa, erilaisia ilmiöitä, sekä jaetaan oppeja ja tietoutta. Esimerkiksi signaalistudiot ja yhteiset aamukahvitilaisuudet.

Yhdenvertaisuus: Jokainen ennakointiin osallistuva on asemastaan, taustoistaan ja kokemuksestaan riippumatta yhdenvertainen. Kaikki näkemykset ja ajatukset ovat yhtä oikeita.

Kysely suoritetaan ajanjaksolla 4.-18.5.2022. Vastaamiseen on hyvä varata aikaa **n. 15-20 minuuttia**. Kyselyyn vastataan anonyymisti.

0220tos osallistumisestasi!

Taustatiedot

1

Yksikkö

- Verotusyksikkö
- Asiakkuusyksikkö
- Tuotehallintayksikkö
- Hallintoyksikkö
- Esikunta- ja oikeusyksikkö
- Viestintäyksikkö
- Sisäisen tarkastuksen yksikkö
- Turvallisuus- ja riskienhallintayksikkö
- Harmaan talouden selvitysyksikkö
- Tulorekisteriyksikkö

2

Tehtävätaaso

- Ylin johto
 - Keskijohto
 - Asiantuntija
 - Toimihenkilö
 -
- Muu

3

Käytän työssäni ennakointi- ja tulevaisuusosaamista

Tässä voit valita useita vastauksia

- Sidosryhmäyhteistyössä
- Organisaation suunnittelu- ja kehittämistoimissa
- Oman työn suunnittelussa ja kehittämisessä
- Kahvipöytäkeskusteluissa
- En käytä ollenkaan

Muu

Organisaatiokulttuuri

4

Arvioi ajattelun haastamisen yleistä tasoa organisaation ennakoititoiminnassa.

Tässä ajattelun haastamisella tarkoitetaan yleistä kyvykkyyttä ajatella tavanomaista laajemmin, hyväksyä mahdottomaltakin tuntuvia ideoita ja sitä kautta hyväksyä epävarmuutta.

- Taso 1 Satunnainen:** Tavanomaista ajattelua haastetaan satunnaisesti organisaation joillakin osa-alueilla.
- Taso 2 Aloitteleva:** Organisaatiossa tiedostetaan tavanomaisen ajattelun haastamisen tärkeys.
- Taso 3 Kyvykäs:** Ajattelun avoimuuteen kannustetaan organisaation joillakin osa-alueilla.
- Taso 4 Kypsä:** Koko organisaatiossa kannustetaan ajattelun avoimuuteen systemaattisesti ja suunnitelmallisesti.
- En osaa vastata

5

Arvioi tulevaisuuden kyseenalaistamisen ja tulevaisuuden kohtaamisen tasoa organisaation ennakointitoiminnassa.

Tulevaisuuksia on monia mahdollisia, ei vain yhtä. Voimme vaikuttaa muodostuvaan tulevaisuuteen omilla valinnoillamme ja proaktiivisella toiminnalla.

- Taso 1 Satunnainen:** Tulevaisuutta kyseenalaistetaan satunnaisesti organisaation joillakin osa-alueilla.
- Taso 2 Aloitteleva:** Organisaatiossa tiedostetaan tulevaisuuden kyseenalaistamisen tärkeys ja ymmärretään, että omilla toimilla ja valinnoilla voi vaikuttaa tulevaisuuteen.
- Taso 3 Kyvykäs:** Tulevaisuutta kyseenalaistetaan systemaattisesti ja tulevaisuuteen vaikutetaan omilla toimilla ja valinnoilla organisaation joillakin osa-alueilla.
- Taso 4 Kypsä:** Koko organisaatiossa kyseenalaistetaan tulevaisuutta systemaattisesti ja suunnitelmallisesti. Organisaation tulevaisuus muodostetaan omien valintojen ja proaktiivisen toiminnan myötä.
- En osaa vastata

6

Arvioi miten ennakointiin suhtaudutaan ja miten yhdenvertaisuus koetaan organisaation ennakointitoiminnassa.

Ennakointi on toiminnan jatkuvuuden ja muutoksenkestävyyden edellytys. Ennakointiin osallistuvat ihmiset tulee kohdata saman arvoisina taustoistaan riippumatta ja siten, että kaikenlaiset ajatukset ja näkemykset kohdataan tasavertaisina.

- Taso 1 Satunnainen:** Ennakointiin suhtaudutaan satunnaisesti varauksella organisaation joillakin osa-alueilla ja ennakointiin osallistuvia yksilöitä ei juurikaan kohdella yhdenvertaisesti.
- Taso 2 Aloitteleva:** Organisaatiossa tiedostetaan ennakkoinnin tärkeys ja ymmärretään, että ennakointitoiminnassa yksilöitä tulee kohdella yhdenvertaisina.
- Taso 3 Kyvykäs:** Ennakointi tunnustetaan toiminnalle kriittisenä ja ennakointiin osallistuvia yksilöitä kohdellaan yhdenvertaisina organisaation joillakin osa-alueilla.
- Taso 4 Kypsä:** Ennakointi tunnustetaan toiminnalle kriittisenä koko organisaatiossa. Ennakointitoiminnassa mukana olevien yksilöiden yhdenvertainen kohtelu on sulautunut koko organisaation ennakointitoimintaan.
- En osaa vastata

Ennakoinnin perusta

7

Arvioi ennakoinnin osaamisen ja ennakoinnin ajallisten resurssien tasoa organisaatiossa.

- Taso 1 Satunnainen:** Organisaatiossa on ennakoinnin osaamista yksittäisillä henkilöillä. Ennakointia tehdään satunnaisesti oman työn ohessa joillakin organisaation osa-alueilla.
- Taso 2 Aloitteleva:** Organisaatiossa tiedostetaan ennakoinnin osaamisen tärkeys. Ennakointia tehdään rajatun ryhmän kesken osittain oman työn ohessa.
- Taso 3 Kyvykäs:** Organisaation joillakin osa-alueilla on ennakoinnin osaamista ja työlle on resursoitu virallista työaika.
- Taso 4 Kypsä:** Ennakoinnin osaaminen on koko organisaatiossa korkealla tasolla. Ennakointi on sulautunut koko organisaatioon ja työlle on resursoitu riittävä aika.
- En osaa vastata

8

Arvioi ennakoinnin suunnitelmallisuuden tasoa organisaatiossa.

- Taso 1 Satunnainen:** Ennakointia tehdään satunnaisesti tarpeen mukaan joillakin organisaation osa-alueilla.
- Taso 2 Aloitteleva:** Organisaatiossa ymmärretään, että ennakoinnin tulee olla systemaattista ja suunnitelmallista.
- Taso 3 Kyvykäs:** Ennakointia tehdään systemaattisesti organisaation joillakin osa-alueilla.
- Taso 4 Kypsä:** Ennakointia tehdään systemaattisesti ja suunnitelmallisesti koko organisaatiossa.

9

Arvioi ennakoinnin vastuiden määrittelyn tasoa organisaatiossa.

- Taso 1 Satunnainen:** Ennakoinnin vastuita on määritelty satunnaisesti organisaation joillakin osa-alueilla.
- Taso 2 Aloitteleva:** Organisaatiossa tiedostetaan, että ennakoinnin vastuut tulee määritellä koko organisaatiossa selkeästi eri rooleille.
- Taso 3 Kyvykäs:** Eri toimijoiden vastuut ennakointitiedon tuottamisesta ja hyödyntämisestä on määritelty systemaattisesti organisaation joillakin osa-alueilla.
- Taso 4 Kypsä:** Eri toimijoiden vastuut ennakointitiedon tuottamisesta ja hyödyntämisestä ovat selkeästi määriteltyjä ja perusteltuja koko organisaatiossa.

10

Arvioi ennakoinnin kytkeytymisen tasoa organisaation toiminnan kehittämiseen, strategiseen päätöksentekoon ja innovointiin.

- Taso 1 Satunnainen:** Ennakointitietoa saatetaan hyödyntää satunnaisesti organisaation strategisessa päätöksenteossa.
- Taso 2 Aloitteleva:** Organisaatiossa tiedostetaan, että ennakoinnin tulee kytkeytyä strategiseen päätöksentekoon, innovaatiotoimintaan ja organisaation toiminnan kehittämiseen. Ennakointi on osittain kytköksissä strategiseen päätöksentekoon.
- Taso 3 Kyykä:** Ennakointi kytkeytyy osittain strategiseen päätöksentekoon, innovaatiotoimintaan ja organisaation toiminnan kehittämiseen.
- Taso 4 Kypsä:** Ennakointi on kytkeytynyt systemaattisesti ja suunnitelmallisesti osaksi strategista päätöksentekoa, innovaatiotoimintaa ja organisaation toiminnan kehittämistä.
- En osaa vastata

11

Arvioi ennakointitiedon hyödyntämisen tasoa johtamisen ja päätöksenteon tukena.

- Taso 1 Satunnainen:** Ennakointitietoa hyödynnetään satunnaisesti johtamisen ja päätöksenteon tukena organisaation joillakin osa-alueilla.
- Taso 2 Aloitteleva:** Organisaatiossa tiedostetaan ennakointitiedon tärkeys johtamisen ja päätöksenteon tukena.
- Taso 3 Kyykä:** Ennakointitietoa hyödynnetään systemaattisesti johtamisen ja päätöksenteon tukena organisaation joillakin osa-alueilla.
- Taso 4 Kypsä:** Ennakointitiedon systemaattinen ja suunnitelmallinen hyödyntäminen on sulautunut osaksi johtamista ja päätöksentekoa koko organisaatiossa.
- En osaa vastata

12

Arvioi ennakointitiedon hyödyntämisen tasoa tilannehuoneissa.

- Taso 1 Satunnainen:** Ennakointitietoa hyödynnetään tilannehuoneissa satunnaisesti organisaation joillakin osa-alueilla.
- Taso 2 Aloitteleva:** Ennakointitiedon laajempaa hyödyntämistä tilannehuoneissa koko organisaatiossa suunnitellaan.
- Taso 3 Kyvykäs:** Ennakointitietoa hyödynnetään tilannehuoneissa systemaattisesti organisaation joillakin osa-alueilla.
- Taso 4 Kypsä:** Ennakointitietoa hyödynnetään tilannehuoneissa ajantasaisesti koko organisaatiossa.
- En osaa vastata

Ennakoinnin käytäntö

13

Arvioi kuinka kypsää ja laajaa toimintaympäristön havainnointi ja skenaarioiden muodostaminen, sekä ennakointitiedon hallinta on.

- Taso 1 Satunnainen:** Toimintaympäristöä havainnoidaan satunnaisesti organisaation joillakin osa-alueilla. Ennakoinnissa ei juurikaan huomioida erilaisia aikajänteitä tai tuoteta erilaisia skenaarioita. Ennakointitietoa ei hallita systemaattisesti.
- Taso 2 Aloitteleva:** Organisaatiossa tiedostetaan, että toimintaympäristöä tulee tarkastella jatkuvasti erilaisista näkökulmista. Ymmärretään, että ennakoinnissa tulee huomioida eri aikajänteet ja muodostaa monipuolisesti eri skenaarioita. Ennakointitiedon kokoamiselle ja hyödyntämiselle suunnitellaan saavutettavissa olevaa alustaa.
- Taso 3 Kyvykäs:** Organisaation joillakin osa-alueilla havainnoidaan toimintaympäristöä systemaattisesti eri näkökulmista, ennakoinnissa huomioidaan eri aikajänteet ja erilaisia skenaarioita muodostetaan monipuolisesti. Ennakointitieto on saatavilla ja hyödynnettävissä organisaation joillakin osa-alueilla.
- Taso 4 Kypsä:** Koko organisaatiossa havainnoidaan toimintaympäristöä laajasti eri näkökulmista ja lähteistä. Ennakoinnissa huomioidaan eri aikajänteet ja skenaarioita muodostetaan monipuolisesti. Ennakointitieto on koko organisaation saatavilla ja helposti hyödynnettävissä.
- En osaa vastata

14

Arvioi ennakkoinnin menetelmien hyödyntämisen tasoa organisaatiossa.

Ennakkoinnin menetelmiä ovat esimerkiksi backcasting, tulevaisuuspyörä, swot-analyysi, villit kortit, tulevaisuusverstaas, benchmarkkaus, delphitutkimus, science fiction, haastattelut, skenaariotyöskentelyt, tiekartat ja toimintaympäristön havainnointi.

- Taso 1 Satunnainen:** Ennakkoinnissa hyödynnetään muutamaa tavanomaista ja hyväksi havaittua menetelmää. Käytettävien menetelmien soveltuvuutta ei juuri kyseenalaisteta.
- Taso 2 Aloitteleva:** Organisaatiossa tiedostetaan menetelmien laaja kirjo ja erilainen soveltuvuus eri tilanteissa ja ymmärretään, että eri menetelmiä tulee kokeilla avoimesti.
- Taso 3 Kyykäs:** Erilaisia menetelmiä hyödynnetään systemaattisesti ja kokeillaan avoimesti organisaation joillakin osa-alueilla.
- Taso 4 Kypsä:** Monipuolinen eri menetelmien käyttäminen ja hyödyntäminen on sulautunut koko organisaation ennakointitoimintaan. Avoimuus ja kokeilumyönteisyys ovat menetelmien hyödyntämisen keskiössä.
- En osaa vastata

15

Arvioi ennakkoinnin näkyvyyden tasoa organisaatiossa.

- Taso 1 Satunnainen:** Ennakkoinnista viestitään vain strategiselle tasolle päätöksenteon tueksi.
- Taso 2 Aloitteleva:** Organisaatiossa tiedostetaan viestinnän tärkeys ennakkoinnin tunnettuuden lisäämisessä.
- Taso 3 Kyykäs:** Ennakkoinnista viestitään systemaattisesti organisaation joillakin osa-alueilla.
- Taso 4 Kypsä:** Ennakkoinnista viestitään systemaattisesti ja suunnitelmallisesti koko organisaation laajuisesti useita eri kanavia hyödyntäen.
- En osaa vastata

16

Arvioi ennakointitiedon hyödyntämisen tasoa organisaatiossa.

- Taso 1 Satunnainen:** Ennakointitietoa hyödynnetään satunnaisesti organisaation joillakin osa-alueilla.
- Taso 2 Aloitteleva:** Organisaatiossa tiedostetaan, että ennakointitietoa tulee hyödyntää laajasti koko organisaation toiminnan eri osa-alueilla.
- Taso 3 Kyvykäs:** Ennakointitietoa hyödynnetään osittain organisaation, verkertymän ja asiakkuuksien näkökulmista.
- Taso 4 Kypsä:** Ennakointitietoa hyödynnetään systemaattisesti ja suunnitelmallisesti koko organisaation verkertymän ja asiakkuuksien näkökulmista.
- En osaa vastata

17

Arvioi ennakoinnin sidosryhmätyön laajuuden ja aktiivisuuden tasoa.

- Taso 1 Satunnainen:** Sidoryhmätyötä tehdään satunnaisesti organisaation joillakin osa-alueilla.
- Taso 2 Aloitteleva:** Organisaatiossa ymmärretään sekä sisäisen, että ulkoisen sidoryhmätyön tärkeys. Sidoryhmätyötä tehdään rajatun ryhmän toimesta.
- Taso 3 Kyvykäs:** Sidoryhmätyötä tehdään systemaattisesti joillakin organisaation osa-alueilla; sisäisiä ennakointitapahtumia järjestetään ja ennakointitietoa jaetaan joidenkin ulkoisten sidoryhmien kanssa.
- Taso 4 Kypsä:** Sidoryhmätyötä tehdään systemaattisesti ja suunnitelmallisesti koko organisaatiossa:
 Organisaatio on aktiivinen toimija ennakointitiedon ja kokemusten jakamisessa eri sidoryhmien välillä ja organisaation sisäisesti järjestettävät ennakointitapahtumat ovat sulautuneet osaksi toimintaa.
- En osaa vastata

Kyselyn arviointi ja kehitysehdotukset

18

Miten tämä arviointikysely soveltuu mielestäsi Verohallinnon ennakoinnin kypsyysmittaukseen? Arvioi soveltuvuutta asteikolla 1-4. (1= ei sovellu, 4=soveltuu erinomaisesti)

1 2 3 4

19

Miten kypsyysarviota tulisi mielestäsi kehittää? Mitä esimerkiksi lisäisit, muokkaisit tai poistaisit?

20

Vapaamuotoinen palaute

Liite 2: Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuuden kartoittamisen kysely

Kysely: Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuus Verohallinnossa

Ennakointi ja tulevaisuusajattelu ovat meille kaikille tärkeitä taitoja työtehtävistämme riippumatta. Tämän kyselyn avulla kartoitetaan Verohallinnon henkilöstön ymmärrystä ennakoinnista ja tulevaisuusajattelusta.

Kyselyyn vastataan anonyymisti. Valitse jokaisessa kohdassa omaa tilannettasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Vastaaminen kestää n. 5 minuuttia.

Vastauksia hyödynnetään opinnäytetyön raportoinnin lisäksi vain Verohallinnon sisäisesti.

Suuri kiitos osallistumisestasi!

Taustatiedot

1

Ikä

- Alle 15
- 15-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65 tai enemmän

2

Yksikkö

- Verotusyksikkö
- Asiakkuusyksikkö
- Tuotehallintayksikkö
- Hallintoyksikkö
- Esikunta- ja oikeusyksikkö
- Viestintäyksikkö
- Sisäisen tarkastuksen yksikkö
- Turvallisuus- ja riskienhallintayksikkö
- Harmaan talouden selvitysyksikkö
- Tulorekisteriyksikkö

3

Tehtävätaso

- Ylin johto
- Keskijohto
- Asiantuntijataso
- Toimeenpaneva taso

Muu

4

Korkein koulutus

- Licensiaatin tai tohtorin tutkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto
- Alempi korkeakoulututkinto
- Ylioppilastutkinto
- Ammatillinen tutkinto
- Perus- tai kansakoulu

Suhde ennakointiin

5

Arvioi osaamistasi, tietouttasi ja kiinnostustasi ennakointiin

Vastaa väittämiin valitsemalla omaa tilannettasi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	1. Täysin eri mieltä	2. Jokseenkin eri mieltä	3. Jokseenkin samaa mieltä	4. Täysin samaa mieltä	5. En osaa sanoa
Tiedän mitä ennakoinnilla tarkoitetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän miten ennakointia tehdään Verohallinnossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että minulla on ennakointiosaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kiinnostunut oppimaan ennakoinnista lisää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6

**Vastaa väittämään valitsemalla omaa tilannettasi parhaiten kuvaava vaihtoehto:
Tulevaisuuden ennakointi kuuluu työtehtäviini**

- Päivittäin
- Viikoittain
- Muutaman kerran kuukaudessa
- Harvemmin
- En osaa sanoa

7

**Vastaa väittämään valitsemalla omaa tilannettasi parhaiten kuvaava vaihtoehto:
Ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun tunnettuutta tulisi mielestäni lisätä Verohallinnossa**

Voit valita usean vaihtoehdon, sekä kirjoittaa omasi valitsemalla "muu".

- Selvittämällä mitä ennakointi tarkoittaa
- Selvittämällä miten ennakointia tehdään Verohallinnossa
- Järjestämällä erilaisia ennakoinnin infotilaisuuksia
- Viestimällä ennakoinnista laajasti ja käytännönläheisesti
- Antamalla kaikille halukkaille mahdollisuus osallistua ennakointitoimintaan
- Selvittämällä mitä tulevaisuusajattelu tarkoittaa
- Selvittämällä ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun hyödyt
- Tunnettuutta ei tarvitse lisätä
- En osaa sanoa
-

Muu

Suhde tulevaisuuteen

8

**Vastaa väittämään valitsemalla omaa tilannettasi parhaiten kuvaava vaihtoehto:
Suhtaudun tulevaisuuteen avoimin mielin**

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

9

**Vastaa väittämään valitsemalla omaa tilannettasi parhaiten kuvaava vaihtoehto:
Varaudun tulevaisuuteen omassa henkilökohtaisessa elämässäni**

Tässä kohdassa voit valita useita vaihtoehtoja sekä antaa vapaamuotoisen vastauksen valitsemalla vaihtoehdon "muu"

- Tutkimalla toimintaympäristöäni aktiivisesti monista lähteistä ja näkökulmista
- Seuraamalla toimintaympäristöäni ja maailman tapahtumia lähinnä uutisia seuraamalla
- Tekemällä valintoja oppimieni tulevaisuuden ennakointiin liittyvien tietojen perusteella
- En juurikaan pohdi tulevaisuuttani, vaikka tiedostan että kannattaisi
- En pohdi tulevaisuuttani
-

Muu