



Osallistava skenaariotyöskentely verkostojen strategisen johtamisen tukena

Sanna Laukkanen

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Osallistava skenaariotyöskentely verkostojen strategisen johtamisen tukena

Sanna Laukkanen
Strateginen johtaminen
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2023

Sanna Laukkanen

Osallistava skenaariotyöskentely verkostojen strategisen johtamisen tukena

Vuosi 2023 Sivumäärä 119

Megatrendien mukaan erilaiset ekosysteemit, verkostomainen työ ja elinvoimaiset verkostot ovat tulevaisuudessa entistä vahvemmin osa työn organisointia ja monimutkaisten, yhteiskunnallisten ongelmien ratkomista. Ennakointia ja tulevaisuustietoa hyödynnetään kuitenkin verkostoissa toistaiseksi hyvin vähän. Verkostojen strategisen kehittämisen ja johtamisen kannalta kyseessä on valtava hukattu potentiaali.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten tulevaisuustietoa tuottavaa skenaariotyöskentelyä voidaan tehdä verkostossa osallistavalla työotteella. Skenaariotyöskentely on keskeinen strategisen johtamisen työkalu, jota käytetään erityisesti yritysten strategisen uudistumisen tukena. Verkostojohtaminen eroaa kuitenkin olennaisesti yritysten johtamisesta siinä, että verkosto itsessään koostuu autonomisista toimijoista ja sen johtamiseen liittyy verkoston elinkaareen ja muotoon liittyviä erityispiirteitä. Opinnäytetyössä tutkitaan, miten skenaariotyöskentely toimii tällaisessa, yritysmaailmasta eroavassa toimintaympäristössä, miksi skenaariotyöskentely on tärkeää verkostojen strategisen johtamisen näkökulmasta ja millaisia haasteita työskentelyyn liittyy.

Työn teoreettinen viitekehys esittelee organisaatioiden välisten eli interorganisaationaalisten verkostojen strategisen johtamisen erityispiirteitä ja ennakoinnin hyötyjä ja haasteita verkostotyössä. Aineistonkeruuprosessi noudattaa transformatiivisen skenaariotyöskentelyn mallia ja tulevaisuudentutkimuksessa käytettyjä menetelmiä. Aineistonkeruu on toteutettu kyselyjen ja virtuaalisten, fasilitoitujen työpajojen avulla.

Opinnäytetyön kehittämistehtävä on tehty työ- ja elinkeinoministeriön koordinoimalle Kotoutumisen kumppanuusohjelmalle, joka on valtakunnallinen, avoin verkosto. Kehittämissiossa pilotoidaan osallistavaa skenaariotyöskentelyprosessia Kotoutumisen kumppanuusohjelman toimijoiden ja sen sidosryhmien muodostaman tulevaisuustyöryhmän kanssa. Skenaariotyöskentelyn tuotoksena opinnäytetyössä on luotu verkostolle kolme erilaista, kotoutumiseen ja kansalaisyhteiskuntaan vuonna 2040 liittyvää skenaariota. Lisäksi kehittämissiosion tuotoksena on koottu verkostolle osallistavan skenaariotyöskentelyn työkalupakki, joka koostuu opinnäytetyössä käytetyistä menetelmistä ja fasilitoituvista keinoista.

Keskeisinä tuloksina osallistava skenaariotyöskentely soveltuu hyvin verkostojen kontekstiin, mutta laajempi todentaminen vaatii lisää toistoja. Opinnäytetyö haastaa Kahanen transformatiivisen skenaariotyöskentelyn ideaalia 8-16 kk kestävästä prosessista ja antaa viitteitä siitä, että skenaariotyöskentelyä on mahdollista tehdä laadukkaasti myös lyhyemmässä ajassa. Ajallisesti pienempien resurssien vuoksi erityistä huomiota tulee kiinnittää erityisesti skenaariotyöskentelyn sitoutumista estäviin ja lisääviin seikkoihin, prosessin läpinäkyvyyteen ja osallisuuteen. Työskentelyn tuloksena on osallistujien tulevaisuusajattelun ja verkoston tulevaisuusmuotoilun kehittyminen, verkostojen strategisen johtamisen ja kehittäminen mahdollisuudet tulevaisuustiedon valossa ja päätöksenteon parantaminen. Tutkimuksen valossa skenaariotyöskentely toimii myös virtuaalisesti toteutettuna, mutta jatkotutkimuksen kannalta suositellaan virtuaalisesti ja kasvokkain toteutetun skenaariotyöskentelyn välisten vahvuuksien ja heikkouksien ja Kahanen skenaarioprosessin tiivistämisen tutkimista.

Asiasanat: ennakointi, skenaariotyöskentely, strateginen johtaminen, verkostot, tulevaisuudentutkimus

Sanna Laukkanen

Scenario Planning as a Strategic Leadership Tool in Interorganizational Networks

Year	2023	Pages	119
------	------	-------	-----

According to megatrends, different ecosystems, network-like work and vibrant networks will be an even stronger part of organizing work and solving complex social problems in the future. Foresight work and futures knowledge are, however, used very little in the networks so far. In terms of the strategic development and management of networks, this is a huge wasted potential.

The goal of this thesis is to explore how scenario planning, that produces futures information, can be done in a network with a participatory approach. Scenario work is a key strategic leadership tool, which is especially used to support the strategic renewal of companies. However, network management is fundamentally different from company management in terms that the network itself consists of autonomous actors and its management involves special characteristics related to the network's life cycle and form. This thesis is interested in how scenario planning works in an environment, which is different from the business world, why scenario working is important from the perspective of strategic leadership of networks and what kind of challenges it involves.

The theoretical framework of this thesis introduces the special characteristics of the strategic leadership of inter-organizational networks and the benefits and challenges of foresight in networks. The data collection process follows the model of transformative scenario planning and the methods used in futures research. The data collection was carried out by surveys and virtual, facilitated workshops.

The development task of this thesis was done for The Integration Partnership Programme, which is a national, open network coordinated by the Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland. The development task piloted a participative scenario planning process with the actors of The Integration Partnership Programme and its stakeholders, which together formed the futures workgroup. As a result of the scenario planning, three different scenarios related to integration and civil society in 2040 were created for the network. In addition, a participatory scenario planning toolkit, which consists of the methods used in this thesis and facilitation tips for the network, was created as an output of the development task.

Participatory scenario planning as key results is well suited to the context of networks, but wider verification requires more repetition. This thesis challenges Kahane's ideal of transformative scenario planning as a process lasting 8-16 months and gives indications that scenario planning can be done with quality even in a shorter period of time. Because of the smaller time resources, special attention needs to be paid to the factors that prevent engagement in scenario planning and increase transparency and participation. As a result, scenario planning increases the development of the futures thinking of the participants and the futures design of the network. It also improves the possibilities of strategic management and development of networks in the light of futures knowledge and the improvement of decision-making. In the light of this thesis, scenario planning also works when implemented virtually, but further comparison to study the external strengths and weaknesses of successful virtual and face-to-face scenario work as well as looking into a shorter version of Kahane's scenario planning is needed.

Keywords: foresight, scenario planning, strategic leadership, networks, futures studies

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Verkostojen strateginen johtaminen	7
2.1	Organisaatioiden väliset verkostot	8
2.2	Verkostojen johtaminen.....	9
2.3	Strategisen johtamisen hyödyt.....	14
3	Osallistava skenaariotyöskentely.....	16
3.1	Vaihtoehtoisten tulevaisuuksien ennakointi.....	16
3.2	Ennakoinnin hyödyt ja haasteet verkostotyössä	18
3.3	Ennakointimenetelmät	20
3.4	Tulevaisuudentutkimus.....	22
3.5	Transformatiivisen skenaariotyöskentelyn prosessi	24
4	Tutkimusprosessin ja menetelmien esittely	28
4.1	Aineiston hallinta	31
4.2	Tulevaisuustyöryhmä	31
4.3	Ilmiöjahti ja kysely muutos- ja epävarmuustekijöistä	33
4.4	Ensimmäinen virtuaalinen työpaja.....	38
4.5	Tulevaisuusikkuna	39
4.6	Tulevaisuuspyörä	40
4.7	Tulevaisuustaulukko	42
4.8	Palautekysely ensimmäisestä työpajasta	44
4.9	Toinen virtuaalinen työpaja	46
4.10	Tulevaisuuskuunnelma.....	48
4.11	Tulevaisuuden muistelu	49
4.12	Tulevaisuuskuvien kirjoittaminen.....	50
4.13	Palautekysely toisesta työpajasta	51
4.14	Huomioita aineistonkeruuprosessista.....	53
5	Aineisto ja tulokset	55
5.1	Skenaario 1: Hyvän kierre.....	56
5.2	Skenaario 2: Eriytymisen aika	61
5.3	Skenaario 3: Yhteiskunnan romahdus	65
5.4	Skenaarioiden yhteenveto ja suositukset	69
6	Johtopäätökset	80
	Lähteet.....	88
	Kuvat	94
	Taulukot	94
	Liitteet	95

1 Johdanto

Opinnäytetyöni tavoitteena on tarkastella, miten skenaariotyöskentelyä voidaan toteuttaa verkostossa osallistavalla työtteellä. Skenaariotyöskentely on keskeinen strategisen johtamisen väline, jota käytetään erityisesti yritysten strategisen uudistumisen tukena. Verkostojohdaminen eroaa kuitenkin yritysten johtamisesta siinä, että verkosto muodostuu autonomisista organisaatioista ja verkoston strateginen johtaminen tulee aina suhteuttaa verkoston muotoon ja sen elinkaaren vaiheen asettamiin tarpeisiin (Imperial, Johnston, Pruett-Jones, Leong, & Thomsen 2016, 142; Müller-Seitz 2012, 429). Mitä annettavaa skenaariotyöskentelyllä on tällaisessa kontekstissa ja millaisia mahdollisia erityispiirteitä työskentelyyn liittyy?

Aihe on ajankohtainen, sillä megatrendien mukaan erilaiset ekosysteemit, verkostomainen työ ja elinvoimaiset verkostot ovat tulevaisuudessa entistä vahvemmin osa työn organisointia ja monimutkaisten, yhteiskunnallisten ongelmien ratkomista. Tulevaisuustiedon mukaan verkostot ovat myös keino ylläpitää vahvaa demokratiaa, jakaa valtaa ja lisätä osallisuutta. (Kelly 2020, 5-7; Dufva & Rekola 2023, 37-41). Erityisesti julkishallinnon kanssa yhteistyössä toimivat avoimet verkostot kehittävät mielestäni kestäväää hallintoa, hajautettua päätöksentekoa, institutionaalista luottamusta ja näin myös vahvaa demokratiaa. Ennakointia ja tulevaisuustietoa hyödynnetään kuitenkin verkostoissa toistaiseksi hyvin vähän. Verkostojen strategisen kehittämisen ja johtamisen kannalta kyseessä on mielestäni valtava hukattu potentiaali.

Tavoite:

Miten skenaariotyötä voidaan tehdä verkostossa osallistaen?

Tutkimuskysymykset:

Miksi se on tärkeää verkostojen strategisen johtamisen näkökulmasta?

Mitä mahdollisia haasteita prosessiin liittyy?

Tarkoitus:

Tuottaa osallistavalla skenaariotyöskentelyllä Kotoutumisen kumppanuusohjelman päätöksenteon ja toiminnan kehittämisen tueksi skenaariota kansalaisyhteiskunnasta ja kotoutumisesta vuonna 2040. Lisäksi opinnäytetyössä valmistuu osallistavan skenaariotyöskentelyn työkalupakki.

Opinnäytetyöni kehittämistehtävä on tehty Työ- ja elinkeinoministeriön Kotoutumisen kumppanuusohjelmalle. Kotoutumisen kumppanuusohjelma on kotoutumisen ja inklusiivisen yhteiskunnan eteen työskentelevien tahojen valtakunnallinen, avoin verkosto, jota työ- ja elinkeinoministeriön Kotoutumisen osaamiskeskus koordinoi. Marraskuussa 2023 verkoston

toiminnassa on verkoston nettisivujen mukaan mukana 371 eri organisaatiota eri puolilta Suomea. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023a.)

Koko kotoutumisen kenttä on parhaillaan suurien muutosten äärellä. Vuonna 2025 astuu voimaan uusi kotoutumislaki, joka tuo mukanaan muun muassa isoja rakennemuutoksia, kuten kotoutumisen kokonaisvastuun siirron kunnille. Kotoutumisen kumppanuusohjelma haluaa kehittää toimintaansa sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä opinnäytetyössäni tuotettavan tulevaisuustiedon pohjalta. Kehittämistehtävänä pilotoin transformatiivisen skenaariotyöskentelyn prosessia verkostossa. Skenaariotyöskentely toteutetaan virtuaalisesti ja siihen osallistetaan sekä Kotoutumisen kumppanuusohjelman toimijoita että verkostolle keskeisiä sidosryhmiä. Kehittämistehtävän tuotoksena Kotoutumisen kumppanuusohjelmalle valmistuu skenaarioita kotoutumisen ja kansalaisyhteiskunnan tulevaisuudesta vuonna 2040. Tämä ennakkointitieto toimii jatkossa kumppanuusohjelman strategisen kehittämisen ja päätöksenteon tukena.

Opinnäytetyön tuotoksena teen Kotoutumisen kumppanuusohjelmalle lisäksi osallistavan skenaariotyöskentelyn työkalupakin, johon kokoan skenaariotyöskentelyssä käytettävät menetelmät ja niihin liittyvät fasilitoinnin vinkit. Näin pilotoitu tulevaisuusosaaminen voidaan siirtää Kotoutumisen kumppanuusohjelmalle ja verkosto voi halutessaan kehittää ja toteuttaa skenaariotyöskentelyä myös jatkossa.

Opinnäytetyöni alussa luvussa 2 tarkastelen organisaatioiden välisiä verkostoja ja strategisen johtamisen tärkeyttä ja erityispiirteitä verkostotyössä. Sen jälkeen luvussa 3 esittelen ennakkointia prosessina, siihen liittyviä haasteita ja hyötyjä erityisesti verkostojen näkökulmasta ja avaam lyhyesti ennakkoinnissa käytettäviä menetelmiä. Käyn läpi, mistä tulevaisuudentutkimuksessa on kyse ja miten skenaariotyöskentely linkittyy sekä tulevaisuudentutkimukseen, ennakkointiin että strategiseen johtamiseen. Tämän jälkeen luvussa 4 kuvaan aineistonkeruuprosessini vaiheita ja menetelmiä. Luvussa 5 esittelen opinnäytetyön tuotoksina syntyneet skenaariot ja analysoin niiden tuloksia Kotoutumisen kumppanuusohjelman näkökulmasta. Lopuksi luvussa 6 pohdin verkoston osallistavaan skenaariotyöskentelyyn liittyviä johtopäätöksiä ja reflektoin omia oivalluksiani, opinnäytetyön oppeja ja ehdotuksia jatkotutkimukselle.

2 Verkostojen strateginen johtaminen

Tässä luvussa perehdyn ensin organisaatioiden välisten verkostojen määritelmään ja peilaan sitä suhteessa Kotoutumisen kumppanuusohjelmaan. Sen jälkeen käyn läpi, mitä verkostojen johtamisella tarkoitetaan ja millaisia erityispiirteitä verkostojen johtamiseen liittyy. Lopuksi kuvaan verkostojen strategisen johtamisen tärkeyttä.

2.1 Organisaatioiden väliset verkostot

Verkostoilla tarkoitetaan sellaista yhteistyön tapaa, joka rakentuu luottamukselle ja vastavuoroisuudelle. Verkostojen ominaispiirteitä ovat syvä tiedonvaihto, joustava työnjako ja joustavat sitoumukset kumppanuudesta. (Järvensivu 2019, 45-48.) Tässä opinnäytetyössä keskityn tarkastelemaan ainoastaan verkostoja, jotka muodostuvat itsenäisistä organisaatioista.

Verkostotutkimuksen klassikkona pidetyt Oliver & Ebers analysoivat kirjallisuuskatsauksessaan yhteensä 158 organisaatioiden välisiä verkostoja käsittelevää artikkelia. Heidän mukaansa organisaatioiden väliset verkostot koostuvat yksilöiden, ryhmien ja/tai organisaatioiden muodostamista joukosta, jolla ovat säännöllisesti yhteydessä toisiinsa ja jotka jakavat keskenään esimerkiksi resursseja, tietoa tai yhteisen tarkoituksen. (Oliver & Ebers 1998, 549-551.) Käytän tässä opinnäytetyössä organisaatioiden välisiä verkostoja, interorganisaationaalisia verkostoja ja verkostoja toistensa synonyymeinä.

Müller-Seitzin määritelmä verkostoista on hyvin samankaltainen. Sen mukaan interorganisaationaaliset verkostot ovat vähintään kolmen tai useamman itsenäisen oikeushenkilön välistä yhteistyötä, jota johdetaan jatkuvasti ja jonka toiminnasta kaikki verkoston osapuolet hyötyvät. Verkostoon kuulumisen voi perustua yhteiseen sopimukseen tai yksilöiden välisiin suhteisiin. (Müller-Seitz 2012, 428-429.) Harini ja Thomas (2021, 2259) puolestaan tiivistävät, että interorganisaationaaliset verkostot koostuvat toimijoista ja niitä yhdistävistä siteistä. Tällaiset verkostot ovat entistä yleisimpiä nykyisessä taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti monitahoisessa maailmassa (Barczak, Kafel & Magliocca 2021, 7-8). Ehkä hieman yllättäen, yksikään näistä määritelmistä ei kuitenkaan kuvaa organisaatioiden välisten verkostojen sisäisen vuoro-vaikutuksen tai työskentelyn laatua.

Interorganisaationaalisen verkoston määritelmiin peilaten Kotoutumisen kumppanuusohjelma on usean organisaation muodostama joukko, joka jakaa keskenään mm. tietoa, yhteisen tarkoituksen inklusiivisen yhteiskunnan edistämisestä ja resursseja esimerkiksi yhteisen sähköisen kumppanuusohjelman ja erilaisten toimintojen kautta tapahtuvassa yhteistyössä. Kumppanuusohjelmaan kuulumisen perustuu vapaaehtoisuuteen ja autonomisten organisaatioiden omaan päätökseen ilmoittautua mukaan toimintaan, johon on mahdollisuus osallistua aina kulloinkin käytettävissä olevien resurssien mukaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023a)

Edellisten lisäksi Kotoutumisen kumppanuusohjelman erityispiirre on se, että työ- ja elinkeinoministeriön johtamana se verkostona yhdistää toisiinsa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoita. Mountford ja Geiger ovat tutkineet erityisesti valtiojohdon ja interorganisaationaalisten verkostojen välistä dynamiikkaa. Heidän mukaansa interorganisaationaaliset verkostot ovat erityisen hyödyllisiä valtiohallinnolle eri aloja koskettavissa muutostilanteissa, joissa ne voivat toimia tärkeänä muutoksen puolestapuhujana. (Mountford & Geiger 2020,

500.)

Suomessa valtionhallinto hyödyntääkin nykyään entistä enemmän verkostojen ratkaisuvoimaa, sillä verkostot pystyvät toimimaan jäykkiä rakenteita paremmin nykyisessä epävarmassa, epävakassa, monimutkaisessa, moniselitteisessä ja muuttuvassa toimintaympäristössä. Interorganisaationaaliset verkostot pystyvät perinteistä hierarkkista organisaatorakennetta paremmin ratkomaan luovia ratkaisuja ja laajaa yhteistyötä edellyttäviä, kompleksisia haasteita, jotka usein ylittävät hallinnonalat. Verkostotyö onkin usein resurssitehokasta ja parhaimmillaan laadukas, kehittyvän yhteistyön muoto. (Valtioneuvosto 2019, 11-12.)

2.2 Verkostojen johtaminen

Verkostojen yhteydessä voidaan puhua verkostojen johtamisesta (network management, network leadership), verkostojen hallinnoinnista (network governance), koordinoinnista tai fasilitoinnista. Lukuisista eri termeistä huolimatta on yllättävää, että verkostojen johtamista on tutkittu toistaiseksi huomattavasti vähemmän, kuin esimerkiksi liike-elämän ja erityisesti yksityisen sektorin johtamista (Müller-Seitz 2012, 433).

Huxham & Vangenia (2000, 1137) mukaillen verkostojohtajuus on pohjimmiltaan kaikkea sitä toimintaa, jolla saadaan asioita aikaan. Olennainen ero verkostojen ja erityisesti organisaatioiden välisten verkostojen johtamisessa verrattuna yrityksen johtamiseen on siinä, että verkostojen johtamisessa ei voida puuttua siihen kuuluvien organisaatioiden autonomiseen toimintaan. Verkostojohtaminen onkin näin enemmän yhteisen suunnan luotsaamista ja edellyttää yhteisten sääntöjen ja suhteiden muodostamista. (Müller-Seitz 2012, 429.) Verkostojohtamisessa puhutaan tämän vuoksi usein hierarkkisena nähdyn johtamisen sijaan jaetusta johtamisesta ja vallankäytön jakamisesta (shared leadership, integrated leadership, collective leadership, distributed leadership).

Valtionhallinnon kontekstissa, jossa julkinen sektori yhdessä esimerkiksi järjestöjen, yritysten, säätiöiden, yhteisöjen ja muiden organisaatioiden kanssa pyrkii määrätyn ajan sisällä ratkomaan monitahoisia ongelmia yhteisen hyvän edistämiseksi, puhutaan välillä jaetun johtamisen synonyyminä integratiivisesta johtamisesta. Siinä kannustetaan jatkuvaan, jaettuun johtamiseen yhdessä verkoston toimijoiden kanssa. Erityisen haastavaa integratiivisessa johtamisessa on huolehtia saman aikaisesti sektorirajat ylittävien toimijoiden sitouttamisesta, tarvittavien yhteistyösuhteiden edistämisestä ja resursseista, jotta asetetut ja toivotut tavoitteet saavutetaan. (Crosby & Bryson 2010, 211-212; Valtioneuvosto 2019, 15-16.)

Käytännössä jaettu johtajuus jakautuu hyvin harvoin tasaisesti kaikkien verkostossa toimivien tahojen kesken. Usein joku tai jotkut henkilöt, ryhmät tai organisaatiot kantavat enemmän vastuuta johtajuudesta kuin muut. Interorganisaationaalisella verkostolla voi esimerkiksi olla

nimetty koordinaattori, koordinaatio- tai tukiryhmä tai vastuuta johtamisesta voidaan kierrättää verkoston eri toimijoiden välillä. (Järvensivu 2019, 116-117.)

Johtamisen keskittäminen on tehokasta, mutta samalla siinä on vaarana se, että valtaa käytetään väärin tai verkoston sisälle muodostuu ryhmittymiä sen mukaan, kenellä on valtaa ja kenellä ei. Jaettu johtajuus tarjoaa mallin vallankäytön tasapuoliselle jakamiselle, mutta saattaa toisaalta olla tehotonta ja pahimmillaan johtaa tilanteeseen, jossa asioita ei enää saada aikaan ja vastuuta ei kanneta. Toisaalta on myös mahdollista, että verkostolla ei ole sovit-
tuja käytäntöjä johtajuudesta, vaan yhteinen toiminta perustuu oletukselle siitä, että kaikki verkoston jäsenet ovat itseohjautuvia tai yhdessäohjautuvia. (Järvensivu 2019, 116-117.)

Parhaat olosuhteet jaetun johtamisen kehittymiselle tarjoavat sellaiset interorganisaationaaliset verkostot, joiden toimijoita yhdistää motivaatiokeskeisyys ja yhteisöllinen me-ajattelu: ”we as network instead of I as part of network”. Se tarkoittaa, että verkostoa ja siihen osallistumista ohjaavat yhteiset arvot ja yhteisen päämäärän tavoittelu. Osa organisaatioiden välisistä verkostoista jää kehitysvaiheissaan tilaan, jossa niihin ei synny johtajuutta. Nämä verkostot ovat usein tehtäväkeskeisiä. (Endres & Weibler 2020, 275, 298, 300.)

Verkostojohtaminen vaatii mielestäni dynaamista ja joustavaa työtettä, sillä verkostoilla on omat elinkaarensa, joihin kuuluu erilaisia vaiheita. Nämä elinkaaren vaiheet liittyvät olennaisesti verkostojen vaihtuviin tarpeisiin ja siihen, millaista johtamista verkostot milloinkin tarvitsevat ja millaisista strategisista painopisteistä ne hyötyvät. Verkostojen elinkaaresta voidaan erottaa neljä eri vaihetta: aktivaatio, yhtenäisyyden saavuttaminen, vakiintuminen ja uudelleenarviointi (Imperial ym. 2016, 136-137).

Aktivaatiovaiheessa verkosto on elinkaarensa alkutaipaleella. Silloin sen sisällä pohditaan verkoston ydinkysymyksiä, kuten verkoston tarkoitusta ja sitä, mitkä toimijat verkostoon olisi hyvä saada mukaan. Strategisen johtamisen tulee tässä kohdassa keskittyä verkoston perustan luomiseen, kuten sen mission kirkastamiseen, uusien toimijoiden houkutteluun mukaan toimintaan ja verkostojen jäsenten välisten suhteiden luomiseen. Tämä vaihe vaatii aikaa ja vahvaa esimerkillä johtamista. Aktivaatiovaiheessa oleva verkosto hyötyy siitä, jos sille voidaan muodostaa aktiivinen toimijoiden ydinporukka toimintaa kehittämään. (Imperial ym. 2016, 137-142; Sorsa 2022.)

Aktivaatiovaiheesta verkosto kehittyy vähitellen yhtenäisyyden saavuttamisen vaiheeseen. Siinä verkoston jäsenet alkavat vakiintua ja verkoston tarpeet liittyvät enemmän sopivien työtapojen ja prosessien löytämiseen. Pääpaino on yhteisessä toiminnassa ja verkoston tavoitteen toteuttamisessa. Tässä vaiheessa johtajuus alkaa luonnostaan muodostua aktivaatiovaihetta jaetummaksi. (Imperial ym. 2016, 138-139; Sorsa 2022.)

Taulukko 1: Johtamisen painopisteet verkoston eri vaiheissa Imperialia ym. (2016, 142) ja Sor-saa (2022) mukaillen.

Verkoston elin- kaarivaihe	Aktivointi	Yhtenäisyys	Vakiintuminen	Uudelleenarvi- ointi
Johtamisstrate- gia	<p>Houkuttele ver- kostoon mukaan toimijoita.</p> <p>Pohtikaa ja suunnitelkaa verkoston mis- siota ja kehittä- mistä.</p> <p>Etsikää pieni ryhmä yhteis- työkykyisiä suunnannäyttä- jiä verkoston tukiryhmäksi.</p> <p>Anna verkoston yhteistyökult- tuurin kehittyä vapaasti ja anna tähän aikaa.</p>	<p>Fasilitoi ja ruoki jäsenten välistä vuorovaiku- tusta.</p> <p>Luo tilaa ja ai- kaa dialogille.</p> <p>Hyvien suhtei- den ja vakaiden prosessien luo- minen ottaa ai- kansa - raivaa niille aikaa.</p> <p>Varmista, että jäsenet osallis- tavat prosessei- hin tasavertai- sina toimijoina.</p> <p>Luo selkeät säännöt jäse- nyyttä ja ver- koston toimin- taa koskien.</p> <p>Jaa johtajuutta useille verkos- ton jäsenille.</p>	<p>Kuvaa verkosto- prosesseja oh- jaavat säännöt selkeästi.</p> <p>Perehdytä uu- det jäsenet no- peasti verkoston käytäntöihin.</p> <p>Kehitä uusia prosesseja pää- töksenteon vir- taviivaista- miseksi.</p> <p>Jakakaa johta- juutta entistä useammille ver- koston jäsenille.</p>	<p>Hajoamista en- nustaviin sig- naaleihin on puututtava no- peasti.</p> <p>Tarkentakaa missiota sään- nöllisesti.</p> <p>Ohjaa verkoston resursseja pa- rempaan käyt- töön.</p> <p>Etsikää pieni ryhmä yhteis- työkykyisiä suunnannäyttä- jiä verkoston tukiryhmäksi.</p> <p>Etsikää jäse- nistä riippuma- tonta tukea ver- koston tehok- kuuden ja vai- kuttavuuden ar- vioimiseksi.</p>

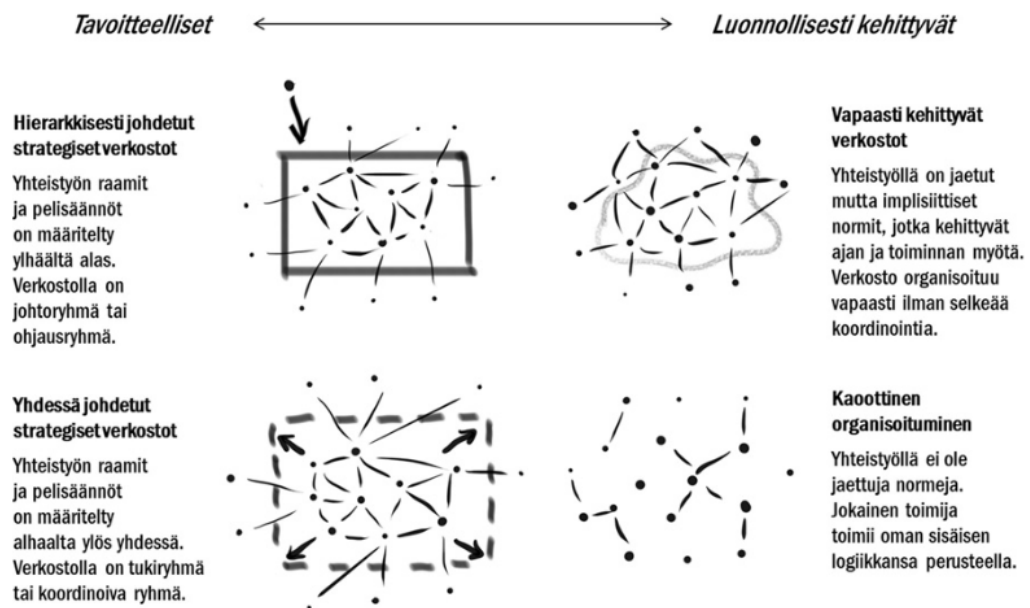
Tämän jälkeen verkoston elinkaareissa on edessä vakiintumisen vaihe. Tässä kohdassa verkosto on päässyt toiminnassaan hyvään vauhtiin. Johtaminen keskittyy nyt lähinnä toiminnan tehostamisen mahdollisuuksiin ja uusien jäsenten perehdyttämiseen. Vaikka verkostosta tässä vaiheessa poistuisi toimijoita tai avainhenkilöitä, toimijoista löytyy tilalle jatkajia. (Imperial ym. 2016, 139-140; Sorsa 2022.)

Verkoston elinkaaren viimeinen vaihe on uudelleenarviointi. Siinä ympyrä ikään kuin sulkeutuu ja palataan jälleen pohtimaan, miksi verkosto on olemassa, mikä on sen missio, visio ja toimenpiteet näiden saavuttamiseksi. Tämä vaihe voi johtaa verkoston vakiintumiseen, hajoamiseen tai uudelleen muotoutumiseen ja vaatii johtajuudelta muutoksen ja muutosvastarinnan huomioimista. (Imperial ym. 2016, 140-141; Sorsa 2022.)

Elinkaari-termi antaa mielestäni helposti kuvan siitä, että verkostojen kehityksessä ja johtamistarpeissa kyseessä on prosessi, jolla on selkeä alku ja loppu. Itse ajattelen, että mallissa ei kuitenkaan ole kyse tästä, vaan edellä mainitut neljä vaihetta toistuvat verkoston elinkaaren aikana osa useankin otteeseen. Johtajuuden kannalta on tärkeää tunnistaa, mitä vaihetta verkosto parhaillaan elää, toimiiko verkosto kyseisessä vaiheessa parhaalla mahdollisella tavalla ja millainen johtamisen tapa tukisi vaiheen keskeisiä toimenpiteitä parhaiten.

Toinen näkökulma verkostojen johtamistyylin valintaan liittyy siihen, onko kyseinen verkosto tavoitteellinen vai kehittyvä (ks. kuva 1). Tavoitteellisella verkostolla on olemassa olevat tavoitteet ja toimintatavat ja ne voivat olla joko hierarkkisesti (ylhäältä alas) tai yhdessä (alhaalta ylös) johdettuja. Hierarkkisesti johdettuja tavoitteellisia verkostoja kutsutaan myös hierarkkisesti johdetuiksi strategisiksi verkostoiksi ja yhdessä johdettuja tavoitteellisia verkostoja yhdessä johdetuiksi strategisiksi verkostoiksi. Luonnollisesti kehittyvissä verkostoissa tavoitteet kehittyvät ja muotoutuvat tavoitteellisia verkostoja vapaammin. Myös niiden johtamisen mallit eroavat tavoitteellisista eli strategisista verkostoista. Luonnolliset verkostot voidaan karkeasti jakaa kaoottisiin ja verkostomaisiin. (Järvensivu 2019, 118-122.)

Verkostojohtamisen näkökulmasta kiinnostavimpia ovat mielestäni yhdessä johdetut tavoitteelliset verkostot ja yhteisesti johdetut, vapaasti kehittyvät verkostot, joissa molemmissa jaetun johtamisen periaatteet toteutuvat parhaiten. Hierarkkisesti johdetuissa tavoitteellisissa verkostoissa tavoitteet ja toimintatavat on määritellyt yleensä esimerkiksi verkoston ohjausryhmä. Yhdessä johdetuissa tavoitteellisissa verkostoissa ne on sen sijaan sovittu yhdessä verkoston toimijoiden kanssa. Yhdessä johdetuilla tavoitteellisilla verkostoilla voi olla sen toimintaa koordinoiva tukiryhmä tai ohjausryhmä, mutta olennainen ero hierarkkisesti johdettuihin tavoitteellisiin verkostoihin on siinä, että päätösvalta kaikkein tärkeimmässä asioissa säilyy aina verkoston toimijoilla itsellään. Yhdessä johdetuissa, vapaasti kehittyvissä verkostoissa tavoitteita ja toimintatapoja ei ole dokumentoitu, mutta verkoston toimijoilla on silti yhteinen suunta ja ymmärrys siitä, miten sitä kohti edetään. (Järvensivu 2019, 118-122.)



Kuva 1: Erilaisten verkostojen johtamisen malleja (Järvensivu 2019, 119).

Harva verkosto on mielestäni näin mustavalkoisesti jaoteltavissa yhteen tiettyyn muottiin, vaan niiden muoto kehittyä, muuttuu ja saman verkoston sisällä voi olla elementtejä erilaisista verkostojen muodoista. Verkoston muodon tunnistaminen antaa kuitenkin vinkkejä siihen, millaisiin asioihin johtamisessa ja verkoston kehittämisessä on hyvä kiinnittää huomiota.

Itse en ajattele jaettua johtamista ja verkostojohdamista toistensa vastakohtina. Mielestäni parhaimmillaan niissä molemmissa on kyse yhteisen suunnan muodostamisesta ja siihen pyrkimisestä, eikä johtaminen nykytutkimusten valossa ole enää synonyymi toiminnan valvonnalle. Kyse on näin enemmän siitä, taitavaa strategista johtamista on kyky erottaa, milloin verkosto tarvitsee jaettua johtamista ja milloin keskitetympää johtamista. Jaettu johtaminenkaan ei mielestäni tarkoita sitä, että kaikkien on tarpeellista päättää kaikesta yhdessä, sillä tällaisen toimintamallin ylläpitäminen on helposti todella aikaa vievää ja tehotonta.

Johtaminen ei ole koskaan staattinen tila, vaan sen tulee vastata verkoston muuttuviin tarpeisiin ja tavoitteisiin. Muutos- tai kriisitilanteet hyötyvät erilaisesta johtamisesta, kuin osallisuuden tai sitoutumisen kasvattaminen. Keskustelua johtamisesta ja siihen liittyvistä tarpeista tulee ylipäätään käydä yhdessä verkoston toimijoiden kanssa. Hyväkään johtaminen ei mielestäni kuitenkaan yksin riitä pitämään verkostoa elinvoimaisena. Vaikka verkoston hajoamiseen voidaan suhtautua epäonnistumisena, on se mielestäni aivan yhtä validi lopputulos kuin verkoston vakiintuminenkin. Verkosto, joka ei pysty kirkastamaan olemassaolonsa ydintä tai jonka toimijat eivät enää sitoudukaan sen toimintaan, ei ole elinvoimainen. Kaikkia verkostoja ei alun perinkään ole tarkoitettu pysyviksi yhteistyön malleiksi, vaan ne ovat voineet

rakentua tarkoituksella määräaikaisiksi esimerkiksi yhteisen projektin tai haasteen ympärille. Itse seuraan mielenkiinnolla, mihin suuntaan verkostojen johtamisen tulevaisuus muotoutuu.

2.3 Strategisen johtamisen hyödyt

Strateginen johtaminen kuvataan usein osallistavana prosessina, jossa päivitetään organisaatiolle luotua selkeää tehtävää (missio), yhteistä tulevaisuudenkuvaa (visio) ja suunnitelmaa (strategia) siitä, miten tuo tavoiteltava tulevaisuudenkuva saavutetaan ja miten siihen liittyvät toimenpiteet näkyvät arjen tasolla. Strategisen johtamisen avulla organisaatio pystyy navigoimaan muuttuvan toimintaympäristön keskellä siihen joko sopeutuen tai sitä muokaten. Tässä opinnäytetyössä tarkoitan strategisella johtamisella tällaista jatkuvaa, sekä organisaation jäseniä että sen sidosryhmiä osallistavaa prosessin johtamista. (Kamensky 2010, 19-20; Kilpinen 2022, 83-84.)

Erona muihin johtamisen malleihin, strategisessa johtamisessa ollaan kiinnostuneita erityisesti organisaation, sen tavoitteiden ja kyvykkyyksien kehittämisestä. Siihen sisältyy tiettyjä toimenpiteitä, kuten strategisten päätösten tekeminen, organisaatorakenteiden, prosessien ja toimintatapojen kehittäminen, uusien johtajien valitseminen ja mentorointi, tehokkaan organisaatiokulttuurin ylläpitäminen ja eettisesti vahvan arvopohjan juurruttaminen organisaatiokulttuuriin. Strategista johtamista toteuttavilta tahoilta tämä edellyttää muutosvalmiutta, oppimiskykyä ja johtamisen viisautta. (Boal & Hooijberg 2000, 516-517.)

Strategiseen johtamiseen liitetään usein ajatus siitä, että joku tai jotkut kantavat vastuuta organisaation kokonaiskuvasta: siitä, mitä tehdään, miten tehdään ja millaiseksi lopputulos näin muodostuu (Boal & Hooijberg 2000, 516). Aikaisemmin tämän kokonaisvastuun kanto on nähty ylimmän johdon tehtävänä, mutta uusien tutkimusten strateginen johtaminen nähdään entistä laajempaa joukkoa koskettavana prosessina erityisesti isoissa ja monitahoisissa organisaatioissa, jotka toimivat muuttuvassa toimintaympäristössä. (Kriger & Zhovtobryukh 2013, 412; Carter & Greer 2013, 376.) Verkostoissa strateginen johtamisen keskeisiin toimijoihin kuuluvat tämän perusteella siis verkostojen toimijat.

Yhteinen strategia on toimiva keino sitouttaa organisaatioita verkoston toimintaan. Se helpottaa konfliktitilanteiden ratkomista ja auttaa hankkimaan ja hyödyntämään verkoston resursseja tehokkaasti (Provan & Kenis 2008, 231). Mielestäni yhteinen strategia kytkee parhaimmillaan oman toiminnan osaksi verkoston toimintaa: mikä strategiassa luo minulle ja työlleni merkityksellisyyden tunnetta? Mitkä strategian tavoitteista ovat henkilökohtaisesti minulle tärkeitä? Miten oma osaamisen vastaa strategian tarpeisiin? Miten linkityn osaksi verkoston toimintakulttuuria? Miten oma työpanokseni konkreettisesti linkittyy strategiaan?

Verkostojen kohdalla strateginen johtaminen on kiinnostavaa, sillä verkostoon kuuluvat

organisaatiot tekevät yhteistyötä yhteisen hyvän eteen, mutta saattavat samaan aikaan olla keskenään myös kilpailuasemassa esimerkiksi resurssien tai asiakkaiden suhteen. Juuri tällaisissa tilanteissa strateginen johtaminen on tärkeää sekä yhteistyösuhteiden ja verkoston kehittymisen kannalta. (Barczak, Kafel & Magliocca 2021, 7-9.) Strategian ja strategisen johtamisen avulla verkostot voivat kehittää toimintaansa, huomata muutostarpeet hyvissä ajoin ja suunnata resurssejaan niiden mukaan (Kamensky 2010, 17). Strategisesti hyvin johdetut verkostot tarjoavat lukuisia muitakin jaettuja hyötyjä niissä toimiville tahoille. Laadukas johtaminen parantaa oppimista, tehostaa resurssien käyttöä, lisää monimutkaisten ongelmien ratkaisua ja toiminnan suunnittelua, parantaa kilpailukykyä ja tuottaa laadukkaampia palveluja. (Provan & Kenis 2008, 229.)

Olen työurani varrella saanut tehdä ja olla mukana erilaisessa verkostotyössä 18 vuoden ajan. Oma kokemukseni on, että erityisesti verkostojen strateginen johtaminen on vielä suhteellisen harvinaista yritysmaailman ulkopuolella ja niiden johtaminen keskittyy enemmän toimintojen suunnitteluun vuositason, kuin pitkällä tähtäimellä. Tämä lienee usean tekijän summa. Varsinkin avointen verkostojen toimijoiden vaihtuvuus voi olla suurta niillä toimialoilla, joilla työskentelee paljon hanketoimijoita tai joissa työntekijöiden vaihtuvuus on muutoin aktiivista. Toimijoiden vaihtuvuus haastaa strategiatyöhön sitoutumista ja sen juurruttamista verkostojen toimintaa. Toisaalta uudet toimijat tuovat tullessaan myös uusia ideoita ja näkökulmia, jotka saattavat jäädä hyödyntämättä strategisella tasolla.

Omien havaintojeni mukaan organisaatioiden väliset verkostot toimivat usein varsin rajallisilla resursseilla sekä henkilöstön että talouden suhteen ja strateginen johtaminen edellyttää sitoutumista, yhteistä motivaatiota ja jatkuvaa työskentelyä, joka jää helposti arkisempien yhteistyöhön liittyvien kysymysten jalkoihin. Kun yhteinen fokus on vuositason toiminnoissa, on kehittymisen, oppimisen ja muutoksen tarpeiden havaitseminen hankalampaa. Kun toimintoja ei tarkastella osana suurempaa kokonaisuutta eli sitä, millaista tulevaisuutta kohti ne verkostoa vievät, millaiseen visioon ne vastaavat tai miten ne tekevät todeksi sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen kestävyysperiaatteita, jää toiminnan ja sen vaikutusten arviointi hyvin yksipuoliseksi. Ilman strategista johtamista ja yhteistä visiota on myös vaarana, että jokin toimija tai näiden ryhmittymä lähtee edistämään vahvasti omaa agendaansa ja siihen liittyviä taloudellisia hyötyjä ja toimintoja (Wan, Wang, Saade, Guan & Liu 2022, 7).

Strateginen johtaminen käsitteenä yhdistetään lähinnä yritysmaailmaan, jossa strateginen johtaminen auttaa kilpailuedun saavuttamisessa tai talouskasvun ja tehokkuuden maksimoinnissa (Carter & Greer 2013, 377; Kamensky 2010 16-17). Toisaalta kaikki organisaatiot, myös verkostot, joilla on selkeä tarkoitus, tavoittelevat mielestäni kilpailuetua jossain muodossa suhteessa muihin vastaaviin saman kentän toimijoihin, varsinkin pitkällä tähtäimellä. Kilpailuedun sijaan tässä kontekstissa saatetaan puhua elinvoimaisuudesta tai siitä, että

tehokkuuden ja kasvun ohella strategioita tarkastellaan yhä enemmän myös siltä kannalta, millaista arvoa verkostot tuottavat ja millaista tulevaisuutta ne edistävät. Verkostotoiminnan kannalta organisaatiot ovat nykyään entistä tietoisempia siitä, millaisen arvopohjan toimintaan ne ovat valmiita sitoutumaan ja millaiseen vastuullisuuden edistämiseen verkostot ovat sitoutuneet.

3 Osallistava skenaariotyöskentely

Tässä luvussa määrittelen ensin, mitä ennakkoinnilla ja ennakointiprosessilla tarkoitetaan. Käyn läpi ennakkoinnin hyötyjä ja haasteita verkostojen näkökulmasta ja tarkastelen yleisellä tasolla ennakkoinnissa käytettyjä menetelmiä. Esittelen lyhyesti tulevaisuudentutkimusta ja sen yhteyttä ennakointiin. Lopuksi kerron tarkemmin skenaariotyöskentelystä yhtenä ennakointityöskentelyn ja tulevaisuudentutkimuksen menetelmänä ja erityisesti transformatiivisen skenaariotyöskentelyn prosessista.

3.1 Vaihtoehtoisten tulevaisuuksien ennakointi

Ennakointi ja tulevaisuudentutkimus linkittyvät toisiinsa tiiviisti. Ennakointi voidaan nähdä tulevaisuudentutkimuksen soveltamisena käytäntöön. Ennakointityöskentelyssä tuotettu tieto eli ennakointitieto, on siis tulevaisuustietoa. (Koskelo & Helkala 2021, Osa 1 Tulevaisuusmuotoilun perusta.) Käytän tässä työssä ennakointitietoa ja tulevaisuustietoa toistensa synonyymeinä.

Ennakointi on keskeinen osa strategista johtamista. Se on osallistavaa yhdessä työskentelyä, jonka tavoitteena voi olla joko pitkän tähtäimen visioiden rakentaminen tai lyhyen aikavälin päätöksenteon valmistelu (Koskelo & Helkala 2021, Osa 1 Tulevaisuusmuotoilun perusta). Ennakkoinnin taustalla on tulevaisuudentutkimuksestakin tuttu ajatus siitä, ettei ole olemassa vain yhtä tulevaisuutta vaan erilaisia, vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Koska tulevaisuus ei ole kiveen kirjoitettu, vaan jatkuvassa muutoksessa, sitä ei varsinaisesti voida ennustaa, mutta siihen voidaan varautua ja siihen voidaan vaikuttaa yhteisellä toiminnalla. Tämä yhteinen toiminta vaatii kuitenkin fasilitointia ja johtamista. (Van der Helm 2007, 4-5.)

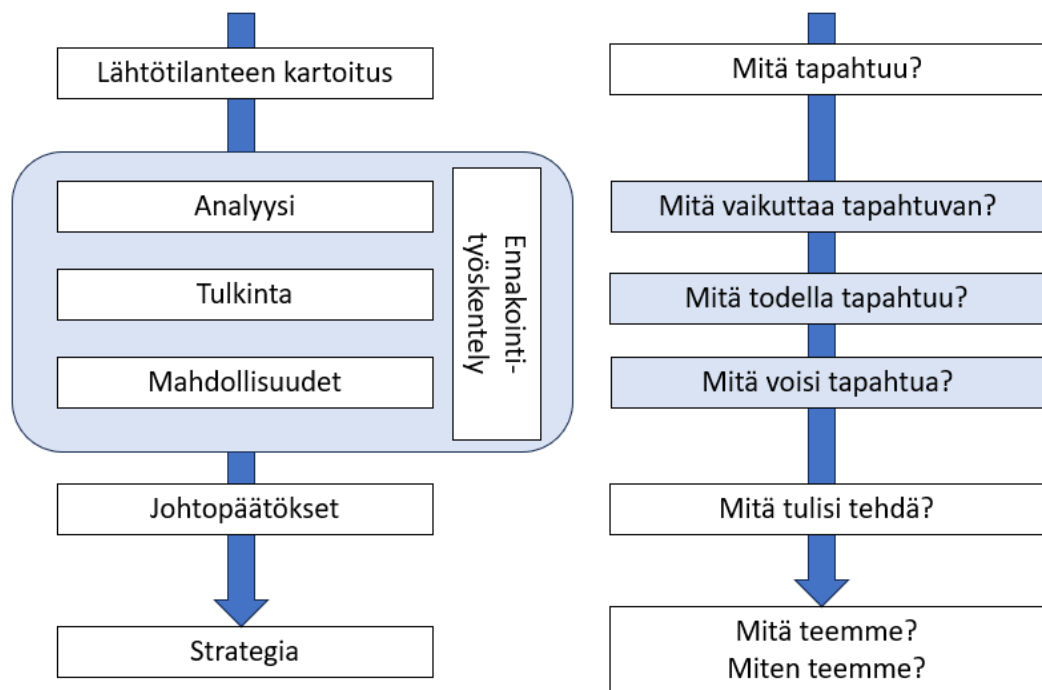
Joskus ennakointiin viitataan myös termillä organisaatioiden tulevaisuusmuotoilu (Koskelo & Helkala 2021, Osa 1 Tulevaisuusmuotoilun perusta). Elinvoimainen organisaatio pyrkii ennakoimaan mahdollisia tulevaisuuksia, jotta se voi vastata niiden edellyttämiin toimenpiteisiin. Ennakointitiedon tarkoituksena on toimia strategisten päätösten kontekstina ja taustamateriaalina. Siinä, missä ennakointitieto vastaa kysymykseen “mitä meidän tulisi tehdä”, vastaa strategia kysymyksiin “mitä teemme ja miten”. (Voros 2003, 12-13; Heger & Boman 2015, 150.)

Useimmiten ennakointia kuvataan prosessina. Voros (2003, 14-15) nimeää ennakointityöskentelyn mallissaan 4 erilaista, mutta toisistaan riippuvaa vaihetta, jotka ovat: 1) lähtötilanteen kartoitus 2) ennakointityöskentely 3) johtopäätökset 4) strategia.

Ennakointiprosessi alkaa lähtötilanteen kartoituksella, jolla tarkoitetaan laajaa tiedon keruuta ja toimintaympäristön muutosten tarkastelua sen valossa. Tässä vaiheessa tarkoituksena on saada muodostettua mahdollisimman monipuolinen kokonaiskuva siitä, millaisia megatrendejä, trendejä ja heikkoja signaaleja toimintaympäristöstä voidaan tunnistaa. (Voros 2003,14.)

Lähtötilanteen kartoituksen jälkeen siirrytään ennakointityöskentelyyn, joka sisältää kolme osaa: analyysin, tulkinnan ja mahdollisuudet. Lähtötilanteen kartoituksessa syntyy yleensä suuri määrä dataa, joten ennakointityöskentelyn analyysiosan tarkoituksena on aluksi jäsentää kerättyä tietoa jatkotyöskentelyä varten. Siitä siirrytään tulkintaan, jossa syvennyttään tarkemmin jäsenneen tiedon pohdintaan ja sen herättämiin oivalluksiin. Mahdollisuuksien vaiheessa työskentely jatkuu erilaisten tulevaisuuskuvien luomisella sen mukaan, millaisista vaihtoehtoisista tulevaisuuksista ollaan kiinnostuneita. Näitä erilaisia näkökulmia ovat esimerkiksi jatkuvan kasvun, romahduksen ja uuden nousun, säätelyn ja niukkuuden ja radikaalin muutoksen leimaamat tulevaisuudet. (Voros 2003, 14-15.) Tulevaisuuskuvat vastaavat kysymykseen, mitä tulevaisuudessa voisi tapahtua.

Ennakointityöskentelyn vaiheesta siirrytään lopuksi johtopäätöksiin, jossa vaiheen nimen mukaisesti tarkastellaan tulevaisuuskuvista nousevia tuloksia ja johtopäätöksiä. Prosessin viimeisessä vaiheessa niiden pohjalta muodostetaan strategia sille, miten kerättyä ennakointitietoa tullaan hyödyntämään jatkossa. (Voros 2003, 15.)



Kuva 2: Ennakointityöskentelyn vaiheet (Voros 2003, 14).

Itse jäin pohtimaan, onko ennakoitiprosessi tosiaan yleensä niin yksioikoinen, kuin Voros teoriassaan antaa ymmärtää, vai minkä verran siihen sisältyy eri vaiheiden välillä paluuta ajoittain takaisin edelliseen vaiheeseen tai jonkin vaiheen jättämistä väliin. Voroksen malli ei myöskään avaa sitä, minkä verran aikaa prosessin eri vaiheisiin kuluu vai ovatko ne keskinäiseltä painoarvoltaan saman kaltaisia.

Oman kokemuksen mukaan ennakkoinnin potentiaalia hyödynnetään verkostotyössä tois- taiseksi suhteellisen vähän ja verkostojen strateginen johtaminen jää näin helposti yksilol- taiseksi ja reaktiiviseksi. Selkeän vision ja mission lisäksi verkostojen strategisessa kehittämi- sessä tulee entistä enemmän ottaa huomioon, että toimintaympäristö ja maailma, jossa elämme, muuttuu jatkuvasti. Ennakointitietoon pohjaava kehittämissä huomioi kehittämisen erilaiset mahdollisuudet, eikä suuntaa toimintaa vain yhdenlaista tulevaisuutta kohti.

3.2 Ennakoinnin hyödyt ja haasteet verkostotyössä

Ennakoinnista on lukuisia hyötyjä kaikenlaisille organisaatioille. Ennakointitiedon avulla voi- daan hahmottaa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Se lisää organisaatioissa tapah- tuvaa oppimista ja innovaatioita. Mielenkiintoista on myös se, että skenaariomuotoon eli usein visuaaliseen ja tarinalliseen muotoon puettu ennakoititieto ruokkii niitä mielikuvia ja tunteita, joita tarvitaan organisaation sisäisten muutosten toteuttamisessa. Tällainen enna- kointitieto sitoo parhaiten myös organisaation päätöksentekijöitä strategiaprosessiin. Ylipää- tään ennakointi käynnistää ja auttaa ylläpitämään sisäistä keskustelua strategisista

päätöksistä ja toimenpiteistä ja valmistautumaan tulevaan pitkäjänteisesti reaktiivisuuden sijaan. Koska ennakoitietä ottaa huomioon erilaisia näkökulmia ja mahdollisia tulevaisuuksia, ovat sen valossa tehdyt päätökset näin parempia ja huolellisemmin valmisteltuja. (Schwarz 2023, 142-143.)

Ennakoimattomuudellakin on seurauksensa. Tutkimusten mukaan ennakoimattomuus voi vääristää organisaatioiden päätöksenteko- ja havainnointikykyä. Ennakoimattomuus voi johtaa tilanteisiin, joissa organisaatio tarttuu vastaan tuleviin mahdollisuuksiin turhankin hanakasti ja ilman riittävää tietoa siitä, mikä niiden merkitys pitkällä tähtäimellä tulevaisuudessa tulee olemaan. Organisaatio voi myös arvioida ja havainnoida kohtaamansa haasteet liian yksinkertaisina, kun ennakoinnin tarjoama laajempi ja monitahoisempi tulevaisuustieto puuttuu. (Tsoukas & Shepherd 2004, 142.)

Strategiseen ennakointiin liittyy myös riskejä. Ihmisen havainnointikyky on rajallinen ja sen seurauksena joskus ennakoitityöskentelyssä saattaa tulla rajanneeksi pois vaihtoehtoja, joita ei joko itse huomaa lainkaan tai joita ei pidä riittävän relevantteina. Omat riskinsä on myös siinä, että toimintaympäristön kartoitukseen ei panosteta riittävästi tai sen tukena käytetään esimerkiksi vanhentunutta tietoa. (Koskelo & Helkala 2021, Osa 2 Tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa, Ennakoinnin riskit.) Mielestäni riskit ovat silti huomattavasti vähäisemmät, kuin ennakoinnin hyödyt. Yksittäisenä työkaluna se ei mitenkään voi olla kaiken kattava ratkaisu kaikkiin organisaation strategisen johtamisen ja päätöksenteon tarpeisiin, mutta sen lukuisilla hyödyillä on näihin prosesseihin paljon annettavaa.

Verkostomuotoisenakin toteutetulla ennakoitityöllä on monia hyötyjä. Kun ennakointiin osallistetaan verkostoon kuuluvia toimijoita, saadaan käyttöön yhtä organisaatiota laajempi tietotaito. Näin ennakoitityöskentely on moniulotteisempaa ja laajakatseisempaa kuin esimerkiksi yksittäisen organisaation suljetussa ennakoitityössä, jonka vaarana on pitkällä tähtäimellä muuttua lyhytnäköiseksi ja tehottomaksi. Usean toimijan yhteistyönä toteutetusta ennakoinnista on hyötyä myös silloin, kun ennakoinnissa käytettävä menetelmä vaatii laajaa tietopohjaa. Yhteinen ennakoitityö auttaa erityisesti yhteisen vision rakentamisessa, edistää organisaatioiden oppimista ja kyvykkyyksien kehittämistä. Verkostoennakointi on lisäksi hyvä työkalu innovoinnissa sekä trendien, konseptien ja teknologian hyödyntämisessä. Verkostoennakointia pidetäänkin ennakoinnin tulevaisuutena. (Heger & Boman 2015, 147-149, 150.)

Ennakoitityöskentelyssä on myös omat haasteensa. Se on riippuvainen muun muassa käytävissä olevasta ajasta, budjetista, henkilöresursseista, keskiössä tarkasteltavan ilmiön laajuudesta, työskentelyyn osallistuvan verkoston koosta, osallistujien yhteistyökyvystä ja -halusta ja organisoinnin toteutuksesta. Omat haasteensa liittyy myös osallisuuteen. Osallisuus on olennainen osa verkostoennakointia, mutta se tuo mukanaan pulmia, joihin ei ole olemassa

selkeitä ratkaisuja. Yksi näistä on kysymys siitä, millaista osallistumista tavoitellaan lukumäärällisesti. Usein ennakointityöhön liittyy ajatus siitä, että enemmän on enemmän ja osallistujamäärän tavoite on mahdollisimman suuri. Van der Helmin mukaan tämä toki liittyy esimerkiksi ennakoinnissa syntyneen aineiston luotettavuuteen, mutta suuri osallistujamäärä yksin ei ole parhaalle mahdolliselle lopputulokselle. Toinen esimerkki osallisuuden pulmista on oletus siitä, että kaikki verkostoennakointiin osallistuvat prosessiin yhtä avoimesti ovat yhtä kiinnostuneita yhteisen hyvän edistämisestä, vaikka todellisuudessa tähän sisältyy paljon vaihtelua. (Van der Helm 2007, 5-7, 9-10.)

Vaikka ennakoinnin kontekstissa osallisuuteen liittyy edellä mainittuja haasteita, on hyvä muistaa, etteivät ne kuitenkaan tarkoita, että osallisuus tai ennakointi itsessään olisi huono asia. Tulevaisuudentutkimuksessa osallisuuden pulmiin onkin pyritty vastaamaan kehittämällä erilaisia osallistavia menetelmiä (Van der Helm 2007, 3-5).

3.3 Ennakointimenetelmät

Ennakointityöskentelyssä voidaan käyttää lukuisia erilaisia menetelmiä, joista osaa hyödynnetään myös tulevaisuudentutkimuksessa. Menetelmien vertailun ja valinnan helpottamiseksi ne voidaan jaotella kvalitatiivisiin eli laadullisiin, kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja näiden välimaastoon sijoittuviin puolikvantitatiivisiin menetelmiin. Laadullisilla ennakointimenetelmillä rakennetaan merkitystä tapahtumille ja havainnoille. Määrällisillä ennakointimenetelmillä puolestaan mitataan muuttujia ja tuotetaan numeraalista tietoa mm. tilastoanalyysien avulla. Puolikvantitatiiviset menetelmät soveltavat sekä laadullisten että määrällisten menetelmien parhaita puolia: niissä yhdistetään esimerkiksi asiantuntijoiden havaintoja ja todennäköisyyksiä. (Popper 2008, 64-65.) Kuvassa 4 laadulliset menetelmät on kirjattu timantin sisälle harmaalla tekstillä, määrälliset sinisellä tekstillä ja puolikvantitatiiviset punaisella.

Edellä mainitun jaottelun lisäksi ennakointimenetelmiä voidaan tarkastella jaottelemalla ne neljään eri kategoriaan sen mukaan, mihin kyseisen menetelmän tiedon keruu ja käsittely perustuvat. Nämä neljä kategoriaa ovat 1) luovuuteen, 2) vuorovaikutukseen, 3) aineistoon ja 4) asiantuntemukseen perustuvat menetelmät. Luovuudella viitataan tässä tapauksessa omaperäiseen ja mielikuvitukselliseen ajatteluun. Luovuuteen perustuvat menetelmät ovat vahvasti riippuvaisia osallistujien kekseliäisyydestä. Vuorovaikutukseen perustuvat menetelmät puolestaan korostavat osallistujien välistä vuoropuhelua ja näkemysten haastamista osallistujaryhmän sisällä. Vuorovaikutuksellisia menetelmiä pidetään erityisen tärkeänä osallisuuden kannalta, jotta ennakointityössä huomioidaan myös ei asiantuntijoiden havainnot. Aineistoperustaiset menetelmät pyrkivät selittämään asioita tilastojen, erilaisen analytiikan tai luotettavien dokumenttien avulla. Asiantuntemusta korostavissa menetelmissä sen sijaan hyödynnetään usein tietyn alan tai tiettyjen yksilöiden tietämystä valitusta aiheesta. (Popper 2008, 65-66.) Mikään näistä menetelmäluokituksista ei ole toista parempi, vaan ne täydentävät

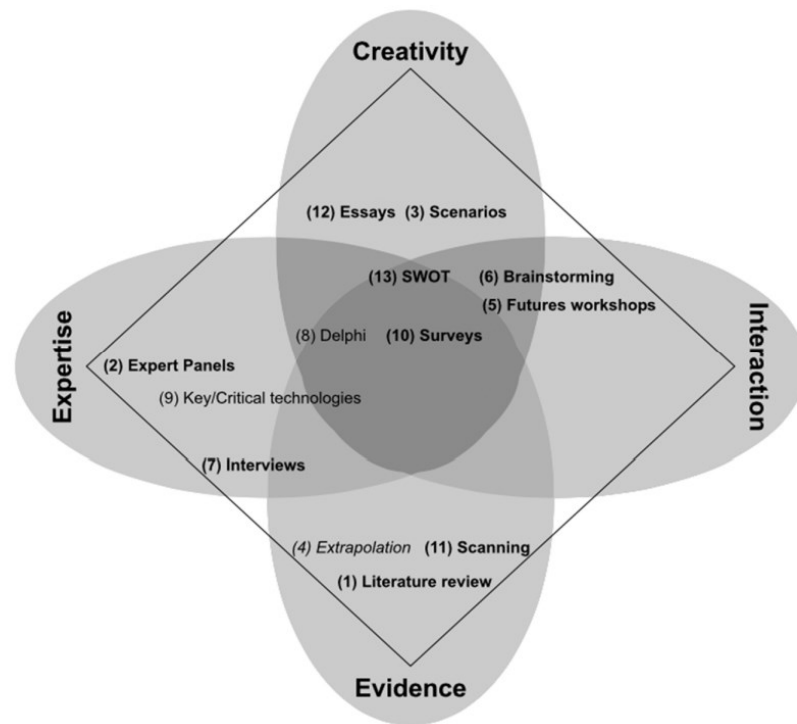
toisiaan.

Popperin (2008, 66) ennakointitilimantissa nämä kaksi edellä mainittua jaottelutapaa yhdistyvät. Kuvassa 3 esimerkiksi skenaariotyöpaja on sekä kvantitatiivinen että vuorovaikutukseen perustuva menetelmä ja Delphi-kysely puolikvantitatiivinen, asiantuntijuuteen ja jonkin asteiseen vuorovaikutukseen perustuva menetelmä.



Kuva 3: Ennakointitilimantti (Popper 2008, 66).

Vaikka ennakoinnissa käytettäviä menetelmiä on tarjolla runsaasti, on osa niistä selkeästi muita suositumpia. Eri menetelmät soveltuvat ennakoinnin eri vaiheisiin. Tutkitusti 13 suosituimman ennakointimenetelmän joukkoon kuuluu sekä kvalitatiivisia, puolikvantitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä. Samoin sekä luovuuteen, asiantuntijuuteen, aineistoon ja vuorovaikutukseen perustuvat menetelmät ovat kaikki edustettuina, mutta eivät täysin tasavertaisesti. Suurinta suosiota nauttivat kirjallisuuskatsaukset, asiantuntijaneelit ja skenaariot, mutta erityisesti vuorovaikutukseen ja aineistoon perustuvien menetelmien väliin näyttää jäävän katvealue. (Nemeth, Dew & Augier 2018, 100.)



Kuva 4: Ennakointiin soveltuvia menetelmiä. Numerot ilmaisevat menetelmän suosiota, numerolla 1 merkityn menetelmän ollessa suosituin. (Nemeth, Dew & Augier 2018, 100.)

Oman kokemuksen mukaan ennakointiin liittyvät menetelmät ovat todella monipuolisia ja toimivia. Niistä puhuttaessa usein unohdetaan, että pelkkä menetelmien tuntemus ja niiden käyttäminen ei riitä, vaan ennakointityöskentely vaatii osallistujilta myös aktiivista näkökulman vaihtamisen kykyä ja heittäytymistä. Menetelmät edellyttävät osallistujilta kykyä irrottautua nykyhetkestä ja suunnata ajatuksia rohkeasti tulevaan. Tämän hetken vallitsevan toimintaympäristön ja sen realiteettien asettaminen syrjään vaatii usein harjoittelua. Rohkea ideointikaan ei usein syty itsestään, mutta on taito, jota on mahdollista kehittää. Uskon, että parhaimmillaan ennakointityöskentely kehittää osallistujien tulevaisuusajattelua ja tulevaisuuskyvykkyyttä.

3.4 Tulevaisuudentutkimus

Osana strategisen johtamisen YAMK-opintojani suoritin tulevaisuudentutkimuksen vapaavalintaisen kurssikokonaisuuden Turun yliopistossa. Tulevaisuudentutkimuksen ala liittyy läheisesti ennakointiin, sillä yhtenä tulevaisuudentutkimuksen tehtävänä on tuottaa tietoa siitä, miltä tulevaisuus voisi esimerkiksi kahdenkymmenen vuoden kuluttua näyttää. Tämä tieto on tärkeää, jotta sen avulla voidaan vaikuttaa yleiseen ajatteluun, arvoihin ja sitä kautta päätöksentekoon, ja näin edistää toivottavimman mahdollisen tulevaisuuden toteutumista. (Rubin 2014; Lätti, Malho, Rowley & Frilander 2022, 314.) Minulle opinnot avasivat uusia näkökulmia

systemiajatteluun, mahdollisiin tulevaisuuksiin ja tulevaisuusajattelun hyödyntämiseen työnsäni. Opinnäytetyön kehittämistehtävää oli luontevaa lähteä rakentamaan tämän tutkimussuuntauksen pohjalle, koska halusin syventää kokemustani tulevaisuudentutkimuksen menetelmistä ja päästä oppimaan aiheesta lisää strategisen johtamisen näkökulmasta.

Tulevaisuudentutkimus on monitieteellinen tieteenala, jonka tehtävänä on nykyisyydestä käsin ymmärtää tulevaa ja edistää tulevaisuuden hyvän elämän ja hyvinvoivan ihmiskunnan valmiuksia yksilöä, yhteisöä ja yhteiskuntaa hyödyttävällä, kestäväällä tavalla. Se tuottaa tietoa siitä, mikä on tulevaisuudessa mahdollista, todennäköistä, toivottavaa ja ei-toivottavaa. Vaikka tulevaisuutta ei voida tarkasti ennustaa, voidaan tulevaa toimintaa suunnitella ja ennakoida tieteellisen tutkimuksen avulla. Toisaalta tulevaisuudentutkimus auttaa hahmottamaan nykyhetkeä uudesta näkökulmasta. (Rubin 2014; Lätti ym. 2022, 316.)

Koska tulevaisuudesta ei voida kerätä dataa eikä sitä voida ennustaa, nojaa tulevaisuudentutkimus nykyisyyteen ja menneisyyteen. Tulevaisuustietoa ei voida kuitenkaan tuottaa suoraan nykyisistä ja menneistä päätöksistä tai valinnoista, sillä tulevaisuus muotoutuu ja muokkautuu jatkuvasti. Se on riippuvainen keksinnöistä ja innovaatioista, joita ei ole vielä tehty. Siksi tulevaisuudentutkimuksen tieto koostuu perusteltujen odotuksien, trendien, kehityskulkujen, tutkimustulosten, aikomusten, unelmien, toiveiden, pelkojen ja moninaisten, muuttuvien mahdollisuuksien vyyhdeistä. (Rubin 2014; Lätti ym. 2022, 315.)

Tulevaisuudentutkimuksen monitieteisyys ja monitasoisuus asettaa tiedon tuottamiselle omat haasteensa, sillä kaiken mahdollisen poikkitieteellisen, ajankohtaisen ja alati eksponentiaalisti laajenevan tiedon hallitseminen ei ole yksittäiselle henkilölle mahdollista (Rubin 2014). Tästä näkökulmasta yksittäisen tutkijan, kuten tämänkin opinnäytetyön, tuottama tieto on aina joltain osilta puutteellista. Jos saman ajatuksen kääntää toisinpäin, tulevaisuudentutkimuksen hyöty erityisesti esimerkiksi moni- ja poikkitieteellisistä tutkimusryhmistä.

Tulevaisuustieto on aina osiansa summa, jota jäsennellään ja analysoidaan erilaisten tulevaisuustutkimuksen metodien avulla. Näihin sain itsekin kurssilla pintapuolista kosketusta kursilla tehdyn skenaariotyöskentelyn myötä. Pelkkä metodien tuntemus ei kuitenkaan yksin riitä, vaan tulevaisuudentutkimuksessa tarvitaan tieteellisen tiedon, kulttuurin ja yhteiskunnan tuntemuksen lisäksi mielikuvitusta, rohkeutta ja näkemyksellisyyttä. (Rubin 2014.) Tämä inhimillisestä panostuksesta riippuva osa tekee mielestäni tulevaisuudentutkimuksesta kiinnostavan. Lopputulos on parhaimmillaan tekijöiden jaettu näkemys tulevasta, joka ei olisi mahdollista yksilötyöskentelynä, eikä -ainakaan toistaiseksi- tekoälyn voimin.

3.5 Transformatiivisen skenaariotyöskentelyn prosessi

Yksi tulevaisuudentutkimuksen ja ennakointityöskentelyn suosituimmista menetelmistä on laadullisiin ja luovuuteen perustuviin menetelmiin kuuluva skenaariotyöskentely. Skenaariolla tarkoitan tässä uskottavia, tarinamuotoisia kuvauksia erilaisista mahdollisista tulevaisuuksista ja siihen johtavista tapahtumaketjuista (Lätti ym. 2022, 313). Skenaariotyöskentely on osallistava prosessi, jossa luodaan erilaisia mahdollisia kuvauksia tulevaisuudesta (Schwarz 2023, 86).

Skenaarioiden tavoitteena on tuottaa pitkän aikavälin tietoa päätöksenteon tueksi, tunnistaa tulevia mahdollisuuksia ja epävarmuuksia ja tehdä näkyväksi erilaisia kehityskulkuja. Vaikka skenaariot kuvaavat tulevia tapahtumia, on työskentelyn tavoitteena aina nykyhetken toiminnan muuttaminen ja ymmärtäminen skenaarioiden avulla. (Lätti ym. 2022, 316-317.) Erilaisia skenaarioita luodaan yleensä 2-4 kappaletta, sillä yhden tulevaisuuden sijaan tarkoituksena on tarkastella erilaisia mahdollisia tulevaisuuksia. Yleensä neljän skenaarion kohdalla ollaan kiinnostuneita mahdollisista, todennäköisistä, toivottavista ja ei toivottavista tulevaisuuksista. Jotta skenaarioista on aidosti hyötyä, niiden tulee olla uskottavia, sisäisesti johdonmukaisia ja kiinnostavia. (Kahane 2012b, 5: Third Step: Construct Stories About What Could Happen; Lätti ym. 2022, 317.)

Opinnäytetyöni tutkimusprosessi perustuu transformatiiviseen skenaariotyöskentelyyn. Sillä tarkoitetaan prosessia, jossa ei tyydytä pelkästään kartoittamaan ja ymmärtämään vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, vaan pyritään lisäksi osallistujien kanssa yhdessä pohtien ja suunnitellen vaikuttamaan tässä hetkessä tapahtuvilla valinnoilla, päätöksillä ja toiminnalla siihen, millaiseksi tulevaisuus lopulta muodostuu (Kahane 2012a, 19). Tällainen työskentelytapa toimii erityisen hyvin silloin, kun tarkastellaan ilmiötä, joka on kestävä, epävakaa tai mahdoton hyväksyä ja jota ei ole mahdollista ratkaista yhden toimijan voimin tai suoralla toiminnalla. Parhaiten transformatiivista skenaariotyöskentelyä kuvaa ajatus siitä, että se on tapa tehdä yhteistyötä luovalla ja eteenpäin pyrkivällä tavalla. Juuri tästä syystä se soveltuu mielestäni hyvin avoimen verkoston ennakointityön menetelmäksi. Tässä opinnäytetyössä tarkasteltava ilmiö, kotoutumisen ja kansalaisyhteiskunnan tulevaisuus, on juuri tällainen monimuotoinen ongelma, johon liittyy paljon epävakautta ja muutoksia. Toivottuun tulevaisuuteen suuntaaminen vaatii kentän toimijoiden yhteistä ponnistelua ja luovia ratkaisuja.

Kahane (2012a, 21) mukaan skenaariotyöskentely on jaettavissa viiteen osaan: 1) työryhmän kokoamiseen, 2) havainnointiin, 3) tarinoiden rakentamiseen, 4) löydöksiin ja 5) toiminnan muuttamiseen.

1) Työryhmän kokoaminen

Koko prosessi käynnistyy työryhmän kokoamisella. Koska työryhmän jäsenten vaikutus onnistuneeseen skenaariotyöskentelyyn ja sen vaikutuksiin on suuri, tulee osallistujien Kahanen mukaan edustaa tarkasteltavaa ilmiötä mahdollisimman laajasti, olla oivaltavia ja sitoutuneita skenaariotyöskentelyyn. Työryhmän jäsenten ei välttämättä tarvitse olla omien yhteisöjensä vaikutusvaltaisia johtajia, mutta ideaalitulanteessa kuitenkin tulevasta kiinnostuneita henkilöitä, jotka ovat valmiita edistämään skenaariotyöskentelyn vaikutuksia ja tulevaisuuden toivottuja muutoksia myös omissa toimintaympäristöissään. Työryhmän kokoamisessa tulisi kiinnittää huomiota lisäksi sen edustavuuteen siten, että mukana on mm. taustoiltaan ja näkökulmiltaan mahdollisimman moninainen tiimi, joka pystyy yhdessä huomioimaan käsiteltävään ilmiöön liittyviä asioita systemaattisesti. Tällaisen työryhmän kokoamisessa haasteena on edellä mainittuihin toiveisiin vastaavien ihmisten löytäminen ja työryhmän välisen luottamuksen rakentaminen. (Kahane 2012a, 22-23.) Jos skenaariotyöskentelyssä on mukana myös laajasti eri toimialoja edustavia tahoja, on yksi olennainen haaste mielestäni myös toiminnan yhteisen kielen löytäminen siten, että kaikki työryhmäläiset voivat kokea tulevansa kuulluiksi ja ymmärretyiksi ja toimia tehokkaasti yhteisen tavoitteen eteen.

2) Jaetun ymmärryksen muodostaminen

Transformatiivisen skenaariotyöskentelyn seuraavassa vaiheessa osallistujien tulee muodostaa yhteinen, jaettu ymmärrys tarkasteltavasta ilmiöstä. Tässä voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä, kuten taustamateriaaleihin perehtymistä, henkilökohtaisten tarinoiden jakamista tai vaikka paneelikeskusteluja. Moninaisessa työryhmän jäsenet lähestyvät samaa ilmiötä kukin omasta taustastaan, asiantuntemuksestaan ja näkökulmastaan käsin, joten tärkeää on yhteisen työskentelyn avulla hahmottaa tarkasteltavaa ilmiötä ennen kaikkea systemaattisella tasolla esimerkiksi erilaisten muutos- ja epävarmuustekijöiden avulla. Näitä ovat erilaiset megatrendit, trendit, heikot signaalit ja villit kortit, jotka vaikuttavat siihen, millaiseksi tulevaisuus muodostuu. (Kahane 2012b, 4: Second Step: Observe What Is Happening.)

Jaetun ymmärryksen työskentelyvaiheelle tulee luoda selkeät pelisäännöt ja löytää rauhallinen tila, jossa osallistujat kokevat olonsa niin turvalliseksi, että he uskaltavat jakaa keskenään uusia oivalluksia ja olla luovia. Yhteisen ymmärryksen muodostamisessa oivallusten visuaalinen jakaminen yhteisiä muistiinpanoja, malleja tai vaikka ajatuskarttoja hyödyntäen on tärkeää, jotta keskustelun tuotokset ovat työryhmän nähtävillä. Vaikka täydellistä, systemaattista, jaettua ymmärrystä on mahdotonta muodostaa, tämän vaihe mahdollistaa tarkasteltavan ilmiön ymmärtämisen ja tarkastelun syvemmällä tasolla. Tässä vaiheessa aineistosta poimitaan jatkoon tärkeimmät muutos- ja epävarmuustekijät. Tärkeää on keskittyä siihen, mitä voisi tapahtua, ei siihen, mitä tapahtuu juuri nyt. (Kahane 2012b, 4: Second Step: Observe What Is Happening.)

3) Tarinoiden rakentaminen

Seuraavaksi siirrytään prosessin kolmanteen vaiheeseen, jossa kaikesta kerätystä ja jaetusta tiedosta lähdetään rakentamaan tarinoita eli skenaarioita. Skenaarioiden raameiksi valitaan tärkeimmät muutos- ja epävarmuustekijät, joita lähdetään täydentämään tarinamuotoon. Tarinat toimivat transformatiivisessa skenaariotyöskentelyssä erityisen hyvin siksi, että ne herättävät tunteita, mutta lisäksi myös ohjaavat pelkän havainnoinnin sijaan tarkasteltavaan ilmiöön liittyviä toimijoita kohti toimintaa ja erilaisten valintojen seurauksien pohdintaa. Näissä tarinoissa, skenaarioissa, kirjoitetaan auki mitä tulevaisuudessa tapahtuu, miksi näin tapahtuu ja mitkä tapahtumat tällaiseen tulevaisuuteen johtavat. Valmiit skenaariot kuvaavat erilaisiin tulevaisuuksiin liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita. Jotta skenaarioiden esittely olisi mahdollisimman vaikuttavaa ja selkeää, skenaarioille annetaan usein niiden sisältöä kuvaavat nimet ja niitä täydennetään kuvituksella tai muulla visualisoinnilla. (Kahane 2012b, 5: Third Step: Construct stories about what could happen)

4) Löydökset

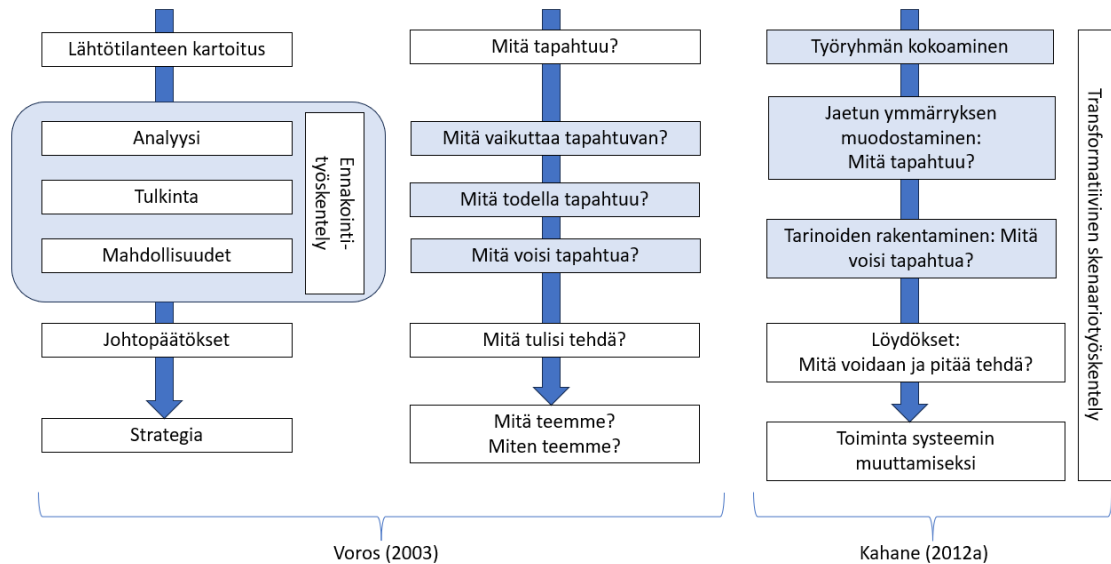
Kun skenaariot ovat valmistuneet, on aika keskittyä tarkastelemaan niistä esille nousevia johtopäätöksiä. Millaisiin toimiin muodostetun tulevaisuustiedon valossa tulisi ryhtyä? Millaisiin asioihin tulisi vaikuttaa, mitä tulisi muuttaa ja missä tarvitaan yhteistyötä? Tässä kohdassa on hyvä pysähtyä refleктоimaan ja pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja ensin itsenäisesti ja sen jälkeen yhdessä muiden osallistujien kanssa. Usein esiin nousevat löydökset ovat joko adaptiivisia tai transformatiivisia. Adaptiiviset johtopäätökset ohjaavat mukauttamaan toimintaa, jota emme voi muuttaa, mutta johon voimme sopeutua. Transformatiiviset johtopäätökset puolestaan kannustavat toimintaan. (Kahane 2012b, 6: Fourth Step: Discover what can and must be done.) Usein valmiista skenaarioista nousee esille näitä molempia -ja molempia tarvitaan: on strategista viisautta tietää, kumpaa toimintatapaa kukin tilanne vaatii.

Yleensä skenaarioista käydään ensin läpi adaptiiviset vaihtoehdot. Jos tämä skenaario toteutuu, mitä uhkia ja mahdollisuuksia siihen liittyy? Mitä minun/meidän tulee tehdä, että selviydymme tai säilymme elinvoimaisina? Mitkä ovat vahvuksiamme ja heikkouksiamme? Vasta tämän jälkeen siirrytään miettimään transformatiivisia johtopäätöksiä. Mitkä skenaarioiden kuvaamista tulevaisuuksista ovat organisaation näkökulmasta toivottuja ja mitkä ei toivottuja? Mikä on oman organisaationi rooli ja vastuu siinä, millainen tulevaisuus toteutuu? Näitä näkökulmia kartoittamalla saadaan lopulta kokonaiskuva siitä, millaisia vaikutuksia skenaarioilla on meihin ja miten me puolestaan voimme vaikuttaa niiden toteutumiseen. (Kahane 2012, 6 Fourth Step: Discover what can and must be done)

5) Toiminnan muuttaminen

Transformatiivisen skenaarioprosessin viimeisessä vaiheessa ryhdytään tuumasta toimeen ja skenaarioiden herättämät johtopäätökset muutetaan toiminnaksi. Mutta miten tämä

käytännössä tehdään? Kahanen mukaan konkreettisia toimenpiteitä voidaan tehdä joko erikseen kukin organisaatio tahollaan, tai osittain yhteistyössä tai koko työskentelyyn osallistuneen joukon voimin laatimalla esimerkiksi yhteinen suunnitelma. Mikä tahansa näistä tavoista voi olla tehokas. (Kahane 2012b, 7: Fifth step: Act to transform the system)



Kuva 5: Ennakointiprosessin ja transformatiivisen skenaariotyöskentelyn samankaltaisuudet (Voros 2003 14-15, Kahane 2012a, 21).

Mielestäni edellä kuvatussa Kahanen transformatiivisen skenaariotyöskentelyn vaiheissa on paljon samoja elementtejä, kuin Voroksen (2003, 14-15) ennakoitutyöskentelyn prosessissa. Kuvassa 5 olen kuvannut rinnakkain molemmat prosessit siten, että vasemmalla näkyy Voroksen ennakoitutyöskentelyn prosessi ja keskellä kysymykset, joihin Voroksen kuvaamissa vaiheissa erityisesti keskitytään. Oikealla puolestaan olen kuvannut Kahanen transformatiivisen skenaariotyöskentelyn viisi eri vaihetta. Molemmille prosesseille on yhteistä lähtötilanteen havainnointi, tiedon syventäminen, sen pohjalta muodostettujen tulkintojen tai tarinoiden rakentaminen, näistä nousevat johtopäätökset ja lopulta johtopäätösten pohjalta asetetut suunnitelmat toiminnalle.

Transformatiiviselle skenaariotyöskentelylle on ominaista, että prosessi on joustava. Eri vaiheiden sisällä on hetkiä, joissa välillä ideoidaan runsaasti, välillä pysähdytään pohtimaan käsillä olevaa asiaa tarkemmin ja sen jälkeen päätetään, mihin suuntaan seuraavaksi jatketaan. (Kahane 2012a, 22.) Tällainen syklinen työskentelytapa vaatii osallistujilta epävarmuuden ja keskeneräisyyden sietämistä ja toisaalta luottamusta itse prosessiin ja sen fasilitointiin.

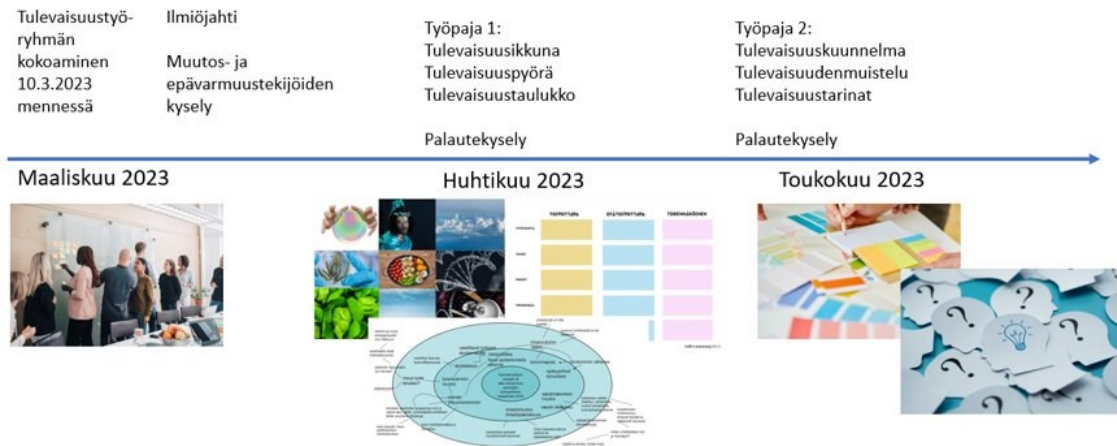
Skenaariotyöskentelyssä on myös omat haasteensa. Tulevaisuuskuvat ovat eläviä prosesseja: joskus jokin ennakoitu tapahtuma kehittyikin erilaiseen suuntaan ja tulevaisuuden polku saattaa näin haarautua ennalta odottamattomalla tavalla. Lisäksi on mielestäni tärkeää muistaa, että skenaariotyöskentely on menetelmä, joka vaatii yksinkertaistamista eikä se tuota ennustettavaa tietoa, mutta se tekee näkyväksi erilaisia kehityskulkuja, ongelmia, mahdollisuuksia ja ratkaistavia haasteita, jotka saattavat muuten jäädä huomaamatta (Koskelo & Helkala 2021, 2 Tulevaisuuden ennakointi, Skenaariot). Menetelmänä skenaariotyöskentely auttaa hahmottamaan, millaisia seurauksia eri asioilla, päätöksillä ja valinnoilla on ja miten organisaatioiden tulisi varautua ja lähteä ratkomaan näitä tulevaisuuden haasteita.

4 Tutkimusprosessin ja menetelmien esittely

Tässä luvussa esittelen tarkemmin tutkimusprosessiani. Tutkimukseni kehittämistehtävän tarkoituksena on tuottaa osallistavalla skenaariotyöskentelyllä tulevaisuustietoa Kotoutumisen kumppanuusohjelmalle verkoston strategisen kehittämisen tueksi. Tutkimuksen tuotoksena verkostolle luodaan skenaariota kansalaisyhteiskunnan ja kotoutumisen tulevaisuudesta vuonna 2040. Lisäksi opinnäytetyön tuloksena verkostolle jää käytettäväksi osallistavan ennakointityöskentelyn työkalu. Laajemmassa mittakaavassa tutkimuksen tavoitteena on tarkastella, miten osallistavaa skenaariotyötä voidaan tehdä verkostossa, miksi se on tärkeää strategisen johtamisen kannalta ja millaisia haasteita verkoston skenaariotyöskentelyyn liittyy.

Tutkimusprosessiin liittyen on mielestäni tärkeää mainita, että kuulun itse Kotoutumisen kumppanuusohjelman koordinaatioryhmään ja yhtenä virkatehtävänäni koordinoin yhtä Kotoutumisen kumppanuusohjelman alueellisista verkostoista. Tässä opinnäytetyössä toimin kuitenkin puolueettoman tutkijan ja fasilitoijan roolissa.

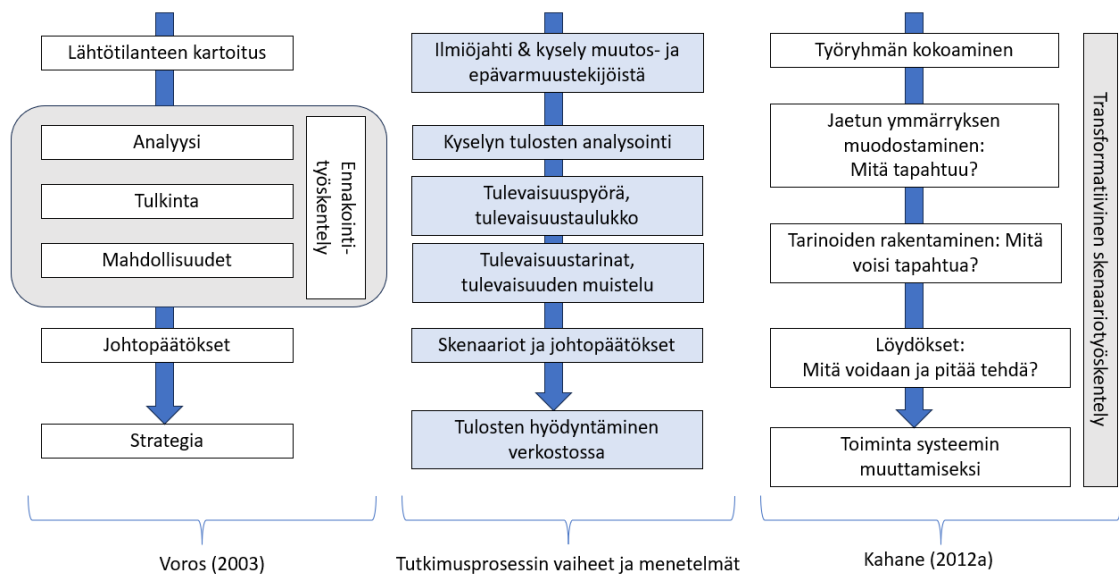
Kerron ensin lyhyesti skenaariotyöskentelyn aineistonkeruuprosessin eri vaiheista (kuva 6) ja esittelen sen jälkeen seuraavissa luvuissa tarkemmin käyttämäni tutkimusmenetelmät ja niiden tarkoituksen siinä järjestyksessä, jossa aineistonkeruuprosessini eteni. Skenaariotyöskentelyn prosessini perustuu Kahanen (2012a, 21) transformatiivisen skenaariotyön malliin, jonka eri vaiheet olen huomionut sekä menetelmien valinnassa että aineistonkeruun fasilitoinnissa. Transformatiivisen skenaariotyön mallin ja ennakointiprosessin yhtenevät, keskeiset vaiheet ja niissä käyttämäni menetelmät olen kuvannut kuvassa 7.



Kuva 6: Aineistonkeruun prosessin aikajana.

Aloitin aineistonkeruun helmi-maaliskuussa 2023 kokoamalla yhteen skenaariotyöskentelyn työryhmän eli tulevaisuustyöryhmän. Sen jälkeen tein maaliskuussa itsenäisenä taustatyönä toimintaympäristön kartoituksena ilmiöjahdin keskeisistä megatrendeistä, heikoista signaaleista ja villeistä korteista eli erilaisista tulevaisuuteen liittyvistä muutos- ja epävarmuustekijöistä. Ilmiöjahdin pohjalta koostin tulevaisuustyöryhmän jäsenille sähköisen kyselyn, jossa työryhmäläiset valitsivat, mitkä muutos- ja epävarmuustekijät heidän mielestään toteutuvat vuonna 2040 erittäin todennäköisesti ja mitä erittäin epätodennäköisesti. Kyselyn tulosten analysoinnin pohjalta valitsin tulevaisuustyöryhmän työpajatyöskentelyyn yhteensä 12 muutos- ja epävarmuustekijää.

Fasilitoin tulevaisuustyöryhmälle kaksi kahden tunnin virtuaalista työpajaa huhti-toukokuussa 2023. Valitsin työpajoihin menetelmiä, jotka mielestäni toimivat virtuaalisessa työskentelyssä, ovat osallistavia ja skenaariotyöskentelyn kannalta olennaisia. Pidin myös tärkeänä, että menetelmät ovat itselleni entuudestaan tuttuja osallistujan roolista käsin, jotta pystyin varautumaan niiden fasilitointiin liittyviin mahdollisiin haasteisiin.



Kuva 7: Valitut menetelmät ja niiden sijoittuminen ennakoinnin ja transformatiivisen skenaariotyöskentelyn eri vaiheisiin.

Molemmat työpajat toteutettiin Teamsin avulla. Järjestin ensimmäisen työpajan huhtikuussa 2023. Siinä tulevaisuustyöryhmäläiset pohtivat valittujen muutos- ja epävarmuustekijöiden vaikutuksia kansalaisyhteiskuntaan ja kotoutumiseen vuonna 2040 tulevaisuusikkuna-, tulevaisuuspyörä- ja tulevaisuustaulukko-harjoituksen avulla. Työpajan jälkeen analysoin, järjestelin ja karsin kerättyä aineistoa niin, että lopputuloksena syntyi kolme kuvausta mahdollisista tulevaisuuksista: toivottu, ei toivottu ja tasaisen kehityksen tulevaisuus. Tein näistä tarvittavat taustamateriaalit toista työpajaa varten. Tulevaisuustyöryhmän jäsenet vastasivat ensimmäisen työpajan jälkeen lyhyen palautekyselyyn, jonka pohjalta muokkasin hieman toisen työpajan sisältöä.

Toukokuussa 2023 järjestämässäni toisessa virtuaalityöpajassa keskityttiin skenaarioiden muodostamiseen. Osallistujat virittäytyivät työskentelyyn tulevaisuuskuunnelman avulla, pohtivat tulevaisuuden muistelun avulla niitä ajureita, jotka voisivat johtaa kuvattujen mahdollisten toteutumiseen ja kirjoittivat yhdessä edellisen työpajan tulosten pohjalta kolme erilaista tulevaisuustarinaa. Tulevaisuustyöryhmän jäsenet vastasivat työpajan jälkeen lyhyen palautekyselyyn, jolla kartoitin työpajan toteutukseen, sisältöön ja osallistujien kokemuksiin liittyviä asioita. Tämän jälkeen tulevaisuustyöryhmän työskentely päättyi.

Virtuaalisten työpajojen työskentelyn runko ja työryhmätyöskentelyn pohjat ohjeistuksineen löytyvät opinnäytetyön lopusta (Liite 1: Tulevaisuustyöpajojen työkalupakki. Menetelmät ja vinkit fasilitoijalle). Tämä menetelmäpaketti jää opinnäytetyön yhtenä tuotoksena Kotoutumisen kumppanuusohjelman käytettäväksi, mikäli verkosto haluaa hyödyntää metodeja

uudelleen joskus tulevaisuudessa.

Toukokuun viimeisen virtuaalisen työpajan jälkeen varsinainen aineistonkeruuprosessi oli valmis. Jatkoisin sen jälkeen itse skenaarioiden muotoilua valitsemalla niille niitä kuvaavat otsikot ja kuvitukset. Analysoin skenaarioiden sisältämiä uhkia ja mahdollisuuksia ja täydensin ajureihin liittyviä aikajanoja muutos- ja epävarmuuskyselyn avoimissa vastauksissa esille nousseilla ilmiöillä. Esittelen valmiit skenaariot ja niistä nousevia kehittämissuhteita Kotoutumisen kumppanuusohjelmalle luvussa 5. Opinnäytetyön tuloksista nousevia laajempia johtopäätöksiä käyn läpi luvussa 6.

4.1 Aineiston hallinta

Kaikki opinnäytetyöni aineisto kerättiin sähköisesti, osallistujien tietoturva ja tietosuojahuomioiden. Aineiston muodostivat tulevaisuustyöryhmän osallistujien sähköpostilista, yhteensä kolme Webropol-kyselyä ja kahden virtuaalisen työpajan ryhmätyöskentelyn tuotokset. Aineiston keruuprosessi ja aineiston analyysi on dokumentoitu tarkemmin menetelmäkohtaisesti luvuissa 4.2 - 4.14.

Tutkimukseen osallistuvia tulevaisuustyöryhmän jäseniä informoitiin jo työskentelyyn ilmoittautumisen yhteydessä siitä, mihin heiltä kerättävää aineistoa tullaan käyttämään ja miten sitä säilytetään. Ilmoittautumista ja ilmoittautuneiden sähköpostiosoitteiden keräämistä varten tehtiin erillinen tietosuojaseloste.

Kaikki aineistonkeruuprosessiin liittyvät kyselyt toteutettiin anonymisti. Virtuaalisten työpajojen ajan tulevaisuustyöryhmän jäsenillä oli pääsy vain sen pienryhmän sähköiseen dokumenttiin, jonka työstöön kukin henkilö osallistui. Työpajojen jälkeen dokumenttien yksityisyysasetukset muutettiin niin, että dokumenteille oli pääsy ainoastaan opinnäytetyön tekijälle. Pienryhmätyöskentelyn aineisto kerättiin anonymisti, sillä dokumentteihin ei kirjattu pienryhmien jäseniä ja pienryhmät muodostettiin Teamsin satunnaistoiminnolla. Opinnäytetyöhön palautteista nostetut sitaatit ja tulokset ovat anonymoituja.

Kaikki aineisto ja siitä syntynyt metadata säilytettiin tietoturvallisesti, sähköisessä muodossa pilvessä opinnäytetyön teon ajan. Aineisto ja siihen liittyvä metadata tuhoaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

4.2 Tulevaisuustyöryhmä

Kahanen (2012a 22) transformatiivisen skenaarioprosessin mallia noudattaen, aloitin aineistonkeruun työryhmän kokoamisella. Tieto opinnäytetyöni skenaariotyöskentelystä, avoin kutsu tulevaisuustyöskentelyyn osallistumiseen, työskentelyn aikataulu, periaatteet ja linkki

sähköiselle ilmoittautumislomakkeelle lähetettiin Kotoutumisen kumppanuusohjelman toimijoille sähköpostitse verkoston alueellisten koordinaattoreiden kautta. Kutsussa painotettiin sitä, että työskentely edellyttää sitoutumista vastata yhteen kyselyyn ja kahteen virtuaaliseen työpajaan. Koska skenaariotyöskentelyn työryhmään tarvitaan mahdollisimman moninainen joukko osallistujia, kontaktoin työ- ja elinkeinoministeriön ehdotuksesta lisäksi sähköpostitse henkilökohtaisilla kutsuilla mukaan myös verkoston ulkopuolisten, tärkeimpien sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden edustajia. Ulkopuolisiin sidosryhmiin ja tärkeisiin yhteistyökumppaneihin kuului esimerkiksi rahoittajan edustus, valtakunnallisia järjestöfoorumeita, kansalaisjärjestötoimintaan osallistuva teknologiayritys ja Sitra. Käytän tässä opinnäytetyössä skenaariotyöskentelyn työryhmästä nimitystä tulevaisuustyöryhmä.

Tulevaisuustyöryhmään osallistuminen ei edellyttänyt aikaisempaa kokemusta tulevaisuusajattelusta tai skenaariotyöskentelystä, vaan kiinnostus aiheeseen ja työskentelyyn sitoutuminen riitti. Kaikki työskentely toteutettiin suomeksi ja virtuaalisesti. Mukaan ilmoittautui yhteensä 43 eri toimijaa maahan muuttaneiden omista järjestöistä, valtakunnallisista yhdistyksistä, kunnista, oppilaitoksista ja yrityksistä. Olen erityisen iloinen siitä, että osallistujat muodostavat taustoiltaan, alueelliselta edustukseltaan ja osaamiseltaan varsin moninaisen joukon.

Työryhmän jäsenet vastasivat maaliskuussa kyselyyn (liite 2: kysely muutos- ja epävarmuustekijöistä), jossa kartoitettiin heidän näkemyksiään kansalaisyhteiskunnan ja kotoutumisen tulevaisuuteen vaikuttavista keskeisistä muutos- ja epävarmuustekijöistä. Lisäksi he osallistuivat kyselyn jälkeen huhti-toukokuussa kahteen fasilitoituun, kahden tunnin virtuaaliseen työpajaan Teamsin välityksellä.

Oma kokemukseni virtuaalisesta työskentelystä on opettanut, että lopullinen osallistujamäärä on aina alkuperäisiä ilmoittautuneita pienempi alun innostuksesta huolimatta. Tämän vuoksi oletin, että todellinen tulevaisuustyöryhmän koko olisi vähintään 20 % ilmoittautuneita pienempi ja olin varautunut sopeuttamaan työpajatyöskentelyä sen mukaan, minkä verran osallistujia lopulta saapuisi linjoille. Virtuaalisissa työpajoissa osallistujat jaettiin Teamsin satunnaisotannalla pienryhmiin.

Valitsin toteuttaa skenaariotyöskentelyn työpajat toisiaan täydentävinä kokonaisuuksina ja osallistujia ohjeistettiin osallistumaan molempiin työpajoihin. Tulevaisuustyöryhmäläisiä informoitiin siitä, että mikäli osallistuminen ensimmäiseen työpajaan ei ollut mahdollista, ei osallistujia voinut enää tulla mukaan toiseen työpajaan. Tällä halusin varmistaa sen, että työskentelyyn osallistujat pysyisivät molemmilla kerroilla samoina, jolloin itse työskentely ja sen ilmapiiri olisi mahdollisimman luottamuksellinen, turvallinen ja näin yhteistyön ja ideoinnin kannalta mahdollisimman antoisa. Molempiin työpajoihin sitoutumisella työskentely varsinkin toisessa virtuaalisessa työpajassa jatkuisi näin sujuvasti siitä, mihin edellisessä työpajassa

jäätiin. Kuvaan tulevaisuustyöryhmän työskentelyä ja siinä käytettyjä erilaisia menetelmiä tarkemmin luvuissa 4.3-4.14.

4.3 Ilmiöjahti ja kysely muutos- ja epävarmuustekijöistä

Aloitin ensimmäisen kyselyn valmistelun tekemällä ensin muutos- ja epävarmuustekijöiden kartoitukseen liittyvän ilmiöjahdin. Ilmiöjahlilla tarkoitan tässä toimintaympäristöanalyysia, joka voidaan toteuttaa esimerkiksi kirjallisuuskatsauksena ja sen yhteenvedona (Lätti ym. 2022, 321-322). Muutos- ja epävarmuustekijöillä tarkoitan tässä opinnäytetyössä erilaisia megatrendejä, trendejä ja heikkoja signaaleja, jotka vaikuttavat siihen, millaiseksi tulevaisuus muodostuu. Näistä ilmiöt, joiden toteutumiseen liittyy paljon varmuutta ovat muutostekijöitä (esim. megatrendit) ja ilmiöt, joiden toteutumiseen liittyy paljon epävarmuutta, ovat epävarmuustekijöitä (esim. heikot signaalit). Megatrendeillä tarkoitan tässä opinnäytetyössä globaaleja kehityskulkuja, jotka todennäköisesti jatkuvat tulevaisuudessa. Ne voivat muodostua erilaisista trendeistä eli ihmisten arvojen, asenteiden ja käytäntöjen muutoksista, jotka voivat olla nousevia, hiipuvia, paikallisia tai globaaleja. Heikot signaalit sen sijaan ovat ensimmäisiä pilkahduksia tulevista, joskus kummallisistakin tai yllättävistä ilmiöistä, jotka saattavat tulevaisuudessa kehittyä merkittäviksi. (Koskelo & Helkala 2021, Tulevaisuustieto: termit tutuiksi trendiviitekehityksen avulla; Dufva & Rowley e2022, 8-9.)

Erilaisia megatrendejä, trendejä ja heikkoja signaaleja esittelevät tulevaisuusraportit, joita mm. tulevaisuudentutkimukseen ja ennakointiin erikoistuneet konsulttifirmat ja organisaatiot julkaisevat, lienevät tulevaisuudentutkimuksen tunnetuimpia tuotoksia. Niissä kuvataan tulevaisuuden kehityskulkujen kokonaiskuvaa, systeemisiä muutoksia ja julkaisuhetkellä merkittäviä ilmiöitä. Ilmiöjahlissa perehdyin laajasti erilaisiin trendi- ja megatrendiraportteihin muodostaakseni kokonaiskuvan kotoutumisen ja kansalaisyhteiskunnan tulevaisuuden kannalta mahdollisimman monipuolisista muutos- ja epävarmuustekijöistä (Dufva & Rekola 2023; Dufva & Rowley 2022; Kelly 2020; Gaub 2019; European Commission 2022; Project Management Institute 2022; World Economic Forum 2023; OECD 2023; Ogilvy Consulting 2023).

Erilaisia megatrendejä, trendejä ja heikkoja signaaleja oli ilmiöjahdin tausta-aineistossa valtavasti, joten hyödynsin niiden ryhmittelyssä PESTE-analyysiä. PESTE on tulevaisuudentutkimuksen menetelmä, jonka lyhenne tulee sanoista political, economical, social, technological ja environmental. PESTE-metodi liitetään usein toimintaympäristön analyysiin ja sen avulla voidaan ryhmitellä tai hahmottaa tarkasteltavaa ilmiötä edellä mainituista viidestä eri näkökulmasta. Political eli poliittinen osa viittaa tässä yhteydessä esimerkiksi lainsäädäntöön tai puoluepoliittisiin ohjelmiin. Economical eli taloudellinen näkökulma pitää sisällään työllisyyteen, investointeihin tai mm. kansantalouteen liittyviä asioita. Social eli sosiaalinen näkökulma kiinnittää huomiota väestörakenteeseen, hyvinvointiin ja koulutukseen. Technological

eli tekninen näkökulma sisältää teknologian kehitystä, uusia teknologioita ja niiden käyttöönottoa. Environmental eli ympäristöön liittyvä näkökulma puolestaan tarkoittaa usein luontoa, ilmastoa, fyysistä ympäristöä tai infrastruktuuria. (Dufva 2022, 105-109; Lähti ym. 2022,322.)

PESTE-menetelmää mukaillen valitsin ilmiöjähdin tausta-aineiston ryhmittelyn kategorioiksi valta ja vaikuttaminen (political), ympäristö (environmental), ihmiset ja hyvinvointi (social), teknologia (technological) ja talous (economical). Tällä halusin varmistaa sen, että ilmiöjähdini tulokset eivät jäisi liian yksipuolisiksi. Lähdin ryhmittelemään raporteista esille nousevia megatrendejä, trendejä ja heikkoja signaaleja näiden kategorioiden alle väittämämoodoissa. Lisäksi yhdistelin toisiaan lähellä olevia trendejä yhteen siten, että jäljelle jäi lopulta 30 erilaista muutos- ja epävarmuustekijää.

Niiden pohjalta tein maaliskuussa sähköisen Webropol-kyselyn (Liite 2: Kysely muutos- ja epävarmuustekijöistä). Kyselyssä tulevaisuustyöryhmän jäsenten tehtävänä oli miettiä, miltä tulevaisuus näyttää Suomessa vuonna 2040 kansalaisyhteiskunnan ja kotoutumisen näkökulmasta. Kansalaisyhteiskunnalla tarkoitettiin tässä yhteydessä yhdistyksiä, yhteisöjä, säätiöitä, puolueita ja erilaisia vapaaehtoisuuteen perustuvia sosiaalisia liikkeitä. Vastaajien tehtävänä oli valita, miten varmaa tai epävarmaa kyselyssä esitettyjen väittämien (eli muutos- ja epävarmuustekijöiden) toteutuminen olisi vuonna 2040. Ohjeistuksena oli, että valintojen ei tarvinnut olla järkeviä tai totta juuri nyt, vaan vastaajat saivat vastata oman intuiutionsa pohjalta. Kysely oli rakennettu siten, että se eteni teemoitta edellä mainittujen viiden PESTE-kategorioiden mukaan, joista jokaiseen liittyi kuusi väittämää. Vastaajien tehtävänä oli asettaa väittämät järjestykseen asteikolla 1-6 siten, että numero 1= asia, jonka toteutumiseen liittyy vastaajan mielestä kaikkein suurinta epävarmuutta ja 6 = asia, jonka toteutumiseen liittyy vastaajan mielestä suurinta varmuutta. Jokaisessa kategoriassa saman numeron saattoi valita vain kerran.

Lisäksi kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä, joihin vastaaminen oli vapaaehtoista:

- 1) Mitkä muut mielestäsi epävarmat asiat vaikuttavat kansalaisyhteiskuntaan ja kotoutumiseen vuonna 2040?
- 2) Mitkä muut mielestäsi varmat asiat vaikuttavat kansalaisyhteiskuntaan ja kotoutumiseen vuonna 2040?

Kyselyn kategoriat ja niihin valitut väittämät on kuvattu taulukossa 2. Taulukon vasemmassa sarakkeessa näkyvät kyselyn tulokset eli kunkin muutos- ja epävarmuustekijän saama keskiarvo asteikolla 1-6. Jokaisesta kategoriasta on korostettu taulukkoon ilmiö/ilmiöt, jotka saivat alhaisimmat ja korkeimmat keskiarvot. Kategorioiden alhaisimman keskiarvon saaneet ilmiöt on korostettu taulukkoon sinisellä värillä ja korkeimmat keltaisella.

Taulukko 2: Muutos- ja epävarmuustekijöiden kyselyn kategoriat ja niihin valitut väittämät.

Valta ja vaikuttaminen 2040	ka
Kansalais- ja tasa-arvolikkeiden nousu jatkuu.	3,9
Nopea ja suora kansalaisvaikuttaminen, kuten kansanäänestykset, mielenosoitukset, kansalaisaloitteet, adressit ja julkinen keskustelu lisääntyy.	4,7
Ihmisten luottamus poliittisiin päätöksentekijöihin heikkenee ja yhä useammat suhtautuvat valtamedioiden tarjoamaan tietoon varauksella.	4,1
Oikeistopopulistiset puolueet saavat enemmän valtaa. Ne kannattavat konservatiivisia arvoja ja kansallista etua.	3,8
Geopoliittiset jännitteet lisääntyvät valtioiden ja erilaisten yhteiskuntajärjestelmien välillä. Demokratia heikkenee.	3,4
Kaupungeista tulee itsenäisiä valtioita.	1,2
Ympäristö 2040	ka
Ilmaston kuumeneminen jatkuu.	3,9
Äärimmäiset sääolot, kuten tulvat ja hirmumyrskyt, yleistyvät.	4,1
Kansainvälinen muuttoliike kasvaa toimeentulon muutoksen, kaupungistumisen, sotien ja ympäristön muutosten myötä.	4,2
Ilmastokriisi uhkaa globaalisti satojen miljoonien ihmisten hyvinvointia ja aiheuttaa myös satojen miljardien vuotuiset taloudelliset tappiot.	3,7
Ihmisten ympäristötietoisuus lisääntyy. Hyvinvoiva luonto ymmärretään itseisarvona, jonka varaan myös ihmisen hyvinvointi rakentuu.	3,3
Tietoinen piittaamattomuus ympäristön tilasta lisääntyy.	1,8
Ihmiset ja hyvinvointi 2040	ka

Väestö monimuotoistuu.	4,5
Hyvinvointi ei ole enää vain yksilöön rajoittuva asia, vaan ihmisen hyvinvointi on sidoksissa ympäristön ja yhteisöjen hyvinvointiin.	3,6
Epävarmuus tulevaisuudesta lisää mielenterveysongelmia ja ihmisten kestävyys on koetuksella.	3,9
Ihmisten elinikä pitenee. Työikäisiä ihmisiä on entistä vähemmän. Ikääntyvien ihmisten toimintakyky on entistä parempi.	3,5
Ihmiset arvostavat entistä enemmän sosiaalisia suhteita, merkityksellistä elämää, mahdollisuuksia tehdä hyvää ja auttaa muita.	3,1
Ihmiset muuttavat asumaan eteläiseen Suomeen ja suuriin kaupunkeihin.	2,4
Teknologia 2040	ka
Teknologia luo eriarvoisuutta.	2,8
Teknologia muuttaa toimintatapoja.	4,3
Ihminen on jatkuvassa vuorovaikutuksessa virtuaalisen ja fyysisen maailman kanssa.	2,8
Tekoälysovellukset lisääntyvät.	3,5
Dataa kerätään ja hyödynnetään yhä enemmän. Sen pohjalta räätälöidään palveluita yksilöille ja organisaatioille.	3,8
Teknisten valmiuksien ja teknologian ymmärtämisen merkitys korostuu niin työelämässä kuin vapaa-ajalla.	3,8
Talous 2040	ka
Lama, inflaatio, korkea työttömyys ja julkisen sektorin velkaantuminen ovat globaali ongelma.	3,3

Ihmisten varallisuuserot ja eriarvoisuus kasvavat.	4,1
Organisaatiot ovat sosiaalisesti ja ekologisesti entistä vastuullisempia.	3,6
Talous kehittyy ihmiskeskeisemmäksi ja huomioi entistä paremmin ihmisten ja ympäristön hyvinvoinnin voiton tavoittelun sijaan.	2,5
Organisaatiot panostavat tehokkuuteen ja kykyyn varautua yllättäviin kriiseihin.	3,4
Työvoimapula kasvaa.	4,1

Kyselyyn vastasi yhteensä 30 tulevaisuustyöryhmän jäsentä, mikä on noin 71 % tulevaisuustyöryhmään ilmoittautuneista henkilöistä. Kävin tulokset läpi siten, että valitsin jokaisesta kategoriasta jatkotyöskentelyyn ilmiön, johon kohdistui vastaajien mielestä suurinta varmuutta eli joka oli saanut suurimman keskiarvon ja ilmiön, johon liittyi vastaajien mielestä suurinta epävarmuutta, eli joka oli saanut kategorian pienimmän keskiarvon. Teknologia-kategoriassa kaksi väittämää olivat saaneet yhtä alhaiset pisteet ja talouskategoriassa kaksi väittämää puolestaan yhtä korkeat pisteet, joten näissä kategorioissa jatkotyöstöön valikoitui poikkeuksellisesti yhteensä kolme väittämää. Valintani perustui siihen, että laadukkaissa skenaarioissa ollaan kiinnostuneita juuri näistä vastakohtista, jotta skenaarioissa saadaan esille sekä niitä ilmiöitä, joiden toteutuminen on tulevaisuudessa hyvin todennäköistä ja niitä, joiden toteutuminen on hyvin epävarmaa. Molempien tuominen skenaariotyöskentelyyn on tärkeää, sillä pelkkiin todennäköisiin muutostekijöihin pohjaavien skenaarioiden tuottama tulevaisuustieto jää helposti puutteelliseksi ja uutuusarvoltaan vähäiseksi. (Lätti ym. 2022, 325)

Virtuaalisten työpajojen jatkotyöstöön etenivät seuraavat muutos- ja epävarmuustekijät:

Valta ja vaikuttaminen 2040

Nopea ja suora kansalaisvaikuttaminen, kuten kansanäänestykset, mielenosoitukset, kansalaisaloitteet, adressit ja julkinen keskustelu lisääntyy. (ka 4,6)

Kaupungeista tulee itsenäisiä valtioita. (ka 1,2)

Ympäristö 2040

Kansainvälinen muuttoliike kasvaa toimeentulon muutoksen, kaupungistumisen, sotien ja ympäristön muutosten myötä. (ka 4,2)

Tietoinen piittaamattomuus ympäristön tilasta lisääntyy. (ka 1,9)

Ihmiset ja hyvinvointi 2040

Väestö monimuotoistuu (ka 4,5)

Ihmiset muuttavat asumaan eteläiseen Suomeen ja suuriin kaupunkeihin. (ka 2,4)

Teknologia 2040

Teknologia muuttaa toimintatapoja. (ka 4,2)

Teknologia luo eriarvoisuutta. (ka 2,8)

Ihminen on jatkuvassa vuorovaikutuksessa virtuaalisen ja fyysisen maailman kanssa. (ka 2,8)

Talous 2040

Ihmisten varallisuuserot ja eriarvoisuus kasvavat. (ka 4,1)

Työvoimapula kasvaa (ka 4,1)

Talous kehittyy ihmiskeskeisemmäksi ja huomioi entistä paremmin ihmisten ja ympäristön hyvinvoinnin voiton tavoittelun sijaan. (ka 2,5)

Kyselyn avoimiin kysymyksiin tuli yllättävän paljon vastauksia. Niissä epävarmoina pidettyjä asioita listasi 22 työryhmäläistä ja varmoina pidettyjä ilmiöitä kuvasi 19 työryhmäläistä. Tämän kohdan analysointi osoittautui kuitenkin haastavaksi, sillä monet avoimissa vastauksissa esille nostetut ilmiöt oli kuvattu sekä varmoina että epävarmoina. Lisäksi osa nostetuista ilmiöistä joko sisältyi jo kyselyssä listattujen kategorioiden yhteydessä mainittuihin väittämiin tai kuvasivat enemmän niiden ajureita. Ajureilla (driving forces) tarkoitan tässä tulevaisuudentutkimuksen termiä muutosvoima. Se kuvaa uskomusta, yleistä oletusta tai ajan hengelle ominaista asiaa ja toimii usein trendiä ajallisesti edeltävänä, selittäväenä tekijänä (Rubin 2023). Tämän vuoksi en valinnut avointen kysymysten vastauksia työpajatyöskentelyn jatko-työstöön. Koska vastauksissa oli kuitenkin paljon hyviä nostoja juuri tulevaisuuden kehitykseen liittyvistä ajureista, päätin palata niihin uudelleen toisen virtuaalisen työpajan tulevaisuuden muistelu -metodin tuotosten yhteydessä (ks. luku 4.11).

4.4 Ensimmäinen virtuaalinen työpaja

Ensimmäinen virtuaalisen työpajan teemana oli edellisessä luvussa esitellyn kyselyn tuloksista nousseisiin muutos- ja epävarmuustekijöihin tutustuminen ja niiden jatkotyöstö. Tämä vaihe aineistonkeruuprosessissani vastaa transformatiivisen skenaariotyöskentelyn jaetun ymmärryksen muodostamisen vaihetta. Työpajan tavoitteena oli ensin tutustuttaa tulevaisuustyöryhmän jäsenet toisiinsa ja tulevaisuusajatteluun ja sitten muodostaa pienryhmätyöskentelyyn valittujen menetelmien avulla yhteinen käsitys keskeisistä, kansalaisyhteiskunnan ja kotoutumisen tulevaisuuteen 2040 vaikuttavista tulevaisuuden ilmiöistä ja niiden vaikutuksista.

Ennen työpajaa olin valmistellut siihen fasilitoinnissa tarvittavat diat. Lisäksi olin tehnyt

jokaiselle pienryhmälle oman sähköisen dokumenttipohjan, johon olin koonnut työskentelyn menetelmien ohjeet ja niiden kirjauksiin tarkoitetut pohjat. Työpajassa pienryhmät saivat sähköisen linkin, jolla he pääsivät omalle dokumenttipohjalleen.

Koska luovuudella, heittäytymisellä ja rohkeudella on merkittävä rooli skenaariotyöskentelyn onnistumisessa ja tulevaisuustyöskentely oli monelle työryhmään ilmoittautuneelle uusi asia, halusin aloittaa työpajan ensin käymällä läpi työskentelyn pelisäännöt. Heti sen jälkeen ohjasin osallistujille lyhyen tulevaisuusikkuna -harjoituksen, joka auttoi osallistujia virittäytymään tulevaisuusajatteluun. (Kahane 2012b, 4: Second Step: Observe What Is Happening.) Kerron tarkemmin tulevaisuusikkunasta luvussa 4.5.

Työpajaan osallistui yhteensä 29 henkilöä, mikä on noin 69 % alun perin mukaan ilmoittautuneista. Tulevaisuusikkuna -harjoituksen jälkeen jaoin osallistujat Teamsin satunnaisotannalla kuuteen pienryhmään, joiden sisällä pienryhmäläiset esittäytyvät ensin lyhyesti toisilleen. Haluan karsia työpajasta osallistujien tittelit ja taustaorganisaatiot, jotta työskentely ryhmien sisällä säilyisi mahdollisimman vapana ennako-odotuksista ja valta- tai asiantuntija-asetelmista. Tämän vuoksi tutustumisen ohjeena oli ensimmäisessä työpajassa kertoa oma nimi ja yksi asia itsestä, joka ei liity työhön tai ammattiin, vaan kuvaa esimerkiksi harrastusta tai jotain muuta osallistujalle tärkeää asiaa. Tutustumisen jälkeen kukin pienryhmä valitsi joukostaan kirjurin, jonka tehtävänä oli huolehtia, että työskentelyn tulokset kirjataan ryhmälle ja-ettuun yhteiseen dokumenttiin.

Pienryhmissä osallistujat tekivät yhdessä ensin tulevaisuuspyörä-harjoituksen ja sen jälkeen tulevaisuustaulukko-harjoituksen. Kerron näistä menetelmistä tarkemmin luvuissa 4.6 ja 4.7. Kävin osallistujien kanssa harjoitusten ohjeistukset läpi ennen pienryhmätyöskentelyä ja vierailin pienryhmissä työskentelyn aikana vastaamassa mahdollisiin kysymyksiin ja tarvittaessa tarkentamassa tehtävänantoa tai työskentelyn fokusta. Työpajan lopussa kokosin osallistujat takaisin Teamsin yhteiseen tilaan yhteistä lopetusta varten.

Työpajan jälkeen lähetin osallistujille lyhyen palautekyselyn sähköisesti. Työpajan aikana ja sen jälkeen kirjasin myös ylös omia havaintojani työskentelystä. Kerron palautekyselyn tulokista ja havainnoistani tarkemmin luvussa 4.8.

4.5 Tulevaisuusikkuna

Tulevaisuusikkuna (Futures Window) on Sirkka Heinosen ja Elina Hiltusen (2012, 248-249) Suomessa kehittämä menetelmä, jonka tavoitteena on herätellä tulevaisuusajattelua, ennakoimista ja innovointia visuaalisten heikkojen signaalien avulla. Heikot signaalit ovat ensimmäisiä viestejä muutoksista, jotka voivat olla tulevaisuudessa merkittäviä. Ne täydentävät trendejä ja megatrendejä ja ovat havaittavissa eri aistein. Visuaaliset heikot signaalit ovat

visuaalisessa muodossa, kuten esimerkiksi kuvien, piirrosten, maalausten, valokuvien tai videoiden avulla, esiteltyjä heikkoja signaaleja. Tulevaisuusikkuna -menetelmässä tällaisia heikkoja signaaleja edustavia kuvia näytetään osallistujille suurelta näytöltä samalla, kun heitä pyydetään ennakoimaan ja innovoimaan tulevaa. Heinosen ja Hiltusen mukaan kuvat ovat voimakas työkalu ihmisten huomion herättämiseen ja tiedon välittämiseen, mutta varsin vähän hyödynnetty keino tulevaisuudentutkimuksessa. (Heinonen & Hiltunen 2012, 249; Hiltunen 2010, 90-94.)

Valitsin tulevaisuusikkunan työpajan ensimmäiseksi yhteiseksi tehtäväksi, sillä se toimii mielestäni hyvänä tulevaisuusajatteluun johdattelevana harjoituksena ja auttaa asettumaan luovaan mielentilaan. Käytin harjoituksessa kuvakollaasia, johon osallistujat keskittyivät muutama minuutin ajan. Soitin harjoituksen taustalla musiikkia, joka tuki erilaisten tunnelmien ja mielikuvien tavoittamista. Osallistujien tehtävänä oli kuvia katsellessa pohtia, mitkä seikat omassa ajassamme vuonna 2023 voisivat ihmetyttää, kauhistuttaa tai herättää nostalgiaa jälkipolvessamme vuonna 2040. Harjoituksen jälkeen tehtävä purettiin niin, että halukkailla oli mahdollisuus kommentoida omia havaintojaan ja ajatuksiaan yhteisessä Teams-tilassa ääneen tai jakaa niitä Teamsin chattiin.

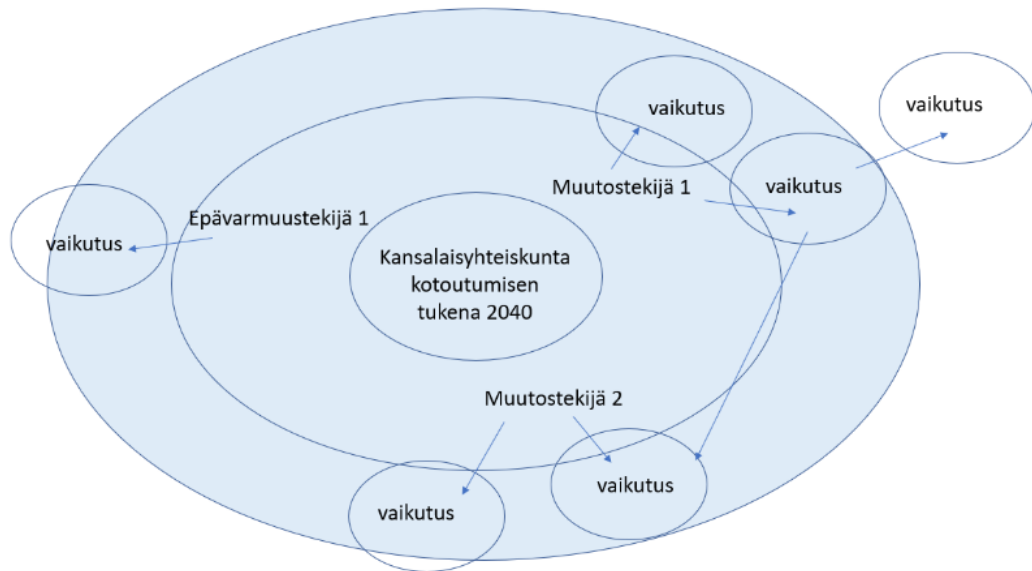
Työpajan ensimmäisenä menetelmänä tulevaisuusikkuna toimi mielestäni todella hyvin. Se herätti osallistujissa oivalluksia ja keskustelua, joka olisi varmasti jatkunut huomattavasti pidempään, kuin mitä sille oli varattu aikaa. Ennen kaikkea se auttoi suuntaamaan ajatuksia rohkeasti tulevaan ja pitämään fokuksessa vuoden 2040 nykyhetken sijaan ja antoi hyvän, energisen alun työpajalle.

4.6 Tulevaisuuspyörä

Tulevaisuuspyörä on menetelmä, joka soveltuu hyvin aivoriihityöskentelyyn esimerkiksi silloin, kun tavoitteena on tarkastella jonkin ilmiön tulevaisuuden vaikutuksia. Se on suosittu tulevaisuudentutkimuksen piirissä helppokäyttöisyytensä vuoksi ja toimii hyvin samoilla periaatteilla kuin mind map. Menetelmän mallipohjana toimii usein kolmen sisäkkäisen ympyrän kaavio, jonka keskelle kirjataan tarkastelun kohteena oleva ilmiö. Sen jälkeen lähdetään pohtimaan sen primäärejä eli ensisijaisia vaikutuksia ja nämä kirjataan seuraavan kehän sisälle. Joskus nämä kirjatut vaikutukset voivat johtaa vielä sekundaarisiin eli toissijaisiin vaikutuksiin. Näitä kirjataan mallin uloimmalle kehälle. Kirjattujen asioiden välille voidaan piirtää nuolia havainnollistamaan niiden välisiä syy-seuraussuhteita. (Glenn 1993, 2-5.) Kirjattavat vaikutukset voivat olla toivottuja ja/tai ei toivottuja.

Tulevaisuuspyörän vahvuuksia on se, että menetelmä ei vaadi erityisiä ohjelmia tai työvälineitä ja siihen perehtyminen on yleensä nopeaa, eikä vaadi aikaisempaa kokemusta tulevaisuusajattelusta tai skenaariotyöskentelystä. Se auttaa myös hahmottamaan asioiden

systemisyyttä ja tiivistää pohdinnan yksinkertaiseen, helposti prosessoitavaan muotoon. Yksinkertaisuus on toisaalta myös menetelmän yksi heikkouksista, sillä tulevaisuuspyörä ei esimerkiksi tee näkyväksi vaikutusten aikajänteitä. Ryhmätyöskentelyssä sen anti on tietysti myös aina riippuvainen työskentelyyn osallistuvien henkilöiden panostuksesta. (Glenn 1993, 8-9.)



Kuva 8: Virtuaalisessa työpajassa käytetty esimerkki tulevaisuuspyörästä.

Luvussa 4.5 kuvaamani tulevaisuusikkuna -harjoituksen jälkeen jaoin osallistujat Teamsin satunnaisotannalla noin 5 hengen pienryhmiin. Jokainen ryhmä sai keskusteltavaksi 2-3 luvussa 4.3 mainitun kyselyn tuloksista nousutta muutos- tai epävarmuustekijää, joiden erilaisia vaikutuksia he lähtevät miettimään tarkemmin tulevaisuuspyörän kautta. Olin etukäteen laatinut jokaiselle pienryhmälle oman sähköisen dokumenttipohjan, johon olin soveltanut tulevaisuuspyörää siten, että sisimmälle kehälle oli kirjattu tulevaisuustyöskentelyn aihe: kansalaisyhteiskunta ja kotoutuminen 2040. Seuraavalle kehälle oli kirjattu ryhmälle jaetut muutos- ja epävarmuustekijät. Ryhmien tehtävänä oli miettiä, millaisia primäärisiä ja sekundaarisia vaikutuksia heille jaetuilla ilmöillä voisi olla kansalaisyhteiskuntaan ja kotoutumiseen vuonna 2040 ja kirjata näitä havaintoja tulevaisuuspyörän uloimmalle kehälle. Kuvassa 8 näkyy virtuaalisessa työpajassa käytetty esimerkki tulevaisuuspyörän pohjasta.

Tulevaisuuspyörä toimi pienryhmätyöskentelyssä suunnitellusti ja ryhmät tuottivat sen avulla runsaasti muutos- ja epävarmuustekijöiden vaikutuksia. Ainoa tähän menetelmään liittynyt haaste liittyi siihen, että ryhmiä piti välillä muistuttaa fokuksen pitämisestä vuodessa 2040 ja kansalaisyhteiskunnassa ja kotoutumisessa, sillä aktiivisella ideoinnilla oli taipumus lähteä vaikutusten osalta laajenemaan enemmän yleiselle tasolle kuin tarkasteltavaan näkökulmaan.

Fokusoinnista muistuttamisen myötä ryhmät kuitenkin tarkensivat jo tuottamiaan yleisiä vaikutuksia ja niihin liittyviä kirjauksiaan.

4.7 Tulevaisuustaulukko

Seuraavaksi ohjeistin pienryhmiä jatkamaan työskentelyä jatkojalostamalla kirjaamiaan muutos- ja epävarmuustekijöiden vaikutuksia tulevaisuustaulukon avulla. Tulevaisuustaulukko on yksi skenaarioiden rakentamisessa käytetty menetelmä. Sen avulla voidaan koota yhteen skenaarioiden kannalta tärkeimmät muutos- ja epävarmuustekijät ja niiden erilaiset vaikutukset. Koonti tehdään taulukkoon siten, että taulukon sarakkeet nimetään erilaisten mahdollisten tulevaisuuksien mukaan. Usein tulevaisuustaulukon sarakkeiden otsikoissa käytetään skenaarioille tyypillistä jakoa neljään erilaiseen tulevaisuuskuokategoriaan: toivottuun, ei toivottuun, tasaisen kehityksen ja mullistuksen tulevaisuuteen. Rivit puolestaan nimetään tarkastelun kohteena olleet muutos- ja epävarmuustekijöiden mukaan ja näiden eri vaikutukset kirjataan jokainen taulukkoon sellaisen sarakkeen alle, jonka mukaista tulevaisuutta se parhaiten kuvaa. (Lätti ym. 2022, 318-324).

Jotta tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyvät skenaariot olisivat keskenään riittävän erilaisia, valitsin tulevaisuustaulukon kategorioiksi parhaan mahdollisen lopputuloksen tulevaisuuden eli utopian, pahimman mahdollisen lopputuloksen tulevaisuuden eli dystopian, tasaisen kehityksen tulevaisuuden ja mullistuneen tulevaisuuden. Tässä yhteydessä on kuitenkin hyvä todeta, että kuten skenaariot aina, myös näin jaotellut tulevaisuudet ovat selkeydestä huolimatta aina yksinkertaistuksia ja mahdollinen tulevaisuus voi olla lopulta myös useamman skenaarion summa.

Olin kirjannut jokaisen pienryhmän omaan tulevaisuustaulukon sarakkeiden otsikoiksi valmiiksi edellä mainitut mahdolliset tulevaisuudet ja rivien otsikoiksi ne samat muutos- ja epävarmuustekijät, joita kukin ryhmä oli työstänyt tulevaisuuspyörä-menetelmässä. Osallistujien tehtävänä oli ensin siirtää tulevaisuuspyörässä ideoidut ja kirjatut vaikutukset ensin tulevaisuustaulukkoon niitä koskevan muutos-/epävarmuustekijän kohdalle, sen tulevaisuusarakkeen alle, johon kyseinen vaikutus heidän mielestään parhaiten sopii. Tämä edellytti osallistujilta keskustelua siitä, mikä vaikutus oli heidän mielestään kuvasi esimerkiksi toivottua tulevaisuutta ja mikä tasaisen kehityksen tulevaisuutta. Koska monet vaikutukset ovat hyvin monitahoisia, piti pienryhmien tässä kohtaa löytää kompromisseja.

Sen jälkeen, kun tulevaisuuspyörään kirjatut vaikutukset oli siirretty tulevaisuustaulukkoon, pienryhmien tuli tarkistaa, oliko jokin sarake jäänyt tyhjäksi. Näin saatiin näkyväksi se, oliko jonkin muutos- tai epävarmuustekijän kohdalla aikaisemmassa tulevaisuuspyörän kohdalla keskusteltu esimerkiksi vain toivotuista vaikutuksista. Tyhjiksi jääneisiin sarakkeisiin pienryhmät tuottivat yhdessä vielä lisää vaikutuksia. Osallistujien tuli lisäksi huolehtia siitä, että

samalle riville ei kirjattu samaa vaikutusta useaan otteeseen. Virtuaalisessa työpajassa käytetty tulevaisuustaulukon esimerkkipohja näkyy taulukossa 3.

Taulukko 3: Virtuaalisessa työpajassa käytetty tulevaisuustaulukko-pohja.

	Paras mahdollinen lopputulos (utopia)	Pahin mahdollinen lopputulos (dystopia)	Sama jatkuu (tasaisen kehityksen tulos)	Mullistus (toiseksi muuttunut tulevaisuus)
muutostekijä 1				
muutostekijä 2				
epävarmuustekijä 1				
...				
...				

Eniten pienryhmissä herätti keskustelua ja kritiikkiä vaikutusten siirtäminen ns. oikean kategorian alle. Osa osallistujista koki, että taulukko pakotti tekemään liian pelkistäviä valintoja - mutta tämä toisaalta on osin menetelmän tehtäväkin, jotta monitahoista tulevaisuustietoa pystytään käsittelemään yksinkertaisessa muodossa. Näissä tilanteissa tuli hyvin ilmi se, että skenaarioihin liittyy aina valtava määrä vaikutuksia ja että tulevaisuustaulukko pakottaa osallistujia tekemään välillä hyvin intuitiivisiakin päätöksiä siitä, mikä vaikutus nähdään mm. toivottuna ja mikä ei toivottuna.

Harjoituksen yhteisestä ohjeistuksesta ja pienryhmissä käytössä olleista kirjallisista ohjeista huolimatta, osa pienryhmistä lähti miettimään aluksi tulevaisuustaulukoon kirjattavia vaikutuksia ilman tulevaisuuspyörässä tuotettujen vaikutusten siirtoa. Tämän vaiheen huomiointi vaati erillistä muistutusta fasilitoinnilta. Tämä on toisaalta varsin ymmärrettävää, sillä työskentely oli hyvin intensiivistä ja sen imussa ohjeista huolimatta helposti unohtuu, että harjoitukset ovat jatkumoa toisilleen. Monille osallistujille työpaja oli myös ensimmäinen kokemus skenaariotyöskentelyyn osallistumisesta.

Tulevaisuustaulukon vaikeimmaksi osioksi muodostui neljäs kategoria, joka kuvaa sellaista mahdollista tulevaisuutta, johon liittyy jokin odottamaton mullistus. Tähän kategoriaan

liittyvien vaikutusten tuottaminen oli pienryhmille kaikkein haastavinta ja sen seuraukset näkyivät myös tulevaisuustaulukon pohjalta tekemässäni yhteenvedossa ja analysoinnissa, jota kuvaan lisää luvussa 4.9. Yleisesti harjoitus toimi mielestäni hyvin ja ryhmät olivat selkeästi tuotteliaampia, kuin mitä olin etukäteen kuvitellut.

Tulevaisuustaulukko-harjoituksen jälkeen kokosin osallistujat vielä hetkeksi yhteiseen Teams-tilaan ennen ensimmäisen työpajan päättämistä. Koska työpajojen aikataulu oli hyvin tiukka, jätin tarkoituksella pois työpajassa saavutettujen tuotosten läpikäymisen koko tulevaisuustyöryhmän kesken. Jatkoa ajatellen tällainen vaihe olisi kuitenkin tärkeä, sillä mielestäni se teki vielä paremmin näkyväksi sen, mitä työpajassa saatiin aikaiseksi ja auttaisi osallistujia hahmottamaan työstettyä kokonaisuutta paremmin vain oman pienryhmän muutos- ja epävarmuustekijöihin keskittymisen sijaan.

4.8 Palautekysely ensimmäisestä työpajasta

Ensimmäisen virtuaalisen työpajan jälkeen lähetin tulevaisuustyöryhmän jäsenille sähköisen palautekyselyn. Kyselyyn vastaaminen tapahtui anonyymisti ja käyttämäni lomake löytyy opinäytetyön lopusta (Liite 3: Ensimmäinen palautekysely). Valitsin kyselyyn sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Halusin kerätä tietoa sekä työpajasta kokonaisuutena, että osallistujien arvioita heidän omasta osallistumisestaan ja pienryhmien työskentelystä. Kyselylomakkeella pyydettiin osallistujien vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Minkä arvosanan antaisit työpajalle kokonaisuutena? (asteikolla 1-5, 1=välttävä, 2=kohtalainen, 3=tyydyttävä, 4=hyvä, 5=erinomainen)
- Miten arvioisit oman osallistumisesi aktiivisuutta (asteikolla 0-10, 0=osallistuin passiivisesti, 10=osallistuin aktiivisesti)
- Mikä työpajatyöskentelyssä oli hyvää?
- Mitä uutta opit työpajassa?
- Miten työpajaa tulisi jatkossa kehittää (esim. aikataulu, rakenne, fasilitointi)?
- Minkä arvosanan antaisit pienryhmäsi työskentelylle? (asteikolla 1-5, 1=välttävä, 2=kohtalainen, 3=tyydyttävä, 4=hyvä, 5=erinomainen)
- Mikä pienryhmäsi työskentelyssä oli hyvää?
- Mitä olisit kaivannut lisää pienryhmätyöskentelyssä?
- Muuta palautetta työpajasta.

Kyselyyn vastasi yhteensä 14 osallistujaa. Tulosten mukaan työpajan arvosanaksi annettiin 4,4 asteikolla 1-5. Oman aktiivisuuden keskiarvo oli 8,6 mediaanin ollessa 9 asteikolla 0-10. Avoinnissa vastauksissa hyväksi työpajassa koettiin työpajan rakenne, pitävät aikataulut ja selkeät tehtävänannot. Positiivista palautetta sai myös välitön ja turvallinen ilmapiiri, muihin tulevaisuustyöryhmäläisiin tutustuminen ja kiinnostavat keskustelut. Kiitosta sai lisäksi työpajan

alussa esitellyt yhteiset pelisäännöt ja niihin liittynyt ohjeistus siitä, että omaan työhön liittyvät tittelit ja työroolit jätetään työpajan ulkopuolelle -näin osallistujat eivät tunteneet toistensa ammatillisia taustoja, vaan pystyivät osallistumaan työpajaan ilman ammattiosaamiseen liittyvää arvottamista.

Työpajatyöhön oli varattu riittävä aika ja eikä aihealueet olleet liian suuria. Sopivasti mitoitettu. Ilmapiiri oli loistava ja salliva, turvallisen tilan periaatteet toteutuivat hyvin. (osallistujan palaute)

Oli myös kiva idea, että jokainen esitteli itsensä vain nimeltä, ilman työtiteleitä. Tämä helpotti sitä, että uskalsi sanoa omia ajatuksiaan eikä ujostuttanut, kun oli tietämätön toisten ammateista ja pätevyyksistä. Kaikin puolin miellyttävä kokemus. (osallistujan palaute)

Hyvä rakenne, pitävä aikataulu, kiva työryhmä. (osallistujan palaute)

Jatkokehittämisen suhteen toivottiin hieman vähemmän aikaa pienryhmätyöskentelylle, työpajan ajankohdan sijoittamista aamupäivän sijaan iltapäivään ja tauotusta. Osa vastanneista koki pienryhmätyöskentelyn ohjeistukset hyväksi ja selkeiksi, osa puolestaan kaipasi niihin lisää tarkennusta. Palautteissa mainittiin myös tulevaisuuspyörän ja tulevaisuustaulukon kankeus siitä näkökulmasta, että monet kuviteltavat vaikutukset voisivat asettua esimerkiksi tulevaisuustaulukon eri sarakkeiden välimaastoon tai useampaan sarakkeeseen.

Työpajassa opitut uudet asiat liittyivät kyselyn vastauksissa eniten tulevaisuusajatteluun. Osallistujat mainitsivat esimerkiksi oppineensa muilta osallistujilta uusia näkökulmia, ajattelevansa työpajan jälkeen tulevaisuudesta monitahoisemmin, eri tavalla kuin ennen tai ylipäättään ajattelevansa jatkossa tulevaisuutta enemmän kuin ennen. Muutama vastaaja kertoi oppineensa myös uusia menetelmiä.

Pienryhmätyöskentely sai osakseen hyvät arvostukset, keskiarvo siinä oli huimat 4,7 asteikolla 1-5. Avoimissa vastauksissa myönteiseksi koettiin erityisesti sopiva ryhmäkoko, erilaiset ihmiset, ryhmäläisten aktiivinen osallistuminen ja mahdollisuus aitoon osallistumiseen. Pienryhmätyöskentelyn kehittämistoiveisiin tuli hyvin vähän vastauksia, niissä tuotiin esille positiivisena asiana fasilitaattorin vierailut pienryhmissä. Lisäksi toivottiin vielä lisää tarkennuksia ohjeisiin ja tietoa siitä, mitä muissa pienryhmissä tuotettiin.

Avoimessa palautteessa kiiteltiin onnistuneesta, antoisasta ja mielenkiintoisesta työpajasta ja toivottiin jatkoa tulevaisuustyöskentelylle. Saadun palautteen kehitysehdotusten pohjalta muokkasimme toisen virtuaalisen työpajan suunnitelmaani siten, että lisäsin työskentelyn lomaan aikaa lyhyelle tauolle ja pyrin entisestään selkeyttämään pienryhmätyöskentelyn ohjeistuksia. Otin testiin myös yhdessä palautteessa ehdotetun yhteisen, työskentelyyn orientoivan harjoituksen:

Myös kysymys "Olet vuodessa 2040. Kuvaile sitä yhdellä sanalla." voisi toimia seuraavassa työpajassa. Olisi mielenkiintoista kuulla muiden vastaukset - ja myös omani (en tiedä sitä vielä). (osallistujan palaute)

Keräämäni palautekyselyn lisäksi kirjasin omia havaintojani työpajasta ylös sekä sen aikana, että sen jälkeen. Fasilitoijana olen vastaajien kanssa täysin samaa mieltä siitä, että tulevaisuustyöryhmäläiset työskentelivät todella aktiivisesti ja innostuneesti koko työpajan ajan. Olin positiivisesti yllättynyt siitä, miten valtavan tuotteliaita pienryhmät olivat ja miten nopeasti osallistujat heittäytyivät työskentelyyn. Aineistoa kertyi jo ensimmäisessä työpajassa enemmän kuin mitä olin arvioinut. Tämä oli mielestäni kuitenkin pelkästään myönteinen asia, sillä etukäteen olin miettinyt, että työpajan riskinä on se, että pienryhmien työskentely lähtee käyntiin hitaasti tai dokumenttipohjiin saadaan tuotettua vain vähän kirjauksia.

Olen samaa mieltä siitä, että tauko työskentelyssä olisi tehnyt hyvää, myös fasilitoijalle, olin kokonaan unohtanut sellaisen alkuperäistä aikataulua miettiessäni. Tämän lisäksi jäin jälkikäteen miettimään, että palautekyselyn vastaajien määrää voisi jatkossa nostaa se, että linkki kyselyyn jaettaisiin osallistujille heti työpajan lopussa ja siihen vastaamiseen käytettäisiin siinä kohtaa yhteisesti hetki aikaa.

4.9 Toinen virtuaalinen työpaja

Valmistauduin toiseen virtuaaliseen työpajaan tekemällä siinä tarvittavat taustamateriaalit valmiiksi etukäteen, jotta työpajassa päästäisiin mahdollisimman nopeasti jatkamaan työskentelyä siitä, mihin edellisessä työpajassa jäätiin. Kokosin pienryhmien edellisen työpajan tulevaisuustaulukko-menetelmän tuotokset yhteen niin, että siirsin kaikki tarkasteltavat muutos- ja epävarmuustekijät ja niihin liittyvät vaikutukset ensin yhteen yhteiseen tulevaisuustaulukkoon. Sen jälkeen varmistin, että muutos- ja epävarmuustekijöihin kirjattujen vaikutusten oli mahdollista toteutua sarakkeittain yhtä aikaa ja poistin mahdolliset toisensa poissulkevat kirjatukset. Lisäksi varmistin, että kukin vaikutus oli kirjattu taulukkoon vain kerran.

Tässä vaiheessa huomasin, että neljännen sarakkeen eli mullistukseen liittyvän tulevaisuuskuvan alle kirjattuja vaikutuksia oli määrällisesti kaikkein vähiten. Lisäksi tämän sarakkeen vaikutuksissa oli niin paljon sellaisia sisäisiä ristiriitaisuuksia, joissa vaikutukset sulki toisensa pois, että päätin jättää mullistukseen liittyvät vaikutukset kokonaan pois tulevaisuuskuvien jatkotyöstöstä.

Tämän jälkeen kirjoitin jäljelle jääneiden kolmen sarakkeen sisällä olleet vaikutukset sarakkeittain tekstimuotoon. Lopputuloksena oli näin kolme vuoteen 2040 sijoittuvaa mahdollista tulevaisuutta, jotka kuvasivat toivottua tulevaisuutta eli utopiaa, ei toivottua tulevaisuutta eli dystopiaa ja tasaisen kehityksen tulevaisuutta. Viitataan tähän materiaaliin toisessa työpajassa taustamateriaalina, sillä tulevaisuustyöryhmä lähti rakentamaan skenaarioiden ajureita

ja tulevaisuuskuvia tämän luokittelun pohjalta. Sama taustamateriaali on nähtävillä myös valmiissa skenaarioissa (ks. luvut 5.1-5.3) aina tulevaisuuskuvien jälkeen.

Edellä mainitut kolme mahdollista tulevaisuutta olisi ollut mahdollista koota tulevaisuustaulukosta lukuisilla eri tavoilla. Yksi vaihtoehto olisi ollut fasilitoida tulevaisuustyöryhmäläisille keskustelu, jossa he olisivat itse poimineet taulukosta vaikutukset kolmeen erilaiseen tulevaisuuteen ilman suoraa sarakkeellista jakoa. Päädyin kuitenkin muodostamaan toivotun, ei toivotun ja tasaisen kehityksen tulevaisuudet suoraan taulukon sarakkeista siksi, että työryhmätyöskentelyssä ei ollut aikaa tällaiselle keskustelulle ja halusin tässä kohtaa myös tarkoituksella yksinkertaistaa skenaariotyöskentelyä.

Taustamateriaalin lisäksi tein jokaiselle pienryhmälle oman sähköisen dokumenttipohjan, johon kokosin toisessa työpajassa käytettävien menetelmien ohjeet ja niiden kirjauksiin tarkoitettut pohjat. Työpajassa pienryhmät saivat sähköisen linkin, jolla he pääsivät omalle dokumenttipohjalleen.

Toisen virtuaalisen työpajan teemana oli varsinaisten skenaarioiden rakentaminen. Tämä vaihe työskentelyä liittyy Kahanen (2012b, 5: Third step: Construct Stories About What Could Happen) transformatiivisen skenaariotyöskentelyn tarinoiden rakentamisen vaiheeseen. Tähän työpajaan osallistui yhteensä 22 henkilöä, joka on noin 52 % tulevaisuustyöryhmään alun perin ilmoittautuneista. Osallistujamäärä jäi ensimmäistä työpajaa pienemmäksi ja moni osallistuja ilmoitti osallistumisen esteestä minulle etukäteen kirjallisesti joko sähköpostitse tai tekstiviestillä. Iso osa peruutuksista johtui päällekkäisistä töistä. Moni tulevaisuustyöryhmään ilmoittautuneista ovat oman taustaorganisaatioidensa avainhenkilöitä, ja toukokuu on tunnetusti monella alalla hyvin kiireinen kuukausi. Lisäksi osalla osallistujista oli henkilökohtaisia esteitä osallistumiselle. Itse jäin toki myös miettimään, olisiko työpajatyöskentelyä kokonaisuudessaan voinut muokata siten, että sitoutuminen olisi ollut suurempaa. Tapahtuiko keräytystä myönteisestä palautteesta huolimatta ensimmäisessä työpajassa jotain, mikä ei ehkä vastannut osallistujien odotuksia?

Toisaalta, toisen työpajan pienryhmätyöskentelyn kannalta pienempi osallistujamäärä osoitautui siinä mielessä hyväksi asiaksi, että tulevaisuustarinoiden kirjoittaminen olisi ollut huomattavasti vaikeampaa toteuttaa isommalla joukolla siten, että kaikki osallistujat olisivat päässeet aidosti ääneen.

Aloitin työpajan kertaamalla, mistä työskentelyssä on kyse ja millaiseen kokonaisuuteen työpajat liittyvät. Kertasin myös yhteiset pelisäännöt ja orientoiduimme tulevaisuusajatteluun tulevaisuuskuunnelma-menetelmän avulla, jota kuvaan tarkemmin luvussa 4.10. Sen jälkeen jaoin osallistujat Teamsin satunnaisotannalla kolmeen pienryhmään. Jokainen pienryhmä

työsti yhtä skenaariota. Tällä kertaa osallistujat tekivät pienryhmissä tulevaisuusajattelua tulevan lyhyen harjoituksen myös esittäytymiskierroksen yhteydessä siten, että jokaisen tuli kuvata vuotta 2040 yhdellä sanalla. Tutustumisen jälkeen kukin pienryhmä valitsi joukostaan kirjurin, jonka tehtävänä oli huolehtia, että työskentelyn tulokset kirjataan ryhmälle jaettuun yhteiseen dokumenttiin.

Jokaiselle pienryhmälle jaettiin edellisen työpajan pohjalta koostettu materiaali yhdestä mahdollisesta tulevaisuudesta: dystopiasta, utopiasta tai tasaisen kehityksen tulevaisuudesta. Sen jälkeen pienryhmät pohtivat tulevaisuuden muistelu -menetelmän (ks. luku 4.11) avulla heille jaettuun tulevaisuuteen liittyviä ajureita ja kirjoittivat lopuksi tähän tulevaisuuteen sijoittuvan tulevaisuustarinan (ks. luku 4.12). Työpajan lopuksi kirjoitetut tulevaisuustarinat jaettiin muille tulevaisuustyöryhmäläisille lukemalla ne yhteisesti ääneen.

Keräsin työpajaan osallistuneilta palautetta sähköisellä kyselyllä työpajan jälkeen. Kirjasin omia havaintojani työpajasta ylös sekä sen aikana, että sen jälkeen. Pohdin näiden tuloksia tarkemmin luvussa 4.13.

4.10 Tulevaisuuskuunnelma

Tulevaisuuskuunnelma on Sitran kehittämä menetelmä, joka auttaa kuvittelemaan erilaisia tulevaisuuksia ja harjoittaa tulevaisuusajattelua. Kuunnelmat ovat Sitran nettisivuilta löytyviä lyhyitä äänitteitä, joiden tarinat kuvaavat erilaisia, kärjistettyjäkin tulevaisuuden tuokioita. Menetelmän avulla on voi pohtia myös omia tulevaisuuteen liittyviä uskomuksia. (Sitra 2020.)

Kuuntelimme yhdessä tulevaisuustyöryhmäläisten kanssa Sitran tulevaisuuskuunnelman Aktiiviset kansalaiset rakentavat ihanneyhteiskuntaa. Keskustelimme sen jälkeen seuraavista asioista:

- Millaisia ajatuksia kuunnelma herätti: ärsyttikö, naurattiko tai ihmetyttikö?
- Tuntuiko kuunnelman kuvaama tulevaisuus tutulta?
- Mitä on saattanut tapahtua, jotta kyseiseen tulevaisuuteen on päädytty?

Valitsin tulevaisuuskuunnelman toisen virtuaalisen työpajan orientoivaksi harjoitukseksi, sillä se on mielestäni samalla hyvä esimerkki tulevaisuuskuunnelmasta, joiden kirjoittaminen oli myös osa toisen virtuaalisen työpajan sisältöä. Lisäksi tulevaisuuskuunnelman ohjeistuksen kolmas kysymys siitä, mitä on saattanut tapahtua, jotta kyseiseen tulevaisuuteen on päädytty, toimii mielestäni todella hyvin tulevaisuuden muisteluun johdattelevana menetelmänä. Näin orientoiva harjoitus ei jäänyt muusta työskentelystä irralliseksi tehtäväksi, vaan antoi maistiaisja työpajan muusta sisällöstä.

Menetelmänä tulevaisuuskuunnelma toimi erinomaisesti. Fasilitoijan näkökulmasta se on todella helppokäyttöinen myös virtuaalisessa ympäristössä ja riittävän liioiteltu herättämään ajatuksia, tunteita ja keskustelua. Osallistujilta tulevaisuuskuunnelmaan heittäytyminen ei edellytä aikaisempaa osaamista.

4.11 Tulevaisuuden muistelu

Yksi tapa tarinallistaa skenaarioita, on kuvata niihin johtavia tapahtumaketjuja ja ajureita. Niiden avulla voidaan tunnistaa, millaisia tapahtumia, ilmiöitä ja syy-seuraussuhteita skenaarion toteutumiseen voisi liittyä. Ne auttavat ymmärtämään myös omaa rooliamme siinä, millaista mahdollista tulevaisuutta kohti olemme siirtymässä. (Lätti ym. 2022, 314, 329).

Itse sovelsin tapahtumaketjujen ja ajurien tunnistamiseen opinnäytetyössäni tulevaisuuden muistelu -menetelmää. Se on Sitran Tulevaisuustajuus -työpajoissakin käytetty harjoitus, jossa harjoitellaan tulevaisuusajattelua miettimällä, millaiset asiat ja tapahtumat ovat vaikuttaneet siihen, millainen maailma tässä hetkessä on (Poussa, Lähdemäki-Pekkinen, Ikäheimo & Dufva 2021, 24).

Sovelsin menetelmää siten, että ensin pienryhmät tutustuivat heille jaettuun materiaaliin, joka ryhmästä riippuen kuvasi joko toivottua, ei toivottua tai tasaisen kehityksen tulevaisuutta (ks. luku 4.9). Materiaalin lukemisen jälkeen pienryhmien tehtävänä oli kuvitella, että he ovat vuodessa 2040, jossa heille jaettu kuvaus tulevaisuudesta on toteutunut. Heidän tuli kuvitteellisesti muistella vuodesta 2040 käsin, mitkä tapahtumat johtivat kuvatun tulevaisuuden toteutumiseen esimerkiksi vuosina 2035/2030/2025 jne. Muistelua oli mahdollista tehdä myös erilaisista näkökulmista, kuten talouden, lainsäädännön, ihmisten tai vaikka ympäristön kannalta. Ryhmä kirjasi muistelun tuottamia tapahtumia ja asioita aikajanelle. Tarkoituksena on hahmotella näin ajureita, joiden avulla Kotoutumisen kumppanuusohjelma voi seurata ja tunnistaa, mitä tulevaisuudenkuvaa kohti tulevaisuudessa etenemme.

Edellisessä työpajassa osa osallistujista oli toivonut ryhmätyöskentelyyn vähemmän aikaa, sillä he olivat saaneet annetut harjoitukset valmiiksi nopeasti. Halusin toisessa työpajassa vaurautua erilaisiin työskentelyrytmeihin siten, että ryhmillä oli halutessaan mahdollisuus pohtia yhdessä joitakin lisäkysymyksiä, mikäli he saisivat tulevaisuuden muistelu -harjoituksen valmiiksi siihen varattua aikaa nopeammin. Näitä vapaaehtoisia lisäkysymyksiä olivat:

- Mikä ryhmänne saamassa tulevaisuudessa 2040 erityisesti ilahduttaa?
- Mistä tulevaisuuden kuvaan liittyvästä olitte huolissanne vuonna 2023?
- Mikä sai huolen vähenemään?

Valitsemieni lisäkysymysten taustalla oli ajatus siitä, että niiden vastaukset saattaisivat tuottaa tietoa skenaarioihin liittyvistä uhista ja mahdollisuuksista. Tässä työpajassa näille kysymyksille ei kuitenkaan jäänyt työskentelyssä aikaa, sillä virtuaalisissa työpajoissa toteutetuista harjoituksista tulevaisuuden muistelu oli selkeästi pienryhmille haastavin. Se herätti paljon keskustelua, mutta varsinaisiin aikajanoihin kertyi suhteellisen vähän kirjauksia. Harjoitus olisi vaatinut enemmän aikaa, kuin mitä siihen oli työpajassa käytettävissä. Moni osallistujista innostui harjoituksesta ja olisi mielellään jatkanutkin sitä pidempään.

Käytettävissä olevan ajan puitteissa pidin kuitenkin tärkeänä, että pienryhmät ehtivät kirjoittaa varsinaiset tulevaisuustarinat. Työpajan jälkeen palasin muutos- ja epävarmuustekijöiden kyselyn avoimissa kyselyissä nousseisiin ilmiöihin (ks. luku 4.3) ja täydensin pienryhmien aikajanoja niin, että poimin kyselyn avointen vastausten tuloksista muutamia mielestäni kuhunkin aikajanaan ja tulevaisuuteen sopivia ilmiöitä.

4.12 Tulevaisuuskuvien kirjoittaminen

Tulevaisuuskuva on tulevaisuuteen sijoittuva tarina, joka kuvaa pysäytyskuvan lailla tulevaisuustyöskentelyssä määriteltyä tiettyä tulevaisuuden hetkeä. Skenaariotyöskentelyssä jokaiselle skenaariolle kirjoitetaan oma tulevaisuustarinansa. (Lätti ym. 2022, 326-327.) Tulevaisuuskuville yhdistyy mielestäni tarinankerronnan ja tiivistämisen voima. Niiden avulla skenaarioista on mahdollista tarjota ytimekäs tuokiokuva, jolla skenaarioiden muuta tietopakettia, kuten ajureita ja analyysiä, voidaan elävöittää vaikuttavammaksi.

Toisessa virtuaalisessa työpajassa tulevaisuustaulukosta koostetut toivotun, ei toivotun ja taasisen kehityksen tulevaisuuden koosteet toimivat tulevaisuuden muistelun jälkeen myös tulevaisuustarinan taustamateriaalina. Tulevaisuustarinat perustuvat näin toimintaympäristön kartoitukseen ja analysointiin, mutta myös luovuuteen ja mielikuvitukseen. (Lätti ym. 2022, 327-328.) Tulevaisuuskuvien kirjoittamisessa pienryhmät jatkoivat työskentelyä aikaisemmin saamansa taustamateriaalin pohjalta siten, että ryhmien piti ensin keksiä kuvitteellinen hahmo, joka työskentelee kotoutumisen ja kansalaisyhteiskunnan kentällä vuonna 2040 siinä tulevaisuudessa, jota heidän saamansa taustamateriaali kuvaa. Ryhmien tehtävän oli antaa hahmolle nimi ja miettiä yhdessä, miltä kyseisen hahmon tavallinen työpäivä näyttäisi vuonna 2040 heille annetun taustamateriaalin kuvaaman tulevaisuuden valossa ja kirjata se tarinan muotoon. Valitsin tämän ohjeistuksen siksi, että skenaariotyöskentelyssä kuvitteellisten hahmojen ja heidän arkensa avulla tulevaisuus konkretisoituu parhaiten (Lätti ym. 2022, 330).

Työpajan lopussa palautin osallistujat takaisin Teamsin yhteiseen tilaan. Siinä tulevaisuuskuvat luettiin yhteisesti ääneen, jotta kaikki työpajaan osallistuneet saivat maistiaisia siitä, millaisia tuotoksia myös muissa ryhmissä oli työpajan aikana syntynyt.

Ryhmät työskentelivät tulevaisuuskuviin parissa aktiivisesti ja innostuneesti. Taustamateriaali oli paljon ja näin jälkikäteen ajatellen sitä olisi voinut olla hyödyllistä tiivistää esimerkiksi ranskalaisilla viivoilla tai ydinasioita korostamalla, jotta sen lukeminen ja sen pohjalta tulevaisuuskuviin kirjoittaminen olisi ollut käytettävissä olevassa lyhyessä ajassa helpompaa. Pienryhmien tekemät tulevaisuuskuviin ovat mielestäni lennokkaita, ja niiden kuvaama tulevaisuus vaikuttaa paikoitellen tästä hetkestä tarkasteltuna kovin kaukaiselta. Toisaalta tätä tulevaisuuskuviin haetaankin. Niiden on tarkoituskin herättää ajatuksia, ihmetystä ja kiinnittää huomiota. Tulevaisuuden todenmukaisuuden kuvauksen sijaan niihin tuleekin mielestäni suhtautua Sitran tulevaisuuskuunnelmien tavoin esimerkiksi tulevaisuuskuunnelman ohjeistuksen kysymyksiä pohdiskellen.

4.13 Palautekysely toisesta työpajasta

Toisen virtuaalisen työpajan jälkeen lähetin tulevaisuustyöryhmän jäsenille yhteisen kiitosviestin ja linkin sähköiseen palautekyselyyn. Samalla muistutin osallistujia siitä, mihin työpajoissa kerättyä aineistoa tullaan käyttämään ja milloin opinnäytetyöni on tarkoitus valmistua. Monet skenaariotyöskentelyyn osallistuneista kyselivät jo aineistonkeruuprosessin aikana, milloin työn tulokset valmistuvat ja missä niihin pääsee tutustumaan. Tulevaisuustyöryhmän toiveesta olen luvannut pitää heille erillisen tilaisuuden syntyneistä skenaarioista opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Palautekyselyyn vastaaminen tapahtui anonymisti. Kyselylomake löytyy opinnäytetyön liitteistä (Liite 4: Toinen palautekysely), muokkasin sitä hieman ensimmäisen palautekyselyn toteuttamisen jälkeen kirjoittamalla 'Mitä uutta opit työpajassa' -kysymyksen 'mitä uutta opit tai oivalsit työpajassa' muotoon. Ajattelin, että näin vastauksissa saattaisi nousta esille oppimista laajemmin tulevaisuusajatteluun liittyviä teemoja. Valitsin kyselyyn sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Halusin kerätä tietoa työpajasta kokonaisuutena, mutta myös osallistujien arvioita heidän omasta osallistumisestaan ja pienryhmien työskentelystä seuraavilla kysymyksillä:

- Minkä arvosanan antaisit työpajalle kokonaisuutena? (asteikolla 1-5, 1=välttävä, 2=kohtalainen, 3=tyydyttävä, 4=hyvä, 5=erinomainen)
- Miten arvioisit oman osallistumisesi aktiivisuutta (asteikolla 0-10, 0=osallistuin passiivisesti, 10=osallistuin aktiivisesti)
- Mikä työpajatyöskentelyssä oli hyvää?
- Mitä uutta opit tai oivalsit työpajassa?
- Miten työpajaa tulisi jatkossa kehittää (esim. aikataulu, rakenne, fasilitointi)?
- Minkä arvosanan antaisit pienryhmäsi työskentelylle? (asteikolla 1-5, 1=välttävä, 2=kohtalainen, 3=tyydyttävä, 4=hyvä, 5=erinomainen)
- Mikä pienryhmäsi työskentelyssä oli hyvää?

- Mitä olisit kaivannut lisää pienryhmätyöskentelyssä?
- Muuta palautetta työpajasta.

Tähän toiseen palautekyselyyn vastasi enää vain 10 osallistujaa. Toisen virtuaalisen työpajan yleisarvosana oli vielä ensimmäistäkin työpajaa parempi, sen keskiarvo oli tulosten mukaan 4,6 asteikolla 1-5. Osallistujien oman osallistumisen aktiivisuuden keskiarvo oli 8,4 ja medi-
aani 8 asteikolla 1-10. Palautteiden mukaan työpajan menetelmät, valmistelut, pienryhmät, yhteinen ideointi ja luovuus koettiin erityisen hyvinä asioina.

Oli mukavaa heitellä ilmoille ajatuksia, ideoita, skenaarioita jne. muiden kanssa. Ihan kuin olisi rakentanut käsikirjoitusta fiktiiviselle teokselle, esim. elokuvalle. "Ja sitten voisi tapahtua tämä. Mitä mieltä olette?" Kokemus oli todella mielenkiintoinen ja kiehtova. Se ikään kuin herätti työpäivän horroksesta, ohjasi ajatukset ihan jonnekin muualle. (osallistujan palaute)

Edellisen työryhmän lopputulokset oli koottu hyvin ja pääsi heti työskentelemään. (osallistujan palaute)

Osallistujat kuvasivat oppimiensa ja oivaltamiensa asioiden yhteydessä sekä tulevaisuusajatteluun liittyviä että menetelmällisiä pohdintoja. Kiitosta sai edelleen yhteistyö vieraiden ihmisten kanssa. Tulevaisuustarinoiden kirjoittaminen koettiin myönteisenä kokemuksena, toisaalta siihen liittyen toisten ideoiden kirjaaminen haastavana.

Että tulevaisuudenperspektiivit voivat olla todella erilaisia. Jotkut ovat toivoa täynnä ja toiset näkevät tulevaisuuden toivottomana. Muutokset voivat tapahtua nopeasti ja hitaasti. Onko nyt käynnissä jokin muutos, jota emme vielä ole huomanneet? (osallistujan palaute)

Oivalsin sen, kuinka inspiroivaa on tehdä aktiivista yhteistyötä täysin vieraiden ihmisten kanssa. (osallistujan palaute)

Kehitysehdotuksissa näkyi pienryhmille jaettuun taustamateriaaliin liittyvät seikat. Materiaali koettiin pitkänä, joten toisaalta työskentelylle toivottiin lisää aikaa. Lisäksi ratkaisuna ehdotettiin taustamateriaalin jakamista osallistujille jo ennen työpajaa, jotta siihen olisi mahdollisuus tutua etukäteen. Lisäaikaa toivoneissa kommentteissa tuotiin myös esille ehdotus siitä, että kahden tunnin työpajan riskinä on se, että ryhmien tuotokset saattavat jäädä ns. kepeiksi heitoiksi punnittujen näkemysten sijaan. Tämä toive on helppo allekirjoittaa myös Kahanen (2012a, 22) transformatiivisen skenaariotyöskentelyn prosessin näkökulmasta: työskentelyssä tarvitaan aikaa ideoinnin lisäksi myös tiedon sulattelulle, jotta siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä.

Työpajaan liittyvät opit tai uudet oivallukset liittyivät tälläkin kertaa eniten tulevaisuusajatteluun ja ennen kaikkea moniin mahdollisiin tulevaisuuksiin liittyviä pohdintoja. Vastauksissa oli myös pohdintaa erilaisista tulevaisuuden kehityskuluista ja muutoksista ja siitä, onko parhaillaan käynnissä jokin muutos tai ilmiö, jota emme vielä täysin hahmota. Näiden lisäksi

vastauksissa nousi esille muutama käytettyihin menetelmiin liittyvä oppi ja oivalluksia siitä, miten antoisaa yhteistyö tuntemattomien ihmisten kanssa voi olla.

Pienryhmätyöskentelyn arvosanan keskiarvo oli tällä kertaa 4,6 asteikolla 1-5, eli lähes sama kuin edellisen työpajan pienryhmätyöskentelyn 4,5. Osallistujat kokivat tulevaisuustyöryhmäläisten aktiivisuuden, kaikkien osallistumisen, yhteiset keskustelut ja erilaiset ajatukset ja näkökannat myönteisinä asioina. Kommenteissa toivottiin tässäkin kohdassa työskentelylle lisää aikaa, samoin kuin työpajan yleisen palautteen kohdalla. Tämä johtui todennäköisesti erityisesti tulevaisuuden muistelu -tehtävästä, joka jäi pienryhmillä kesken.

Palautteiden ehdotus taustamateriaalin jakamisesta osallistujille jo etukäteen oli mielestäni hyvä oivallus. Se olisi yksi keino antaa tulevaisuustyöryhmäläisille mahdollisuus orientoitua työpajaan. Myös aikataulutusta ja skenaariotyöskentelyyn ylipäätään käytettävää aikaa on varmasti hyvä jatkossa miettiä esimerkiksi siltä kannalta, toimisiko vaikka kolmen tai neljän työpajan sarja kahta työpajaa paremmin.

Omien havaintojeni ja fasilitoinnin näkökulmasta toinen työpaja sujui hyvin ja tulevaisuustyöryhmäläiset työskentelivät yhtä aktiivisesti kuin ensimmäisessäkin työpajassa. Vaikka tulevaisuuden muisteluun liittyvä harjoitus jäi kesken, se ei mielestäni estänyt siirtymistä tulevaisuuskuvien kirjoittamiseen. Osallistujille oli selkeästi antoisaa kuulla työpajan lopussa valmiit tulevaisuuskuvat ja olin itse tyytyväinen siitä, miten paljon tarinoiden kirjoittamisessa oli uskallettu käyttää mielikuvitusta ja miten hyvin ne istuivat kunkin ryhmän taustamateriaalin kuvaamaan tulevaisuuteen.

4.14 Huomioita aineistonkeruuprosessista

Ennen molempia työpajoja pyrin varautumaan virtuaalisen työpajaympäristön ja valitsemieni menetelmien erilaisiin riskeihin ja haasteisiin. Kaksi tuntia kestävien virtuaalityöpajojen aikataulu oli varsin napakka, varsinkin kun transformatiiviseen skenaariotyöskentelyyn tulisi varata yhteensä 8-16 kuukautta (Kahane 2012a, 22). Tiedostin, että työpajojen huolellisesta suunnittelusta ja aikataulutuksesta huolimatta aika voisi loppua kesken. Tämän vuoksi halusin järjestää työpajat kahdessa osassa, sillä näin minulla oli ensimmäisen työpajan jälkeen mahdollisuus tehdä vielä tarkennuksia ja tarvittavia muutoksia toisen työpajan sisältöön ja aikatauluun. Lisäksi tiesin, että virtuaalisessa työskentelyssä on aina riski siihen, että tekniikka ei valmisteluista huolimatta jostain syystä toimikaan odotetulla tavalla. Näin ei onneksi käynyt kummassakaan työpajassa.

Tulevaisuustyöryhmän osallistujat muodostivat varsin moninaisen porukan, jossa suomi ei ollut kaikkien äidinkieli. Pyrin huomioimaan tämän niin, että käytin itse fasilitoinnissa ja viestinnässäni mahdollisimman selkeää suomea ja annoin harjoituksista käytännön esimerkkejä

ohjeistuksen tueksi. Valmistautuessani työpajoihin pyrin muistuttamaan itseäni Mauno Koiviston kuuluisista sanoista: ”Ellemme varmuudella tiedä, kuinka tulee käymään, olettakaamme, että kaikki käy hyvin.” Mielestäni skenaarioprosessi on toisaalta siitä kiitollinen projekti, että kaikki, mitä tulevaisuustyöskentelyn seurauksena syntyy, on joka tapauksessa osa tulosta ja myös epäonnistumiset tai haasteet tärkeää tietoa jatkoa varten.

Yhteenvetona työpajojen työskentely sujui odotuksiani paremmin. Tulevaisuustyöryhmäläiset olivat todella aktiivisia, innostuneita ja materiaalia kertyi runsaasti. Harmillista oli, että alun perin 43 hengen työryhmästä muutos- ja epävarmuustekijöiden kyselyyn osallistui 30 henkilöä, ensimmäiseen työpajaan 29 henkilöä ja toiseen työpajaan enää 21 henkilöä. Vaikka jonkinasteinen osallistujakato on kaikenlaisessa virtuaalisessa työskentelyssä aina odotettavissa, olisin tietysti toivonut, että osallistujamäärä olisi pysynyt korkeamana koko aineistonkeruuprosessin läpi, koska skenaariotyöskentelyssä mahdollisimman moninaisen työryhmän sitoutuminen on onnistuneen prosessin lähtökohta.

Valitut menetelmät toimivat mielestäni hyvin virtuaalisessa työskentelyssä ja tuottivat odotettua aineistoa. Olen tyytyväinen niissä tekemiini valintoihin, menetelmien muodostamaan kokonaisuuteen ja siihen, miten ne vastaavat sekä ennakkoinnin että transformatiivisen skenaariotyöskentelyn keskeisiin vaiheisiin (Voros 2003, 14; Kahane 2012a, 21).

Osallistujien virtuaalisista työpajoista antamista palautteista suurimman osan kehittämissuhteet liittyivät jollain tavalla ajankäyttöön. Kiinnostavaa oli, että ensimmäisessä työpajassa menetelmiin oli palautteiden mukaan käytettävissä liikaa aikaa, toisessa työpajassa puolestaan liian vähän. Tämä kertoo mielestäni siitä, että eri menetelmiin kuluva aikaa on vaikea arvioida ja toisaalta osallistujilla oli kova tahtotila siihen, että he halusivat saada aikaan mahdollisimman laadukasta ja valmista materiaalia. Palautteessa on mielestäni havaittavissa myös se, että tulevaisuustyöskentely vaatii osallistujilta epävarmuuden ja keskeneräisyyden sietämistä (Kahane 2012a, 22). Menetelmistä eniten positiivista palautetta keräsi tulevaisuuskuvienv kirjoittaminen. Muutama osallistuja piti tulevaisuustaulukkoa hieman kankeana ja liikaa yksinkertaistavana harjoituksena.

Omien havaintojeni pohjalta virtuaalinen työpajatyöskentely ja sen fasilitointi toimi hyvin. Jatkossa vastaaviin työpajoihin olisi kuitenkin hyödyllistä saada myös vähintään toinen fasilitaattori. Virtuaalisessa työskentelyssä, jossa voi tulla vastaan yllättäviäkin teknisiä ongelmia ja pienryhmien määrä voi olla suuri, työparista on suuri hyöty fasilitointiin liittyvien tehtävien jakamisessa.

Vaikka kumpikin työpaja kesti vain kaksi tuntia, tuli tauotuksen puute selkeästi myös omien havaintojeni perusteella esille ensimmäisessä työpajassa. Lyhytkin, noin viiden minuutin

tauko, antaa sekä osallistujille että fasilitaattorille mahdollisuuden vähän hengähtää ja aivoille tarvittavaa lepoa. Jäin myös pohtimaan työpajojen sopivaa lukumäärää, materiaalin ja kamista osallistujien tutustuttavaksi jatkossa jo ennen työpajoja ja ylipäätään kerätyn tiedon ja prosessin läpinäkyvyyden kehittämistä. Kuvaan näitä verkoston skenaariotyöskentelyn erityispiirteitä ja niihin liittyviä ehdotuksiani vielä tarkemmin johtopäätöksissäni luvussa 6.

5 Aineisto ja tulokset

Tässä luvussa esittelen kehittämistehtävän tuotoksena syntyneet Kansalaisyhteiskunta ja kotoutuminen 2040 -skenaariot. Tulevaisuustyöryhmän työskentelyn tuottaman aineiston pohjalta niitä syntyi yhteensä kolme: Hyvän kierre kuvaa toivottua tulevaisuutta, Eriytymisen aika tasaisen kehityksen tulevaisuutta ja Yhteiskunnan romahdus ei toivottua tulevaisuutta. Jokaisesta skenaariosta on laadittu erillinen tulevaisuuskuva, skenaariota tarkemmin taustoitava kuvaus ja aikajana.

Kansalaisyhteiskunta ja kotoutuminen 2040

KOLME MAHDOLLISTA SKENAARIOTA



HYVÄN KIERRE

Paikallisuus on päätöksenteon keskiössä. Suorat vaikuttamisen keinot ovat lisänneet ihmisten halua vaikuttaa ja osallistua yhteiskuntaan.

Ympäristöpiittaamattomuuden vuoksi tietoa ympäristöstä annetaan monikielisesti.

Monimuotoisuutta ja tasavertaisuutta edistetään aktiivisesti arjessa.

Pehmeät arvot ovat vastaisku teknologian tuomalle eriarvoisuudelle. Tekoäly auttaa ylittämään kielirajat vuorovaikutuksessa ja arjen tilanteissa. Osallisuuden esteet madaltuvat.

Kansalaisyhteiskunta ja julkinen sektori tekevät tiivistä yhteistyötä. Vapaaehtoistyön suosio on noussut ehkäisemään ihmisten välistä eriarvoisuutta.

Kollektiivinen ajattelu ja omistaminen on yleistä. Vallalla on ihmiskeinen talous.

Työvoimapula on edistänyt maahan muuttaneiden työllistymistä. Työllistyminen on mahdollista erilaisilla suomen kielillä.



ERIYTYMISEN AIKA

Vain osa kaupungeista kukoistaa, paikkakuntien sisäinen eriytyminen on yleistä. Suoran kansalaisvaikuttamisen kasvu on lisännyt tarvetta dialogisuudelle.

Osa väestöstä kärsii ilmastoahdistuksesta ja pahoinvoinnista.

Väestö on monimuotoistunut, mutta yhteiskunnan vastaanottavuus on epävarmaa.

Yleisellä tasolla yhdessä tekeminen rapautuu, mutta ryhmien sisäinen ja kolmannen sektorin moninaisuus lisääntyy.

Vaikka monikielisiä palveluita on tarjolla aikaisempaa enemmän, julkiset resurssit eivät vastaa kansainvälisen muuttoliikkeen lisäämään palvelutarpeeseen.

Suomesta muutetaan muualle töihin. Ihmiskeinen talous hyödyttää vain osaa ihmisistä.

Teknologia jättää osan ihmisistä yhteiskunnan ulkopuolelle. Uudeksi termiksi on noussut yhteiskunnan kevytjäsenyys.



YHTEISKUNNAN ROMAHDUS

Suorat vaikuttamisen keinot ovat alttiita hybridi-vaikuttamiselle ja disinformaatiolle. Demokratia ja hyvinvointivaltio on romahtanut.

Osa Suomesta on asuinkelvotonta. Ihmiset pakkautuvat erityisesti eteläiseen Suomeen ja suuriin kaupunkeihin.

Monimuotoisuuden lisääntyminen näkyy yhteiskunnallisen levottomuuden kasvussa.

Ihmiset ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa sekä fyysisen että virtuaalisen todellisuuden kanssa. Palvelut ovat siirtyneet verkkoon. Tekoälyä hakkeroidaan.

Kansalaisyhteiskunta paikkaa julkisen sektorin palveluvajetta isoissa kaupungeissa. Yhden asian aktivismi on lisääntynyt.

Työvoiman hyväksikäyttö on kasvanut ja työmarkkinat ovat eriytyneet. Suomen maine kansainvälisessä rekrytoinnissa on romahtanut.

Rikkain 1 % väestöstä on entistä rikkaampi. Ylisukupolvinen köyhyys on kierre, josta ei voi poistua.

Kuva 9: Keskeisiä nostoja ja yhteenvedoa Kansalaisyhteiskunta ja kotoutuminen 2040 -skenaarioista.

Kaikki kolme skenaariota perustuvat samoihin muutos- ja epävarmuustekijöihin. Niitä yhdistää tulevaisuus, jota leimaa teknologian ja tekoälyn kehitys, nopean ja suoran kansalaisvaikuttamisen nousu ja kaupunkien itsenäistymisen syveneminen. Kaikissa skenaarioissa kansainvälinen muuttoliike on kasvanut ja väestö monimuotoistunut. Ympäristöpiittaamattomuus on lisääntynyt ja ihmiset pakkautuvat suuriin kaupunkeihin.

Yhteisistä tekijöistä huolimatta skenaarioiden välillä on merkittäviä eroja siinä, millaisia vaikutuksia nämä tulevaisuuden ilmiöt ovat tuoneet tullessaan. Hyvän kierre -skenaariossa korostuu teknologian rooli mahdollistajana ja ihmisten moninaisuus nähdään myönteisenä arvona. Vastakkainasettelun aika -skenaariossa teknologia on eriarvoisuutta luovat tekijä ja moninaisuuden suhtaudutaan varauksella. Yhteiskunnan romahdus -skenaariossa ihminen ei pysy teknologian kehityksen perässä ja moninaisuus luo konflikteja.

Esittelen seuraavaksi kutakin skenaariota tarkemmin. Esittelen ensin tulevaisuustyöryhmien laatimat tulevaisuuskuvat, kutakin skenaariota taustoittavan tiedon ja tulevaisuustyöryhmien kokoamat aikajajat. Sen jälkeen pohdin skenaarioiden sisältämiä tärkeimpiä uhkia ja mahdollisuuksia. Lopuksi skenaarioiden yhteenvedossa teen skenaarioiden tulevaisuustietoon perustuvia, konkreettisia kehittämissuhteita Kotoutumisen kumppanuusohjelmalle.

5.1 Skenaario 1: Hyvän kierre



HYVÄN KIERRE

skenaario 1,
toivottu tulevaisuus

Kuva 10: Hyvän kierre. Skenaario 1, toivottu tulevaisuus.

Moonin työpäivä 2040

Moon herää aamulla, kun hänen biologinen kellonsa herättää hänet. Teknologia sallii, että hän voi osallistua ja vaikuttaa hänelle parhaiten sopivana aikana.

Moonilla ei ole yhtä tiettyä tehtävää, vaan hän tekee monia hänelle sopivia asioita. Hänen kansalaisuusroolinsa on kotoutumiseen liittyvien asioiden hoitaminen. Osa työstä on kaupunkivaltion asioita ja osa kansalaisyhteiskunnan toimintaa. Moon tauottaa työpäivänsä omien ja läheistensä tarpeiden mukaan, koska ne ovat yhtä tärkeitä kuin työ.

Moon aloittaa päivänsä yhteisölähtöisen kotoutumisen verkoston hybridialuepalaverilla. Verkosto keskustelee sujuvasti 12 eri kielellä teknologian avustuksella. Moon lähtee pienelle päiväkävelyllä, kun hänen bioappinsa kertoo, että liikunta olisi nyt tarpeen. Päiväkävelyllä hän äänestää mobiililaitteellaan ensi vuoden teknologia-avusteisten kielityöpajojen budjetista. Hänen tekoälyassistenttinsa on referoinut koko kaupunkivaltion vuosibudjetin hänelle 5 minuutin äänitiedostoksi, jonka Moon kuuntelee kävellessään. Matkalla hän lähettää etäsuukon pienelle pojalleen, joka on loukkaantunut päiväkerhossa. Päiväkävelyllä hän pysähtyy puistossa pelaamaan shakkia muiden kanssa. Tällainen vapaaehtoistyö on hyvin tärkeää kansalaisten hyvinvoinnin edistämisen kannalta, siksi sitä voi tehdä työaikana. Sen jälkeen hän käyttää neljä tuntia uusien kieliapplikaatioiden kehittämiseen yhdessä punjabilaisen firman kanssa.

Illalla hän vuorovaikuttaa läheistensä kanssa. Lasten mentyä nukkumaan Moon pelaa verkkopeliä sanfransicolaisen ystävänsä kanssa, ja samalla he ideoivat uusia sosiaalista vuorovaikutusta edistäviä pelejä.

Hyvän kierre: toivottu tulevaisuus

Kaupungit ovat itsenäisiä valtioita ja paikallisuus on keskiössä. Käynnissä on hyvän kierre, jossa osaaminen ja monimuotoisuus ruokkii luovuutta, innovaatioita, taloudellista kasvua ja vetovoimaa, joka säteilee paikallistasoa laajemmalle. Ihmisten hyvinvointi kukoistaa ja pahoinvointi tunnistetaan entistä paremmin. Kollektiivinen ajattelu ja omistaminen on yleistä. Elinkustannukset ovat madaltuneet. Palveluntuottajat ovat laskeneet hintojaan, sillä enää ei tavoitella maksimaalista voittoa.

Äänestäminen tapahtuu reaaliajassa. Ihmisillä on halu vaikuttaa ja helposti käytettävät kanavat siihen. Mediaa osataan lukea. Vastakkainasettelu on vähentynyt, koska oman mielipiteen julkistaminen ja sen edistäminen on yleistä. Kasvokkainen lähivaikuttaminen on syrjäyttänyt somen merkityksen. Poliittisessa päätöksenteossa on mukana sitoutumattomia henkilöitä, maahanmuuttajia ja aidosti moninaisia päättäjiä.

Ympäristöpiittaamattomuuden vastaiskuna ympäristöpuolueet, ympäristöön liittyvä järjestötoiminta ja ympäristöön liittyvien uusien yrityksiensä määrä on kasvanut. Tietoa ympäristön tilasta annetaan monikielisesti.

Väestön moninaisuus hyväksytään tietoisemmin ja toimintatavat tasavertaisuuden toteutumiseksi ovat aktiivisessa arkikäytössä. Kielisidonnaisuuden sijaan korostetaan onnistunutta vuorovaikutusta, monikielisyyttä, kielellistä joustavuutta ja kielitaitoisuutta. Kotoutumisen edistämisen tukipalvelut järjestetään tasapuolisesti julkisen ja kolmannen sektorin kesken yhteisissä tiloissa. Palveluntarjoajat ovat moninaisia.

Työvoimapula on helpottanut maahanmuuttajien työllistymistä. Eri taustoista tulleiden ihmisten määrä on kasvanut ja työllistyminen on mahdollista erilaisilla suomen kielillä. Kaikesta työstä maksetaan sama palkka, joten ihmiset seuraavat intohimoaan. Pienyritysten määrä on kasvanut ja he ovat merkittäviä työllistäjiä. Tekoäly hoitaa osan rutiinistöistä ja antaa ihmisille vapaa-aikaa.

Teknologian luoma eriarvoisuus on saanut ihmiset auttamaan toisiaan enemmän myös teknologisessa kehityksessä mukana pysymisessä ja pehmeät arvot, inhimillisuus, moraalit ja empatia ovat entistä arvokkaampia. Teknologia ei korvaa läsnäoloa ihmisen tunnekysymyksissä, vaan auttaminen ja kohtaaminen yhteiskunnassa on järjestetty fyysisen läsnäolon kautta.

Teknologian mahdollistaa osallistumisen kansalaisyhteiskunnassa virtuaalisesti ja fyysisesti. Teknologia on kansalaisyhteiskunnassa ja kotoutumisessa välineen roolissa, joka nopeuttaa ja sujuvoittaa arkea. Teknologia mahdollistaa entistä enemmän kansalaisyhteiskunnan luovuutta ja luovien ratkaisujen leviämistä maailmanlaajuisesti. Uusina toimintatapoina tekoäly auttaa vuorovaikutuksessa ja arjen tilanteissa. Kielirajat ylittävään viestintään on uusia tapoja, ja kieleen perustuvat osallisuuden esteet madaltuvat.

Skenaarion ajurit

Hyvän kierre -skenaarion taustatapahtumissa nousi esille erityisesti kielipolitiikkaan liittyvät ilmiöt, kuten useamman kuin yhden äidinkielen rekisteröinnin mahdollisuus ja virallisten kielten lisääntyminen väestörakenteen muutoksen ja siitä nousevien uusien tarpeiden mukaan. Toinen taustatapahtumissa toistuva teema oli päätöksentekoon liittyvät ilmiöt. Paikallisuuden merkityksen noustessa äänestysprosentti valtakunnallisissa vaaleissa romahtaa, mutta toisaalta nousee kunnallisvaaleissa. Koko vaalilainsäädäntö uudistuu ja äänestys-oikeutta laajennetaan.

Kotoutumisen kumppanuusohjelman kannalta molemmat edellä mainitut teemat ovat kiinnostavia sekä niihin liittyvien ilmiöiden seuraamisen, mutta myös vaikuttamistyön kannalta. Miten Kotoutumisen kumppanuusohjelma voisi omassa toiminnassaan, mutta myös avoimena verkostona edistää ja toimia moninaisemman kielipolitiikan ja kehittyvien

osallistumismahdollisuuksien puolestapuhujana? Millaista osallisuutta ja kielipolitiikka Kotoutumisen kumppanuusohjelman omassa toiminnassa harjoitetaan?

Hyvän kierre

AIKAJANA



Kuva 11: Hyvän kierre -skenaarion ajurit.

Skenaarion mahdollisuudet ja uhat

Hyvän kierre -skenaario kuvaa toivottua, utopistista tulevaisuutta. Siinä teknologia nähdään mahdollisuutena, joka tukee demokratian uusia muotoja, alueellista päätöksentekoa ja ihmisten osallisuutta. Tekoäly on luonteva osa ihmisten arkea, poistaa mm. kielieroista johtuvat kommunikaatio-ongelmat ja vapauttaa aikaa töistä hyvinvoinnille. Se tuo tullessaan uusia, suoria ja nopeita vaikuttamisen mahdollisuuksia, jotka kannustavat ihmisiä osallistumaan yhteiskunnalliseen päätöksentekoon entistä enemmän. Kotoutumisen kumppanuusohjelman kanalta näitä ilmiöitä kannattaa pohtia esimerkiksi siitä näkökulmasta, millaisia suoran ja nopean vaikuttamisen tarpeita verkoston sisällä on? Miten teknologiaa ja tekoälyä voidaan hyödyntää verkoston toiminnassa, päätöksenteossa ja osallisuuden mahdollisuuksissa?

Kotoutuminen ja monimuotoisuus nähdään Hyvän kierre -skenaariossa mahdollisuutena ja arvona, jota halutaan edistää. Kansalaisyhteiskunnalla on merkittävä rooli julkisen sektorin kumppanina ja erilaisten palvelujen tuottamisessa. Järjestötoiminta on voimissaan ja kansalaisyhteiskunnan toimijoiden määrä on kasvanut. Kotoutumisen kumppanuusohjelman osalta nämä skenaarionostot herättävät kysymyksiä siitä, miten verkosto voisi jatkossa tiivistää kansalaisyhteiskunnan kanssa tehtävää yhteistyötä ja tukea järjestöjen palveluntuotannon kehittymistä.

Koska skenaario rakentuu utopistisille vaikutuksille, on siitä vaikea löytää suoria uhkia. Teknologian ja tekoälyn rooli mahdollistajana perustuu skenaariossa kuitenkin sille ajatukselle, että tulevaisuudessa luonnon kantokyky, kestävä energiantuotanto ja raaka-aineteollisuuden resurssit säilyisivät ennallaan. Uhkana on, että tulevaisuudessa luonnon kantokyvyn keikahduspiste ylittyy ja meillä ei enää olekaan käytettävissä säännöstelemätöntä sähköä tai uusittavia laitteita. Skenaario ei myöskään huomioi tekoälyn kehitykseen liittyviä eettisiä haasteita, kuten alati kerättävän ja lisääntyvän tiedon säilytykseen, oikeuksiin ja hyödyntämiseen liittyviä kysymyksiä.

Skenaarion keskiössä on kaupunkien lisääntyneen itsenäisyyden mukanaan tuoma paikallisuuden merkityksen nousu ja sen aikaansaama hyvän kierre. Skenaariossa paikallisuus nähdään lähtökohtaisesti positiivisena asiana, mutta samalla paikallisuuden korostuminen voi tuoda tullessaan haasteita esimerkiksi palvelujen kustannustehokkaaseen järjestämiseen tai aiheuttaa alueiden välistä eriarvoisuutta.

mahdollisuudet

- teknologian kehitys edistää demokratian uusia muotoja, päätöksentekoa ja osallisuutta
- tekoäly nähdään toimivana välineenä
- kansalaisyhteiskunta toimii tiiviissä yhteistyössä julkisen sektorin kanssa ja osallistuu palvelujen tuottamiseen
- yhteiskunnan monimuotoisuutta arvostetaan, kotoutumiseen halutaan panostaa

uhat

- teknologian kasvu ja hyödyntäminen perustuu ajatukseen luonnon kantokyvyn kestävydestä
- paikallisuuden merkityksen nousu voi olla este alueiden ja paikkakuntien väliselle yhdenvertaisuudelle ja kustannustehokkuudelle esimerkiksi palveluissa

5.2 Skenaario 2: Eriytymisen aika



ERIITYMISEN AIKA

skenaario 2,
tasaisen kehityksen tulevaisuus

Kuva 12: Eriytymisen aika. Skenaario 2, tasaisen kehityksen tulevaisuus.

Wilhelmin työpäivä 2040

20-vuotiaalla Wilhemillä ei ole vakituista osoitetta, vaan hän on kevytyhteiskuntalainen. Hän on kiinnostunut historiasta ja saanut käsiinsä vanhaa arkistotietoa vuodelta 2022. Hän on erityisen kiinnostunut tuohon aikaan pinnalla olleista vihreistä arvoista ja kestävästä kehityksestä. Hän tekee ruohonjuuritasolla (tosin osittain salaa) vapaaehtoistyötä näiden arvojen puolesta. Tavoitteena on kerätä vastuunkantajajoukko vuoteen 2045 mennessä.

On kevät ja Wilhelm on juuri tehnyt vihersmoothien, minkä aikoo nauttia proteiinipillerin kanssa.

Aamiaisen jälkeen hän lähtee etsimään päivän toimeentuloa. Hän kiertää ensin lähiaseman alueen, koska on usein löytänyt sieltä samanmielisiä ihmisiä, jotka haluavat palkita ja tukea hänen työtään muutamalla bitcoinilla. Hän on onnistunut verkostoitumaan sellaisten henkilöiden kanssa, joilla on tietoa ja kokemuksia ajasta ennen yhteiskuntamuutosta. Hän lähtee puolilta päivin paikallisvaltion järjestämälle tulevaisuusajattelun kurssille. Kurssi on ilmainen, koska se hoidetaan robotiikan ja tekoälyn avulla, kontaktiopetukseen on varaa vain hyvätuloisilla.

Illtasella hän käy tarkistamassa lähitieneon: ovatko kaikki saaneet ruokaa, onko kaikki ok, onko jokaisella nukkumapaikka? Hän on tyytyväinen, jos muut voivat hyvin. Hän voi palata kotiin ja unelmoida paremmasta tulevaisuudesta.

Eriytymisen aika: tasaisen kehityksen tulevaisuus

Kaupungit ovat itsenäisiä valtioita, joista osa on kukoistavia yhteisöjä, osassa muualta muuttaneita ei ole. Kaupungit ovat eriytyneet myös sisäisesti ja alueiden erilaiset maineet vaikuttavat asuntojen hintatasoon. Asuinalueilla on enemmän jännitteitä, radikalisoitumista ja naapurustokonflikteja esimerkiksi kierrätykseen liittyen. Nopean ja suoran kansalaisvaikuttamisen kasvu on lisännyt tarvetta dialogisuudelle, vuorovaikutustaidoille ja osallistamiselle.

Väestö on monimuotoistunut. Juurtumista ei enää koeta tarpeelliseksi ja uudeksi termiksi on noussut yhteiskunnan kevytjäsenyys. Yhteiskunnan ilmapiirin ja vastaanottavuuden epävarmuus on normaali olotila - oma asenne sitä kohtaan ratkaisee. Paperittomien määrä on lisääntynyt. Järjestöjen ym. kansalaisyhteiskunnan toimijoiden rahoitus tulee suoraan ihmisiltä, ei veroista. Kielellinen eriytyminen on normaalia. Silti kaikilla tänne tulevilla on pakko opiskella suomea /ruotsia ja hoitaa asiansa em. kielillä. Yhteisen kielen oppimisen motivaatio on laskeutunut. Kielikoulutusten järjestäminen vaatii paljon yhteiskunnan resursseja.

Kolmannella sektorilla toimii enemmän etnisten vähemmistöjen perustamia ja johtamia järjestöjä, puolueita ym. Vanhoja järjestöjä ja muita toimijoita on kadonnut, sillä viralliset jäsenyydet eivät enää ole merkityksellisiä. Yleisellä tasolla yhdessä tekeminen rapautuu, mutta samalla ryhmien sisäinen ja keskinäinen yhteisöllisyys lisääntyy.

Kansainvälinen muuttoliikkeen kasvun myötä vieraskielisen oikean informaation levittämistä on lisätty, jotta vältetään virheelliseltä tiedolta ja vaikuttamiselta puskaradioissa. Julkisten palveluiden resurssit eivät riitä vastaamaan runsaasti lisääntyneeseen palvelutarpeeseen. Ihmisten varallisuuserot ja eriarvoisuus ovat laskeneet luottamusta julkisiin hyvinvointipalveluihin. Eri uskontokunnat näkyvät yhteiskunnassa enemmän ja ruokakulttuuri on monipuolistunut. Monikielisiä palveluita ja opiskelumahdollisuuksia on tarjolla aikaisempaa enemmän.

Maat kilpailevat työvoimasta ja osaajien muuttoliike Suomesta muualle töihin on kasvanut. Nuoret uupuvat, erilaiset sairaudet, terveysongelmat ja poissaolot lisääntyvät. Eläkkeelle jäädään ennen aikaisesti. Robotit ovat yleistyneet perustehtävien hoidossa ja esimerkiksi logistikassa ja kuljetuksessa. Toimialat ovat segregoituneet. Ihmiskeskeisempi talous hyödyttää vain osaa ihmisistä, jotka pystyvät priorisoimaan vapaa-aikaa varallisuuden sijaan. Työtä tehdään paljon etänä. Työmatkustaminen on vähentynyt, mutta teknologinen kehitys mahdollistaa myös sujuvan matkustamisen maailman toiselle puolelle.

Tietoinen piittaamattomuus ympäristöstä on kasvanut. Samalla osa väestöstä kärsii ilmastoahdistuksesta ja pahoinvoinnista. Myös ihmisen jatkuva vuorovaikutus fyysisen ja virtuaalisen maailman kanssa on lisännyt mielenterveyden ongelmia. Teknologinen eriarvoisuus nousee ihmisten erilaisista lähtökohdista ja taustoista. Osa ihmisistä jää teknologisen yhteiskunnan

ulkupuolelle ja elävät yhteiskunnan tukien varassa, sillä heillä ei ole mahdollisuutta osallistua yhteiskuntaan.

Skenaarion ajurit

Eriytymisen aika -skenaarion aikajana nostaa näkyville yhtenä teemana kansalaisyhteiskunnan murroksen. Järjestöjen rahoituspohja muuttuu valtionavustusten pienetessä ja järjestöt keskittyvät entistä enemmän varainhankintaan. Suurten ikäluokkien poistuminen vaikuttaa järjestöjen jäsenmääriin, mutta muokkaa samalla mahdollisesti myös järjestöjen arvopohjaa. Teknologian kehitys ja tekoäly tuovat vapaaehtoistoimintaan uusia muotoja.

Toinen ajureissa näkynyt teema liittyy maailmanpolitiikan tapahtumiin. Populististen liikkeiden nousu jatkuu ja aiheuttaa lisääntyviä vastakkainasetteluja. Maailma jakautuu blokkeihin ja maailmantalouden herruus siirtyy Kiinaan. Suomi ei pärjää työperäisen maahanmuuton ja kansainvälisten osajien kilpailussa, sillä maat, joissa on suuria etnisiä tai kielellisiä yhteisöjä ja paremmat mahdollisuudet työllistyä, ovat uusille tulijoille houkuttelevampia.

Eriytymisen aika

AIKAJANA



Kuva 13: Eriytymisen aika -skenaarion ajurit.

Kotoutumisen kumppanuusohjelman kannalta kansalaisyhteiskunnan murrokseen on hyvä varautua myös avoimessa verkostossa. Miten järjestöjä voidaan tukea, jotta sekä verkosto että sen jäsenet säilyvät elinvoimaisina? Kehittykö kumppanuus jatkossa enemmän myös

taloudelliseen suuntaan esimerkiksi yritys yhteistyöhön panostamisen myötä? Millaisia ratkaisuja teknologiasta ja tekoälystä löytyy verkoston toiminnan kehittämiseen ja sujuvoittamiseen?

Skenaarion uhat ja mahdollisuudet

Eriytymisen aika -skenaario kuvaa tasaisen kehityksen tulevaisuutta, jota leimaavat ristiriitaisuudet. Skenaariossa esitellyillä ilmiöillä on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Yksi skenaarion läpileikkaava tunnusmerkki on kuitenkin polarisaation lisääntyminen elämän eri osa-alueilla.

Skenaariossa väestön monimuotoisuuden suhtaudutaan varauksella. Monimuotoisuus näkyy yhteiskunnassa entistä enemmän ja on saanut aikaan monikielisten palvelujen ja opiskelumahdollisuuksien lisääntymisen. Samalla kansainvälisen muuttoliikkeen kasvu on aiheuttanut sen, että tarjolla olevat palvelut eivät enää riitä kaikille ja yhteiskunnan vastaanottavuuden ilmapiiri on epävarmaa. Kiinnostavaa on, että juurtumista ei enää pidetä tärkeänä. Muuttuuko koko kotoutumisen käsite? Onko kotoutumiselle jatkossa enää tarvetta, jos juurtumisen ja osallisuuden sijaan tavoitellaankin yhteiskunnan kevytjäsenyyttä? Onko Kotoutumisen kumppanuusohjelmalle tarvetta tai miten sen visio sopii tällaiseen tulevaisuuteen?

Teknologian ja tekoälyn kehitys näkyy eniten työelämässä, jossa se mahdollistaa työnteon uusia muotoja ja toimii ihmisen rinnalla. Samalla teknologia myös sulkee ulkopuolelleen sen osan väestöstä, jonka saatavilla se ei ole ja vaikuttaa näin ihmisten osallistumisen mahdollisuuksiin. Miten Kotoutumisen kumppanuusohjelman tulisi huomioida teknologian ja tekoälyn mahdollisuudet ja ihmisten erilaiset taustat tämän suhteen?

Eriytyminen ja polarisaatio näkyy niin kaupunkien välillä kuin niiden sisällä. Tässä vaarana on se, että osa kunnista, kaupungeista ja alueista kukoistaa, osa kuihtuu ja syrjäytyy. Polarisaation myötä yhteisöllisyys laajempina ilmiönä heikkenee, mutta toisaalta säilyy pienempien ryhmittymien sisällä. Yhdessä paikallisuuden merkityksen nousu, monitahoinen eriytyminen ja nopean ja suoran päätöksenteon kehittyminen muodostavat kasvavan tarpeen dialogille ja osallisuudelle -Kotoutumisen kumppanuusohjelman ydin.

mahdollisuudet

- monimuotoisuus on osa yhteiskuntaa ja kansalaisyhteiskuntaa, vaikka siihen suhtaudutaan varauksella
- järjestökenttä on murroksessa
- dialogille ja osallisuudelle on kasvava tarve

uhat

- paikkakuntien välinen ja sisäinen eriytyminen kasvaa
- teknologian ja tekoälyn kasvu hyödyntää vain osaa ihmisistä
- juurtumisen ja kotoutumisen sijaan yhteiskunnan kevytjäsenyys lisääntyy

5.3 Skenaario 3: Yhteiskunnan romahdus



Kuva 14: Yhteiskunnan romahdus. Skenaario 3, ei toivottu tulevaisuus.

Hannan työpäivä 2040

Hanna tekee vapaaehtoistoimintaa järjestössä, joka auttaa paperittomia ja yhteiskunnan ulkopuolelle joutuneita.

Hanna heräilee yksioistään Helsingin Malmin suohon vajonneella asuinalueella. Hanna syö askeettisen aamupalaa. Kahviin ei ole enää varaa, koska työtä ei ole ja hinnat ovat nousseet todella korkeiksi. Hän pakkaa laukkuunsa tunnustekorttinsa, jolla pääsee ylittämään eri asuinalueet. Paremmille aluille sillä ei kuitenkaan pääse.

Julkinen liikenne ei ole enää turvallista tai luotettavaa käyttää, joten hän käyttää kulkemiseen sähköskootteria. Sillä pääsee nopeasti liikkumaan paikasta toiseen.

Tänään hän lähtee etsimään perhettä, johon ei ole saanut yli viikkoon yhteyttä. Perhe on asunut Suomessa jo vuosia paperittomana. Oleskelulupia ei ole myönnetty enää moneen vuoteen. Hannaa jännittää lähteä alueelle, missä ajattelee perheen oleskelevan. Alue on levotonta ja siellä partioi ääriliikkeet. Hannaa myös pelottaa perheen puolesta. Onko heille sattunut jotain? Onko heidät löydetty?

Hannan tehtävänä on jakaa ihmisille salaa heidän tarvitsemiaan lääkkeitä, syötävää ja perustarvikkeita, jotka hän hakee salaisesta jakelupisteestä. Päivän aikana hän tapaa monta ennalta tuttua henkilöä ja yrittää selvittää missä perhe mahdollisesti on. Päivä kuluu nopeasti ja apua tarvitsevia on paljon, mutta perhettä ei löydy.

Kotiin Hanna joutuu lähtemään jo ennen pimeän tuloa, jolloin ulkonaliikkumisaika myös päättyy.

Yhteiskunnan romahdus: ei toivottu tulevaisuus

Kaupunkien muuttuminen itsenäisiksi valtioiksi on lisännyt ihmisten lokeroitumista omiin bokseihinsa. Paikallinen päätöksenteko on eriytynyt ja pienellä porukalla voidaan juntata läpi yllättäviä tai pelottavia päätöksiä, kun väkimäärän massan tasapainottava vaikutus vähentynyt. Nopean ja suoran kansalaisvaikuttamisen suosio on kasvattanut some-uhkia, kuten hybrdivaikuttamista ja aidolta vaikuttavaa elävää kuvaa ja ääntä sisältäviä videoväärennöksiä. Tekoälyä hakkeroidaan, se esiintyy valheellisesti ihmisenä ja tuottaa disinformaatiota konfliktien luomiseen. Ihmiset ovat väsyneitä informaatiotulvaan. Lainsäädäntö ja ihmisten tekemät päätökset eivät pysy tekoälyn kehityksen vauhdissa. Demokratia on romahtanut, Suomi ei ole enää hyvinvointivaltio.

Kansainvälisen muuttoliikkeen kasvusta huolimatta Suomen ulkomaalaislain uudistaminen ei ole onnistunut ja lupakäytännöt ovat hitaita ja hankalia. Ympäristökatastrofien vuoksi kotoutuminen on muuttunut mahdottomaksi, koska ei ole elinvoimaista ympäristöä mihin kotoutua. Osa Suomen alueista on muuttunut asuinkelvottomiksi ja ihmiset pakkautuvat erityisesti eteläiseen Suomeen ja suuriin kaupunkeihin. Harvaan asutuilla alueilla asuvien yksinäisyys kasvaa.

Väestö on monimuotoistunut. Vastakkainasettelu ja jännitteet maahan muuttaneiden ja ns. kantaväestön sekä eri kulttuuri- ja uskontoryhmien välillä on kasvanut. Yhteiskunnallinen levottomuus luo sotatilaa eri ryhmien ja maiden välille. Integraation vaikeudet johtavat varjo-yhteiskuntien syntymiseen. Yhteiskunnan ulkopuolella syystä tai toisesta olevat ryhmät etäännyvät entistä kauemmas. Rikkain 1 % väestöstä on entistä rikkaampi. Ylisukupolvinen köyhyys ja huonovointisuus on kierre, josta ei voi poistua. Ihmiskaupan uhrien määrä on lisääntynyt ja ihmisoikeudet murenevat. Inhimillisuus on kadonnut ja ihmisten tarpeet unohdettu. Kieliryhmät eriytyvät eivätkä halua olla vuorovaikutuksessa keskenään.

Erilaiset epidemiat ovat siirtäneet palvelut verkkoon ja asettavat kansalaiset eriarvoiseen asemaan. Kansalaisyhteiskunta toisaalta paikkaa julkista sektoria, toisaalta on heikoilla syrjäseuduilla. Omassa kuplassa eläminen ja vahva eriytyminen on kasvattanut yhden asian aktivis- mia ja hämärtänyt kokonaiskuvaa.

Työmarkkinat ovat eriarvoistuneet ja palkat laskeneet. Hyväksikäyttö työkentällä on kasvanut. Työvoimapulaa on yritetty korjata itsekkäällä kansainvälisen työvoiman rekrytoinnilla, mutta Suomelle on muodostunut tässä huono maine työmarkkinoilla. Työllistykseen täytyy puhua täydellistä suomea. Ihminen on jatkuvassa vuorovaikutuksessa virtuaalisen ja fyysisen maailman kanssa. Elämä, työ ja vapaa-aika menevät sekaisin niin, ettei ihmisellä ole enää aikaa lepoon. Tämä hankaloittaa ihmisten henkistä hyvinvointia, yhteiskunnan vastaanottavuutta ja kotoutumista. Tekoälyä ja robotteja käytetään mm. kotoutumissuunnitelmien tekoon. Ihmisellä ei ole kontrollia henkilökohtaiseen suunnitelmaansa. Teknologia luo eriarvoisuutta ja sen materiaaliset vaatimukset vaativat varallisuutta, jota kaikilla ei ole. Robotiikka ja automaatio hyödyttää vain niitä, joilla on siihen pääsy.

Skenaarion ajurit

Yhteiskunnan romahdus -skenaarion ajureissa kiinnostava teema on maahanmuuttoon ja kotoutumiseen liittyvät uhkakuvat. Kotoutumiseen ei enää myönnetä resursseja, kansainvälinen muuttoliike on hallitsematonta ja ulkomaalaislakia ei uudisteta. Miten Kotoutumisen kumppanuusohjelma voi turvata tai sopeuttaa toimintaansa, jos sen rahoitus- ja resurssipohja muuttuu merkittävästi?

Toisena teemana korostuu yhteisöllisyyden mureneminen. Ihmisten ja eri ryhmien väliset vastakkainasettelut kasvavat, kansalaisjärjestöjen toiminta vähenee, radikalisoituminen ja jengiytyminen nousee vallalle ja yhteisöllisyys lopulta murenee. Yksi Kotoutumisen kumppanuusohjelman omista painopisteistä on yhteiskunnan vastaanottavuuteen edistäminen. Millaisiin toimenpiteisiin verkoston tulisi varautua, jos Suomeen suuntautuva kansainvälinen muuttoliike muuttuu hallitsemattomaksi? Millaista osaamista verkostolla jo on ja miten sitä voidaan jakaa? Kumppanuusohjelma painottaa myös osallisuutta ja inklusiivisuutta. Miten näitä edistetään toimintaympäristössä, joka on vahvasti eriytynyt ja jakautunut? Mitä ei ole vielä kehitetty?

Yhteiskunnan romahdus

AIKAJANA



Kuva 15: Yhteiskunnan romahdus -skenaarion ajurit.

Skenaarion uhat ja mahdollisuudet

Yhteiskunnan romahdus -skenaario kuvaa ei toivottua tulevaisuutta. Skenaariossa uhkakuvat korostuvat kaikilla elämän ja yhteiskunnan eri osa-alueilla ja linkittyvät tiiviisti toisiinsa. Teknologian ja tekoälyn kehitys ei enää palvele ihmistä, vaan murtaa yhteiskuntaa, tuottaa eriarvoisuutta, lisää hybridivaikuttamista ja disinformaatiota.

Osa Suomesta on asuinkeuhkotonta, vain osa kaupungeista majoittaa valtaosaa väestöstä. Kansalaisyhteiskunta pyrkii paikkaamaan julkisen sektorin puutteita isoissa kaupungeissa. Skenaariossa jäljellä olevaan elinympäristöön kotoutuminen on lähes mahdotonta ja kotoutumispolitiikka on epäonnistunut. Maahanmuuton näkökulmasta pahoinvoinnin kasvu näkyy ihmiskaupan uhrien määrissä, syrjäytymisessä, työperäisessä hyväksikäytössä ja kansainvälisen rekrytoinnin tyrehtymisenä.

Koska skenaario on dystopinen ja rakentuu vahvasti erilaisille peloille ja uhkakuville, on sen sisältä haastavaa löytää aitoja mahdollisuuksia. Dystopian avulla on kuitenkin mahdollista käydä keskustelua vaikeista asioista, kuten ilmastokriisistä, globaaleista konflikteista, demokratian uhkakuvista ja käydä tärkeää eettistä ja moraalista pohdintaa (Koskelo & Helkala 2021, 3 Tulevaisuusmuotoilu kognitiivisena kapasiteettina, dystopioista utopioihin ja

protopioihin). Dystopinen tulevaisuuskuva ja yhteiskunnan romahdus voi johtaa myös vallankumouksen ja vastavoimien nousuun, ehkä jopa yhteiskunnan uudelleen rakentamiseen. Mitkä asiat ovat puolustamisen arvoisia ja linkittyvät skenaariossa mainittuun yhden asian aktivismin nousuun?

Kansalaisyhteiskunnan rooli voidaan tulkita skenaariossa sekä uhkaksi että mahdollisuudeksi. Uhkakuvan kannalta kansalaisyhteiskunta toimii vain isoissa kaupungeissa ja keskittyy yhden asian liikkeisiin, mutta mahdollisuuden näkökulmasta se pyrkii mahdollisuuksiensa mukaan paikkaamaan julkisen sektorin toimintaa. Mikä on mahdollistanut kansalaisyhteiskunnan rakenteiden selviämisen yhteiskunnan romahduksen keskellä?

uhat

- teknologian ja tekoälyn kehitys tuottaa disinformaatiota ja hybridivaikuttamista
- kotoutumisen vaikeudet luovat varjoryhteiskuntia, jengiytymistä ja radikalisaatiota
- laaja-alainen pahoinvointi lisää ihmiskauppaa ja työperäistä hyväksikäyttöä

mahdollisuudet

- yhteiskunnan romahduksesta voi nousta vallankumouksia ja vastavoimia
- kansalaisyhteiskunta pyrkii paikkaamaan julkisen sektorin puutteita

5.4 Skenaarioiden yhteenveto ja suositukset

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tuottaa osallistavalla skenaariotyöskentelyllä tulevaisuustietoa Kotoutumisen kumppanuusohjelman päätöksenteon ja toiminnan kehittämisen tueksi. Sen tuotoksena syntyi kolme erilaista skenaariota kansalaisyhteiskunnan roolista kotoutumisessa vuonna 2040. Yksi alun perin suunnitellusta neljästä skenaariosta jäi toteutumatta siksi, että siihen liittynyt aineisto osoittautui aineiston analyysissä riittämättömäksi. Toivotun, ei toivotun ja tasaisen kehityksen skenaarion lisäksi opinnäytetyössä käytetyistä menetelmistä valmistui Kotoutumisen kumppanuusohjelmalle osallistavan ennakointityöskentelyn menetelmäpakki, jota se voi halutessaan hyödyntää myös jatkossa (Liite 1: Tulevaisuustyöpajojen työkalupakki. Menetelmät ja vinkit fasilitoijalle).

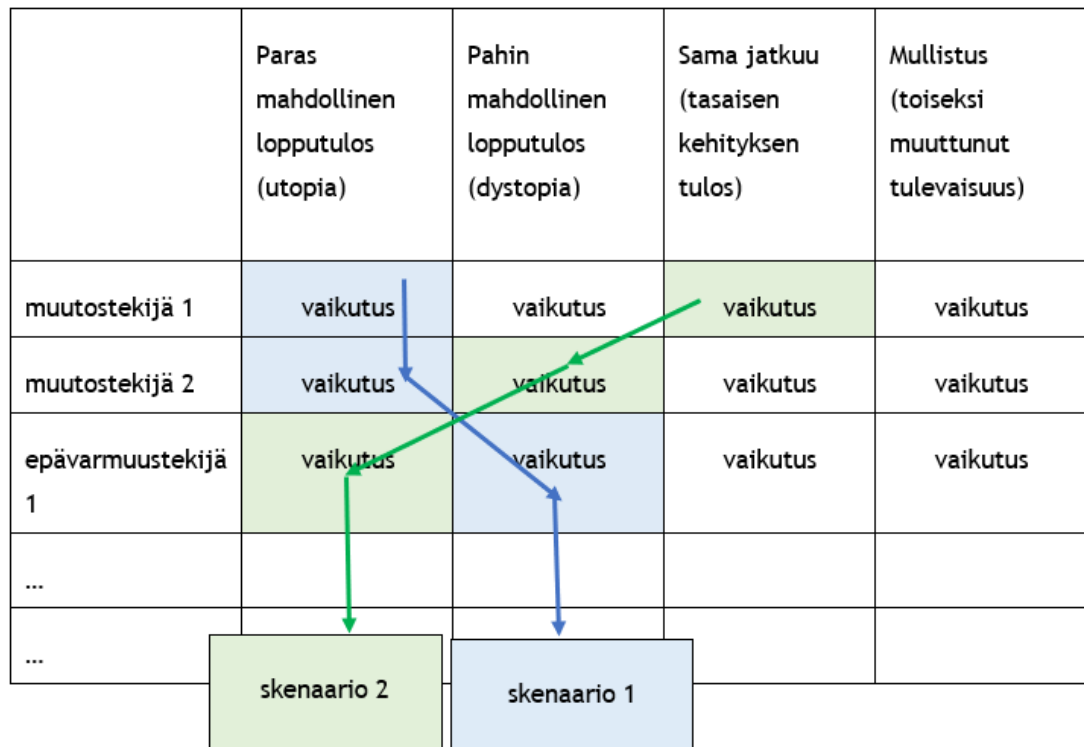
Skenaarioiden tuloksia tarkastellessa tulee muistaa, että skenaariot harvoin toteutuvat sellaisina kuin ne on kuvattu, sillä tulevaisuus on todennäköisemmin skenaarioiden eri elementtien yhdistelmä. Tämän vuoksi olennaista ei ole se, miten tarkka tai todenmukainen yksi yksittäinen skenaario on, vaan se, millaisia poimintoja, oivalluksia ja niitä seuraavia toimenpiteitä niistä nousee. (Koskelo & Helkala 2021, 2 Tulevaisuuden ennakointi, Skenaariot.)

Työskentelyssä syntyneet skenaariot saattavat vaikuttaa tulevaisuuskuvien osalta varsin lennokkailta tai niiden kuvaama tulevaisuus epätodennäköiseltä tai kaukaiselta. Ne tarjoavat kuitenkin juuri sitä, mitä skenaarioiden kuuluukin: ideoita ja inspiraatiota ajatuksille siitä, mikä tulevaisuustiedon valossa voisi olla ajankohtaista ja tärkeää juuri nyt.

Jotta skenaarioita voidaan pitää hyödyllisinä ja onnistuneina, niiden tulee olla kiinnostavia, aiheellisia, haastavia ja selkeitä (Lätti ym. 2022, 317). Tulevaisuustyöryhmän työstämät kolme skenaariota vastaavat mielestäni hyvin näitä kriteereitä. Perustelen tätä sillä, että tutkimusaiheen kannalta oleelliset toimijat olivat mukana tulevaisuustyöryhmän työskentelyssä ja taustamateriaalissa hyödynnettiin laajasti erilaisia trendiraportteja. Skenaariot sisältävät mielestäni uutta ja yllättävää tietoa, joka varmasti kiinnostaa Kotoutumisen kumppanuusohjelman toimijoita, toivottavasti laajempaakin kohderyhmää. Toivotun, ei toivotun ja tasaisen kehityksen tulevaisuudet ovat keskenään riittävän erilaisia, jotta ne haastavat toisiaan. Skenaariotyöskentelyn menetelmät jo itsessään tuottavat yksinkertaistettua aineistoa, joten lopputulokset ovat tämänkin vuoksi selkeitä.

Mielestäni skenaarioiden laatu vastaa myös hyvin käytettävissä olleita resursseja. Kysely ja kaksi parin tunnin työpajaa yhden henkilön fasilitoimina ei mitenkään voi vastata transformaatiivisen skenaariotyöskentelyn ideaalia, jossa tällaiseen prosessiin sisällytettäisiin 3-4 työpajaa, joista jokaisen kesto on 3-4 päivää. Työpajat tulisi järjestää 4-8 kuukauden sisällä siten, että niiden välissä on aikaa myös tiedon jatkokäsittelylle. Tämän lisäksi johtopäätösten muodostamiseen tulisi varata vielä toiset 4-8 kuukautta. (Kahane 2012a, 22.)

Jatkossa rakentaisin kuitenkin skenaariot tulevaisuustaulukkoon kirjattujen vaikutusten pohjalta hieman eri tavalla. Skenaarioiden muodostaminen suoraan toivotun, ei toivotun ja tasaisen kehityksen vaikutuksista tekee skenaarioista toisaalta keskenään erilaiset ja haastavat, mutta samalla ei toivotun tulevaisuuden kuvaus sisältää lähes pelkästään uhkakuvia ja pelkoja ja toivottu tulevaisuus ehkä liiankin idealistisia elementtejä. Jos skenaarioihin kootut vaikutukset olisi valittu jollain toisella perusteella tulevaisuustaulukon eri sarakkeita yhdistelemällä, olisi lopputuloksena saattanut syntyä vielä monitahoisempia skenaarioita, jotka olisivat voineet pitää sisällään tasapuolisemmin erilaisia uhkia ja mahdollisuuksia. Tällä logiikalla tulevaisuustaulukon materiaalista olisi ollut mahdollista muodostaa valtava määrä erilaisia skenaarioita, joten tämä työvaihe olisi kuitenkin vaatinut selkeästi lisää resursseja ja edellyttänyt sitä, että valinnat olisi tehty yhdessä tulevaisuustyöryhmän kanssa keskustellen, eri vaihtoehtoja pohtien (Lätti ym. 2022, 317). Tämä opinnäytetyön puitteissa tähän ei valitettavasti ollut resursseja.



Kuva 16: Esimerkki skenaarioiden muodostamisen jatkoehdotuksesta.

Edellä esitellyissä skenaarioissa toistuvia tulevaisuuden muutos- ja epävarmuustekijöitä ovat teknologian ja tekoälyn kehitys, nopean ja suoran kansalaisvaikuttamisen nousu ja paikallisuuden merkityksen lisääntyminen. Kaikissa skenaarioissa kansainvälinen muuttoliike on kasvanut, Suomen sisäisen muuttoliikkeen suunta maakunnista suuriin kaupunkeihin noussut ja väestö monimuotoistunut. Skenaarioiden keskeiset erot löytyvät näiden ilmiöiden tarkemmista vaikutuksista.

Näiden ilmiöiden kehityksen seuranta tulee olemaan tärkeää, jotta verkosto pystyy huomioimaan tulevaisuuksien mahdolliset kehityskulut päätöksenteossa ja toiminnassaan. Tätä seurantaa on tärkeää tehdä säännöllisesti ja yhdessä verkoston toimijoiden kanssa siten, että se sisällytettäisiin esimerkiksi osaksi verkoston vuosikelloa. Näin tulevaisuuden trendejä ja kehityskuluihin voitaisiin palata aina vaikka toimintasuunnitelman tai vuosikertomuksen yhteydessä. Vuositason tarkastelun ja seurannan lisäksi näen tärkeänä myös pidemmän aikavälin kehittämisen Kotoutumisen kumppanuusohjelman sisällä siten, että verkostossa suunnattaisiin visiota, missiota ja näihin liittyviä strategisia kehittämistoimenpiteitä myös yksittäistä vuotta pidemmälle aikavälille. Tämä toki edellyttää myös kehittämistyön kannalta riittäviä resursseja.

Olen poiminut tähän lukuun skenaarioista nouseviin, keskeisimpiin ilmiöihin liittyviä havaintojani siitä, millaisia konkreettisia asioita Kotoutumisen kumppanuusohjelman olisi hyvä kehittää ja jatkotyöstää skenaarioiden tulevaisuustiedon perusteella. Tämä vaihe liittyy transformatiivisessa skenaariotyöskentelyssä löydöksen vaiheeseen (Kahane 2012b, 6: Fourth Step: Discover What Can And Must Be Done). Listatut suositukset eivät ole tärkeysjärjestyksessä. Ne ovat ehdotuksia, eivätkä välttämättä ole toteutettavissa niiden reunaehtojen sisällä, jotka Kotoutumisen kumppanuusohjelman toiminnalle on asetettu. Kehittämisehdotukseni liittyvät sekä verkoston lyhyen että pitkän aikavälin strategiseen kehittämiseen. Siksi korostan, että transformatiivisen skenaariotyöskentelyn hengessä tämän kaltaisten toimenpiteiden ja kehittämisideoiden pohdinta ja jatkotyöstäminen olisi tärkeää käydä Kotoutumisen kumppanuusohjelman sisällä sen sijaan, että suositukset jäävät yhden yksittäisen ihmisen näkemyksiksi.

Kotoutumisen kumppanuusohjelman strateginen kehittäminen

1) Yhteiskunnallisen eheyden säilyttäminen

Skenaariot kuvaavat globaalin muuttoliikkeen kasvua ja sen erilaisia vaikutuksia kotoutumisen onnistumisen edellytyksiin Suomessa. Monimuotoisuus voi tulevaisuudessa näyttäytyä joko yhteiskuntaa rikastuttavana tai jakavana ilmiönä, johon pahimmillaan liittyy syrjäytymistä, vastakkainasetteluja ja konflikteja. Riski yhteiskunnan eriytymisestä ja eri väestöryhmien välisen erojen korostumisesta näkyy varsinkin tasaisen kehityksen ja ei toivotun tulevaisuuden kuvauksissa. Dialogisuudelle ja verkostotyölle tulee näin tulevaisuudessa olemaan entistä suurempi tarve tällaisia kehityskulkuja ehkäisevinä toimenpiteinä. Myös työperäisen maahanmuuton onnistuminen määrittää sen, onko Suomi tulevaisuudessa houkutteleva maa kansainvälisille osaajille vai häviämmekö muille maille kansainvälisessä työvoiman kisassa. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen laskelmien mukaan Suomi tarvitsee jo pelkästään työikäisen väestönsä vakauttamiseksi 44 000 henkilön nettomaahanmuuttoa vuosittain, jotta selviämme väestön ikääntymisen ja laskevan syntyvyyden tuottamasta huoltovajeesta (Alho, Kangasharju, Lassila, & Valkonen 2023, 4).

Koska inklusiivisen yhteiskunnan kehittäminen ja edistäminen on Kotoutumisen kumppanuusohjelman keskiössä, tulee verkoston jatkossakin panostaa merkittävästi yhteiskunnallisen eheyden säilyttämiseen liittyviin toimenpiteisiin. Yhteiskunnan vastaanottavuuden parantamiseen liittyvillä toimenpiteillä on verkostossa selkeä kehittämistarve skenaarioiden lisäksi myös kumppanuusbarometrin valossa. Kumppanuusbarometri on Kotoutumisen kumppanuusohjelman kahden vuoden välein tilaama selvitys, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa verkoston nykytilasta, kehittämistarpeista ja tukea verkoston seurantaan. Kumppanuusbarometrin 2022 mukaan Kotoutumisen kumppanuusohjelma vaikutti vastaajien arvioiden mukaan vähiten maahanmuuttaneiden osallisuuteen ja yhteiskunnan vastaanottavuuteen maahanmuuttajille. 21 % kumppanuusbarometriin vastanneista arvioi, ettei kumppanuusohjelmalla ole vaikutusta

yhteiskunnan vastaanottavuuteen maahanmuuttaneille. 31 % ei osannut sanoa ja 26 % arvioi verkoston vaikutuksen yhteiskunnan vastaanottavuuteen myönteiseksi. (Karinen, Kortelainen, & Siltala 2023, 7, 23-24.) Vaikka verkostolla on ollut tähän tavoitteeseen liittyvää toimintaa, on siinä selkeästi parannettavaa sekä tulevaisuustiedon että kumppanuusbarometrin valossa.

Konkreettinen kehitysehdotus yhteiskunnan eheytymiseen liittyvän toiminnan vahvistamiseksi on Kotoutumisen kumppanuusohjelman toiminnan vaikuttavuuden ja seurannan kehittäminen. Verkoston toimintasuunnitelmassa 20203-2024 esitellään toiminnan tavoitteita, vuositasoinen toiminnan painopisteitä ja seurantaan liittyviä käytäntöjä, mutta ne on kuvattu hyvin yleisellä tasolla (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023b). Tavoitteet voisi olla hyödyllistä palastella selkeisiin toimintoihin ja tuotoksiin, jolle asetettaisiin konkreettiset tulostavoitteet ja mittarit. Tämä helpottaisi tulosten seuranta ja todentamista jälkikäteen. Näin saataisiin entistä tarkempaa tietoa verkoston toimintojen vaikuttavuudesta ja siitä, millaiseen yhteiskunnallista eheyttä tukevaan toimintaan resursseja kannattaa verkoston sisällä kohdentaa.

Verkosto voisi hyötyä myös yhteiskunnallisen eheyden edistämisen hyviin, kansainvälisiin käytäntöihin tutustumisesta ja niiden kokeilemisesta Suomessa. Yhteistyö vastaavien kansainvälisten verkostojen kanssa voisi olla hyödyllistä ja kiinnostavaa myös verkoston toimijoille.

Skenaarioissa näkyy vahvasti myös tulevaisuuden kielipolitiikkaan, yhteiskunnan vastaanottavuuteen, maahanmuuttoon ja väestön monimuotoisuuteen liittyviä ilmiöitä, jotka ovat monitahoisia ja joiden ratkaiseminen vaatii systeemistä yhteistyötä ja aktiivista vaikuttamistyötä. Trendiraporttien mukaan tulevaisuudessa yritysten rooli paremman tulevaisuuden luomisessa tulee olemaan entistä aktiivisempi (Kelly 2020, 11). Vaikka useilla yrityksillä on jo nyt monimuotoisuuteen, yhdenvertaisuuteen ja inklusioon liittyviä toimintoja, odotetaan yritysten tulevaisuudessa olevan entistä keskeisempiä toimijoita erilaisissa yhteiskunnallisissa liikkeissä, jotka edistävät esimerkiksi tasa-arvoa ja ihmisoikeuksia (Project Management Institute 2022, 18). Kotoutumisen kumppanuusohjelman kannattaa pohtia, miten ja millaista vaikuttamistyötä sen kannattaa jatkossa tehdä ja miten verkosto voisi vaikuttamistyön ja yhteiskunnan vastaanottavuuden osalta lisätä yhteistyötään myös yritysten kanssa. Tulisiko verkoston miettiä esimerkiksi erillisen vaikuttamissuunnitelman laatimista tai siihen kohdennetun työryhmän perustamista?

2) Suoran päätöksenteon ja osallisuuden muotojen lisääminen

Skenaarioissa kuvataan suoran päätöksenteon ja osallisuuden erilaisten muotojen kasvua tulevaisuudessa. Megatrendien mukaan ihmisillä on halu osallistua päätöksentekoon, jos se on helppoa esimerkiksi digitaalisia alustoja hyväksi käyttäen (Dufva & Rekola 2023, 39-40; Gaub 2019, 37). Maahan muuttaneiden osallisuuden kehittäminen kotoutumista edistävässä työssä on tunnustettu yhtenä keskeisenä kehittämistarpeena myös Kotoutumisen

kumppanuusohjelman kumppanuusbarometrin 2022 tuloksissa varsinkin osallisuutta ja osallistumista edistävien rakenteellisten muutosten osalta (Karinen ym. 2023, 32-33).

Kehittämissuunnitelmana Kotoutumisen kumppanuusohjelman on hyvä ottaa kokeiluun ja käyttöön entistä osallistavampia keinoja sisäisesti oman toiminnan suunnittelussa, toteutuksessa ja kehittämisessä. Mitä annettavaa esimerkiksi digitalisaatiolla voisi olla verkoston osallisuuden ja päätöksenteon parantamiselle? Verkosto voisi myös pohtia, miten verkoston toimijoiden suoran päätöksenteon ja vaikuttamisen mahdollisuuksia olisi mahdollista lisätä toimivuuden keskellä. Lisäksi voi olla tarpeen selkiyttää, missä kohdin osallisuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia halutaan lisätä verkoston toiminnan sisällä. Kaikkien ei ole tarpeen päättää aina kaikesta, joten on tärkeää tunnistaa ne verkoston toiminnan kohdat, joissa osallisuuden lisääminen on hyödyllistä.

Toisena osallisuutta lisäävänä konkreettisena kehitysehdotuksena Kotoutumisen kumppanuusohjelman on hyvä keskustella ja kartoittaa sitä, kenen ääni verkostossa kuuluu ja kuka jää sen ulkopuolelle ja miten ulkopuolelle jääneet saataisiin houkutelua mukaan, sillä jo pelkkä verkostossa toimiminen on tapa vaikuttaa. Päätöksenteko on valtaa ja avoimessa verkostossa on hyvä pohtia, miten valta jakautuu ja miten läpinäkyviä päätöksenteon prosessit ovat. On ymmärrettävää, että päätöksenteon ja osallistamisen mahdollisuudet ovat myös resurssikysymys, mutta verkostotyössä, jonka tulee perustua tasavertaiseen yhteistyöhön, on hyvä vähintään keskustella vallan eri ilmenemismuodoista ja kartoittaa toimijoiden ajatuksia aiheesta. Vaikka Kotoutumisen kumppanuusohjelma on kotoutumistyötä tekevien yhteistyöverkosto, tulisi keskustelua käydä myös siitä, miten kotoutujien ääni kuuluu ja tuodaan mukaan verkoston toimintaan ammattilaisten rinnalle. Kenelle ja kenen toimesta verkoston tulevaisuutta ja toimintaa rakennetaan?

Jotta demokratia säilyisi tulevaisuudessakin vahvana, se edellyttää osallistumisen ja päätöksenteon rakenteiden kehittämisen ohella oman kuplan laajentamista ja erilaisten näkökulmien ymmärtämistä (Dufva & Rekola 2023, 40). Kotoutumistyötä tekevien tahojen yhteistyöverkoston Kotoutumisen kumppanuusohjelman toiminta kohdentuu omien havaintojeni mukaan pitkälti kotoutumistyötä tekeville ammattilaisille. Verkoston toimintasuunnitelman mukaan Kotoutumisen kumppanuusohjelman toiminta-ajatuksena on kuitenkin rakentaa rajoja rikkovaa, monialaista yhteistyötä ja muuttaa tapaa tehdä kotoutumistyötä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023b, 1). Kolmas osallisuutta kehittävä ehdotukseni liittyy tähän. Jotta verkosto voi kehittää aitoa dialogisuutta ja yhteistyötä monialaisesti ja rajoja rikkoen, on tärkeää miettiä, miten vuoropuhelua kotoutumisesta ja maahanmuutosta voidaan jatkossa käydä turvallisesti, eettisesti ja rakentavasti mahdollisimman moninaisella kokoonpanolla -myös niiden tahojen kanssa, jotka ovat teemoista eri mieltä? Mitkä tahot tulisi jatkossa kutsua mukaan toimintaan tai saman pöydän ääreen?

3) Tekoälyn ja teknologian hyödyntäminen

Kaikissa skenaarioissa tekoälyn ja teknologian kasvu ja kehitys näkyy osana ihmisten arkea. Toivotun tulevaisuuden skenaariossa tekoälyn kehitys näyttäytyy osittain ihmisiä hyödyttävänä ja työtä helpottavana välineenä. Tasaisen kehityksen ja ei toivotun tulevaisuuden skenaarioissa puolestaan kuvataan hakkerointiin, disinformaation tuottamiseen ja teknologiseen eriarvoisuuteen liittyviä riskejä. Tämän tyyppiset kehityskulut ovat tyyppillisiä tulevaisuudentutkimuksessa, jossa teknologian ja tekoälyn kehitys nähdään joko kaikki ongelmat ratkaisevana ilmiönä tai kaikkivoipaisena, ihmisen ohittavana vaarana (Dufva & Rekola 2023, 20, 51). Todennäköistä on, että joka tapauksessa tulevaisuus tulee muuttamaan sen, miten työskentelemme, kommunikoimme, ratkaisemme ongelmia, vaihdamme tietoja, asumme, äänestämme ja olemme yhteydessä läheisiimme (Gaub 2019, 28).

Vaikka tekoälyn rooli verkostotyössä voi äkkiseltään kuulostaa kaukaa haetulta, on hyvä huomata, että tekoälyä hyödynnetään jo nyt esimerkiksi monissa sovelluksissa ja ohjelmissa, joita käytämme päivittäin. Se on apuna mm. netin hakusuosituksissa tai puheentunnistuksessa. Megatrendien mukaan yksi tärkeä tulevaisuuden taito on teknologiaosaaminen. Siihen viitataan myös digitaalisena sivistyksenä, jolla tarkoitetaan teknologian ymmärtämistä, valeinformaation tunnistamista, algoritmien ymmärtämistä ja mm. kykyä huolehtia omasta turvallisuudesta, oikeuksista ja velvollisuuksista digitaalisen kehityksen keskellä. (Dufva & Rekola 2023, 48, 54).

Lyhyen ja pitkän tähtäimen kehittämisehdotuksena teknologiaosaamista tulisi kehittää myös Kotoutumisen kumppanuusohjelmassa, jotta verkosto voisi miettiä, millaisilla teknologiaan/tekoälyyn liittyvillä ratkaisuilla verkoston toimintaa voidaan sujuvoittaa, tehostaa tai kehittää. Kotoutumisen kumppanuusohjelman käytössä olevan Kumppanuusalan jatkokehittämistä voisi myös pohtia tämän megatrendin näkökulmasta. Tekoälyn ja teknologian kehityksen hyödyntämisen ei tarvitse tarkoittaa sitä, että kaikki toiminta siirretään verkkoon, mutta erilaisten vaihtoehtojen selvittäminen ja kokeilu esimerkiksi markkinoinnin, suunnittelun, kommunikaation, tiedonkeruun ja tiedonlouhinnan kannalta on suositeltavaa. Vähintään yhtä tärkeää on myös pohtia, millaisia riskejä tähän liittyy, miten niihin tulisi varautua ja miten teknisessä kehityksessä pystytään huomioimaan saavutettavuus (Dufva & Rekola 2023, 48-49, 55). Teemana teknologian ja tekoälyn kehitys on varsin ajankohtainen. Voisiko Kotoutumisen kumppanuusohjelma hankkia esimerkiksi aiheeseen liittyvää koulutusta, johon sen toimijoilla olisi mahdollisuus osallistua?

4) Paikallisuuden mahdollisuudet

Skenaarioissa näkyy Suomen sisäisen muuttoliikkeen kiihtyminen, laajojen alueiden muuttuminen asuin- ja työpaikaksi ja väestön pakkautuminen entistä enemmän maaseudulta ja pienemmillä paikkakunnilla suuriin kasvukeskuksiin. Vuoteen 2050 mennessä 70 % maapallon

ihmisistä asuu kaupungeissa (Dufva & Rekola 2023, 34). Lisäksi skenaarioissa ennakoidaan kaupunkien roolin ja paikallisuuden merkityksen nousua. Tätä kaupunkien itsenäistymistä tulevaisuudessa omiksi valtioikseen tai kaupunkien muodostamien liittoumien yleistymistä on esitetty heikkona signaalina trendiraporteissa (Dufva & Rowley 2022, 42). Megatrendien mukaan paikallispolitiikka tulee vuoteen 2030 mennessä ohittamaan esimerkiksi EU-politiikan kiinnostavuudessaan, sillä se on arjessa ihmisiä lähempänä. Toisaalta nopea kaupungistuminen pahimmillaan kasvattaa riskiä rikollisuuteen tai sisällissotaan. (Gaub 2019, 12-13.)

Kaupungistumisen vauhdittuminen, paikallisuuden merkityksen nousu ja alueellinen eriytyminen ovat merkittäviä toimintaympäristön muutoksia valtakunnallisesti ja 12 eri alueella toimivalle Kotoutumisen kumppanuusohjelmalle. Tällaista tilannetta voi verrata verkoston elinkaarissa uudelleen arvioinnin vaiheeseen, jossa verkostotyön perusasioita pitää miettiä uudelleen esimerkiksi jonkin ulkopuolelta tulevan muutoksen vuoksi (Sorsa 2022). Entistä eriytyneempien alueiden ja paikkakuntien toimijoiden tarpeet ja toiveet verkostotyölle ovat luonnollisesti erilaisia. Kasvukeskuksia puhututtavat eri asiat, kuin muuttotappioisia pienempiä paikkakuntia ja alueita. Tämä saattaa heijastua verkoston toiminnassa siihen, että toimijoiden sitoutuminen Kotoutumisen kumppanuusohjelman toimintaan heikkenee ja verkoston yhteinen visio ja siihen liittyvät tavoitteet tulisi määritellä uudelleen. Tärkeää on, että tällainen tilanne tunnistetaan ajoissa, jotta mahdolliseen muutosvastarintaan ja toimijoiden potentiaaliseen lähtöön pystytään puuttamaan ratkaisukeskeisesti (Sorsa 2022).

Kehitysehdotuksena Kotoutumisen kumppanuusohjelman tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten verkoston nykyinen rakenne toimii ja sopeutuu eriytyvän toimintaympäristön muutoksiin. Yksi vaihtoehto on miettiä, tulisiko valtakunnallisen ja alueellisten verkostojen rooleja ja toimintoja selkeyttää niin, että niissä ei olisi päällekkäisyyttä. Keskittyykö esimerkiksi valtakunnallinen verkosto jatkossa enemmän tiedon tuottamiseen, sen välitykseen ja vaikuttamistyöhön ja alueelliset verkostot alueilta nouseviin tarpeisiin vastaavien toimintojen toteuttamiseen? Tällainen strateginen keskustelu hyötyy verkoston vision ja mission tarkistamisesta ja siihen liittyvästä, verkoston sisällä käytävästä dialogista.

Lisäksi on syytä varautua siihen, että alueellistenkin Kotoutumisen kumppanuusohjelmien tarpeet ja tavoitteet voivat entisestään keskenään eriytyä tulevaisuudessa. Verkoston kannattaa keskustella siitä, vastaako nykyinen aluejakoa ja alueellisten verkostojen määrää tulevaisuuden muuttuvaa toimintaympäristöä, vai onko sitä tarpeen uudistaa esimerkiksi niin, että alueellisten verkostojen sijaan valtakunnallisen kumppanuusohjelman alla toimisikin teemallisia työryhmiä. Joskus tällaisessa uudelleen määrittelyn tilanteessa aktiivisista toimijoista koottu muutostyöryhmä voi olla toimiva keino uuden suunnan etsimiselle (Sorsa 2022). Tärkeää on luonnollisesti se, että uudistamistyötä tehdään verkostossa ja verkoston kanssa, eikä ylhäältä tai ulkopuolelta annettuna.

5) Kansalaisyhteiskunnan murros

Vapaaehtoistyö näkyi jossain muodossa kaikissa skenaarioissa ja varsinkin tulevaisuustyöryhmän laatimissa tulevaisuustarinoissa. Tarkasteltavasta skenaariosta riippuen yhteisöllisyys voi tulevaisuudessa joko kokea kukoistuskauden uudenlaisten osallistumisen muotojen ja mahdollisuuksien myötä tai se voi heiketä rajusti ja keskittyä enemmän esimerkiksi tiettyjen ryhmitymien tai yhden asian liikkeiden sisälle. Vapaaehtoistyön tulevaisuutta saattaa haastaa yhteiskunnallisen vastakkainasettelun ja eriytymisen lisääntyminen.

Kansalaisyhteiskuntaa edustavien tahojen ja ennen kaikkea kansalaisjärjestöjen kannalta katsottuna skenaarioissa näkyy merkittäviä mahdollisia muospaineita. Suurten ikäluokkien poistuminen tulee laskemaan järjestöjen ja niiden vapaaehtoisten jäsenmäärää. Ihmisten sitoutuminen kansalaisjärjestöjen toimimaan tulee hiipumaan, mutta samalla mikroaktivismi kasvaa (Dufva & Rekola 2023, 45). Skenaariot nostavat esille järjestöihin kohdistuvia uusia kumppanuustoiveita aina julkisen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan entistä tiiviimmästä yhteistyöstä palveluntuottamiseen. Järjestöjen julkisen rahoituksen mahdolliset muutokset edellyttävät järjestöiltä tulevaisuudessa suurempaa omavaraisuutta eli oman varainhankinnan kehittämistä ja voivat synnyttää siihen liittyen uusia kumppanuuksia esimerkiksi yritysyritysten tai palveluntuotannon muodossa. Toivotun ja tasaisen kehityksen skenaarioiden mukaan elinvoimaisina pysyvät kansalaisyhteiskunnan toimijat arvostavat monimuotoisuutta, osallisuutta, nopeaa päätöksentekoa, teknologian kehitystä ja ottavat toiminnassaan huomioon paikallisuuden ja ympäristöön liittyvät teemat.

Samoja tulevaisuuden kovia muospaineita on havaittu kansainvälisissä selvityksissä, joissa on haastateltu kansalaisjärjestöjen johtajia. Niiden tulosten mukaan kansalaisjärjestöjen toimintaympäristö on muuttumassa julkisen rahoituksen ja lahjoitusten vähenemisen myötä nopeasti ja radikaalisti. Iso muutos ovat myös järjestöjen kanssa paikoitellen samalle toimintakentälle tulleet yritykset. Kansainvälisellä tasolla vakaat ja suuretkin järjestöt joutuvat nyt reagoimaan muutoksiin uudistamalla toimintamallejaan, kokeilemalla uusia aluevaltauksia, kasvattamalla järjestöjen resilienssiä, hajauttamalla valtaa ja keskittymällä toiminnassaan entistä enemmän paikallisuuteen. (Inter Action 2023, 4,6, 8, 10-14; Aaronson & Thompson 2023, 28-35.)

Kansalaisjärjestöt ovat merkittävä kotoutumisen palveluja tuottava taho Suomessa. Kotoutumisen kumppanuusohjelman toimijoissa on runsaasti kansalaisyhteiskunnan edustajia, joille edellä kuvatuista tulevaisuuden muutoksista selviäminen on eilinehto. Verkoston nykyisen toimintasuunnitelman tavoitteissa mainitaan jo järjestöjen toiminta- ja osallistumismahdollisuuksien vahvistaminen ja kumppanuuden yhteistyöajattelun ja yhteistyömallien kehittäminen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023b, 2). Kehittämisehdotuksena tulevien tavoitteiden ja toimintapiteiden asettamisessa on hyvä huomioida, että akuutin muutosprosessin keskellä

järjestötoimijoiden resurssit osallistua muuhun kuin niiden oman elinvoimaisuuden varmistamiseen on rajallista. Mielestäni verkoston tavoite kumppanuuksien kehittämisestä ei ole isossa mittakaavassa mahdollista ennen, kuin järjestöt löytävät ratkaisuja muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Verkosto voisi miettiä, miten Kotoutumisen kumppanuusohjelma voi jatkossa olla konkreettisesti mukana tukemassa kansalaisjärjestöjen uudistumista yhdessä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa. Voisiko tässä pilotoida vaikka kumppanuusklinikoita, joissa järjestöille tarjottaisiin ajankohtaista tutkimus- ja tulevaisuustietoa ja yhteistä sparrausta muutokseen?

6) Tulevaisuusajattelun kehittäminen

Yhtenä kehittämisehdotuksena haluan nostaa esille tulevaisuusajatteluun panostamisen Kotoutumisen kumppanuusohjelmassa. Tulevaisuusajattelu on kansalaistaito, joka tarkoittaa erilaisten tulevaisuuksien kuvittelun taitoa ja kykyä toimia toivotun tulevaisuuden edistämiseksi. Se laajentaa ihmisen aikakäsitystä ja auttaa lyhyen aikavälin tulevaisuuden ohella hahmottamaan myös keskipitkän ja pitkän aikajänteen tulevaisuuksia. Tulevaisuusajattelu auttaa kehittämään systeemisyttä eli kokonaisvaltaista ajattelua ja pohtimaan vastuullisia tulevaisuuksia, jotka ovat hyväksi meille kaikille. Se lisää myös kokemusta siitä, että tulevaan on mahdollista vaikuttaa ja lisää näkökulman vaihtamisen taitoa eli avoimuutta erilaisille tulevaisuuden kehityskuluille. (Koskelo & Helkala 2021, Tulevaisuustietoisuuden viisi ulottuvuutta, Tulevaisuustietoiseksi taitoja kehittämällä.)

Organisaatiotasolla voidaan puhua tulevaisuusajattelun sijaan myös tulevaisuusmuotoilun taidosta, jossa yhdistyy sekä tulevaisuusajattelu että palvelumuotoilu (Koskelo & Helkala 2021, 1 Tulevaisuusmuotoilu pätkinänkuoressa). Yhteinen tulevaisuus kuuluu kaikille ja sen luominen on ryhmätyötä. Jotta voimme kaikki olla osallisia ja aktiivisia toimijoita tulevaisuuden rakentamisessa, tarvitsemme tulevaisuusajattelun taitoa, muuten päädyimme elämään jonkun muun tulevaisuuksia (Lätti ym. 2022, 335). Koska yksi Kotoutumisen kumppanuusohjelman kärkitavoitteista on inklusiivisen yhteiskunnan ja tulevaisuuden edistäminen, on tulevaisuusajatteluun kannustaminen ja perehtyminen yksi työkalu tämän tavoitteen toteuttamiseen.

Tulevaisuustyöryhmän palaute skenaario- ja tulevaisuustyöskentelystä oli erittäin positiivista. Sen perusteella verkostossa on mielestäni kiinnostusta ja tilausta tulevaisuusajatteluun liittyvälle työskentelylle myös jatkossa. Tulevaisuusajattelun ja tulevaisuusmuotoilun herättelyyn löytyy lukuisia hyviä keinoja, joista esimerkiksi Sitran kolme tuntia kestävä Tulevaisuustaa-juus on yksi hyvä menetelmä tulevaisuusajattelun johdannoksi. Yksi kehittämisehdotus verkostolle voisi olla Tulevaisuustaa-juus-työpajan järjestäminen esimerkiksi seuraavan kaksivuotisen toimintasuunnitelman tekemisen yhteydessä. Verkosto voisi myös kouluttaa yhteistyössä Sitran tai jonkin muun vastaavan tulevaisuustutkimusta tekevän organisaation kanssa tulevaisuuden muutosagentteja. Koulutukseen voisi kuulua tulevaisuusajattelun perusteita ja työssä

hyödynnettäviä menetelmiä, joita muutosagentit voisivat hyödyntää sekä verkoston sisäisessä toiminnassa että omissa organisaatioissaan.

7) Jatkuvuuden varmistaminen

Nyt Kansalaisyhteiskunta ja kotoutuminen 2040 -skenaarioiden valmistuttua Kotoutumisen kumppanuusohjelmalla on käytössään yksi ennakkoinnin tietopaketti ja siihen liittyvä menetelmäpakki. Vaikka työskentelystä on varmasti hyötyä jo kertaluontoisena pilotointina, ei prosessi transformatiivisen skenaariotyöskentelyn mukaan kuitenkaan pääty tähän. Verkoston tulisi seuraavaksi ratkaista se, miten ennakkointia hyödynnetään jatkossa, miten skenaarioiden ilmiöitä seurataan ja miten uutta tulevaisuustietoa kartoitetaan.

Mikään ennakkointitieto ei tarjoa valmiita ideoita ja riskittömiä ratkaisuja. Ennakointi ei ole tulevaisuuden ennustamista, eikä tae sille, että sen pohjalta tehdään aina oikeita päätöksiä tai että se johtaa haluttuun lopputulokseen. Ennakointitiedon tiedetään kuitenkin parantavan organisaatioiden päätöksentekoa, sillä sen valossa asioita käsitellään systeemisellä tasolla ja perusteellisemmin monista eri näkökulmista nopeiden ratkaisujen sijaan (Schwarz 2023, 142-143). Toivotun tulevaisuuden saavuttamisen kannalta parhaan todennäköisyyden ns. oikeiden asioiden tekemiselle antaa siis ennakkoinnin kehittäminen osaksi organisaation/verkoston toimintaa.

Ennakkoinnin kehittäminen verkostossa on prosessi, joka alkaa usein yksittäisellä tai satunnaisilla tulevaisuustyöskentelyn kokeiluilla ja vaatii suunnitelmallisuutta. Konkreettisenä kehittämis ehdotuksena ennakkoinnille tulee määrittää selkeä tavoite, miettiä missä asioissa sitä halutaan käyttää, pohtia ketkä ennakkoinnin toteutuksesta vastaavat, paljonko siihen tulee varata aikaa, millaisia menetelmiä juuri Kotoutumisen kumppanuusohjelmassa ennakkoinnin tekemiseen tarvitaan ja miten ennakkointia aiotaan mitata, seurata ja viedä konkretiaan. (Koskelo & Helkala 2021, Kehitä ennakkointia yhdessä: ennakkointi palveluna, Tulevaisuusajattelun kyvykkyyden kehitysvaiheet organisaatiossa; Lätti ym. 2022, 334.) Jotta ennakkointi ei jää erilliseksi ja etäiseksi asiaksi, jota tehdään satunnaisesti, se kannattaa sitoa arjen käytänteisiin. Yksi esimerkki voisi olla nivoa ennakkointi varsinkin verkoston vuosikellon niihin kohtiin, joissa siitä on erityisesti hyötyä, kuten toiminnan suunnittelun ja arvioinnin yhteyteen. (Koskelo & Helkala 2021, Johda tulevaisuuteen.) Suosittelemme myös sitä, että ennakkointiin nimetään vastuuhenkilöt tai oma tiimi yhden yksittäisen henkilön sijaan, jotta ennakkointityötä voidaan tehdä yhteistyössä.

Toisena kehittämisehdotuksena Kotoutumisen kumppanuusohjelman olisi hyödyllistä käydä tämän opinnäytetyön skenaarioista ja niiden suosituksista keskustelua verkoston toimijoiden kanssa ja katsoa, millaisia ajatuksia, havaintoja ja ehdotuksia tieto herättää. Uskon, että verkoston toimijoilla on paljon yksittäistä henkilöä enemmän annettavaa skenaarioiden

ennakointitiedon pohdintaan ja niistä nousevien johtopäätösten ja toimintojen määrittelyyn. Keskustelussa olisi hyvä huomioida lyhyen aikavälin toimintojen lisäksi myös pitkän tähtäimen strategiset kehittämistavoitteet. Tällaisen keskustelun seurauksena verkosto voisi käynnistää myös strategiaprosessin, jonka tuloksena verkostolle muodostettaisiin erilaiset mahdolliset tulevaisuuskulut huomioiva strategia.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tarkastella kolmea kysymystä:

- Miten skenaariotyötä voidaan tehdä verkostossa osallistaen?
- Miksi se on tärkeää verkostojen strategisen johtamisen näkökulmasta?
- Mitä mahdollisia haasteita prosessiin liittyy?

Käyn seuraavaksi läpi näihin tavoitteisiin liittyviä johtopäätöksiäni tarkemmin. Lopuksi reflektoin opinnäytetyöprosessia oman oppimiseni ja mahdollisten jatkotutkimusaiheiden kannalta.

Miten skenaariotyötä voidaan tehdä verkostossa osallistaen?

Vaikka ennakointia on perinteisesti käytetty ja tutkittu eniten yksittäisen yrityksen kontekstissa, toimii osallistava ennakointityöskentely opinnäytetyöni perusteella onnistuneesti myös interorganisaation verkostossa. Toki tässä yhteydessä tulee muistaa, että tässä opinnäytetyössä kehitettyä osallistavan skenaariotyöskentelyn mallia on nyt pilotoitu vasta keran, joten sen toimivuuden laajemman todentamisen kannalta mallia tulisi testata lisää.

Tulevaisuudentutkimuksen transformatiivinen skenaariotyöskentelyn malli on yksi toimiva tapa toteuttaa osallistavaa skenaariotyöskentelyä, sillä sen koko ajatus rakentuu tulevaisuuden yhteiselle visioinnille ja luomiselle eli osallistavalle työotteelle (Kahane 2012a, 20-22). Transformatiivisen skenaariotyöskentelyn ehdoton etu on mielestäni se, että sen yhteydessä osallisuus ei ole jotain, mikä tulisi suorittaa vain sen vuoksi, että voidaan nimellisesti puhua osallistamisesta tai todentaa että sellaista on tehty esimerkiksi organisaation tai verkoston johtoryhmälle, vaan osallisuus on aidosti edellytys sille, että lopputuloksena syntyy mahdollisimman laadukkaita skenaarioita ja että osallistujilla on henkilökohtaisesti kiinnostusta toimia toivotun tulevaisuuden eteen.

Vaikka osallisuus on jo itsessään sisäänrakennettu osa skenaariotyöskentelyä, voi työskentelyyn silti liittyä myös osallisuutta rajoittavia tekijöitä. Siksi on olennaista, että osallisuuden toteutumiseen kiinnitetään huomiota skenaariotyöskentelyssä koko sen prosessin ajan. Osallisuutta tukevien ja sen haasteita purkavien toimenpiteiden vastuu on ennen kaikkea

skenaarioprosessin fasilitoijalla. Osallisuuden varmistamiseksi fasilitoijan tulee varata aikaa prosessin eri vaiheiden ennakoivalmisteluun.

Erityistä huomiota tulee mielestäni kiinnittää monimuotoisen työryhmän kokoamiseen, työskentelyn osallistavien menetelmien valintaan ja osallisuuden tarkasteluun skenaariotyöskentelyn edetessä. Koska skenaariotyöskentelyn lopputulos riippuu eniten työskentelyyn osallistuvan työryhmän työskentelystä, tulee ennen skenaariotyöskentelyn aloittamista miettiä, miten työskentelyyn saadaan innostettua mukaan mahdollisimman moninainen joukko ihmisiä (Kahane 2012a, 22-23). Pelkkä hyvien tyyppien kokoaminen yhteen ei riitä, vaan osallistujien välille tulee luoda turvallinen tila, luottamusta ja selkeät pelisäännöt. Verkostojen kohdalla kiinnittäisin jatkossa huomiota myös siihen, että verkoston sisäisten toimijoiden ja tärkeiden sidosryhmien lisäksi skenaariotyöskentelyssä olisi mukana myös loppukäyttäjiä/asiakkaita. Kotoutumisen kumppanuusohjelman kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että vaikka kyseessä on kotoutumisen kentällä toimivien ammattilaisten verkosto, on jatkossa tällaisen työskentelyn kohdalla hyvä miettiä myös sitä, kenen tulevaisuutta ollaan rakentamassa? Miten Suomeen muuttaneiden ajatukset kuuluvat työskentelyssä?

Prosessin aikana fasilitoijalla on vastuu havainnoida työskentelyä myös osallistumisen näkökulmasta. On hyvä kiinnittää huomiota siihen, pääsevätkö kaikki ääneen tai onko pelisäännöissä jotain, mistä olisi hyvä yleisesti muistuttaa tai mitä olisi hyvä tarkentaa. Fasilitointikin on taito, jota on mahdollista kehittää ja johon liittyen on tarjolla hyviä menetelmällisiä keinoja, joilla osallisuutta voi lisätä. Pidän lisäksi tärkeänä, että osallistujien kokemuksia osallisuudesta seurataan systemaattisesti skenaariotyöskentelyn aikana esimerkiksi anonyymeillä kyselyillä tai fiilismittareilla, eikä pelkästään skenaarioiden jo valmistuttua, jotta työskentelyn edetessä voidaan tehdä tarvittavia korjausliikkeitä.

Tulevaisuudentutkimuksesta löytyy runsaasti osallistavia, testattuja menetelmiä, jotka soveltuvat transformatiiviseen skenaariotyöskentelyn eri vaiheisiin. Vaikka omassa opinnäytetyössäni osallistava skenaarioprosessi toteutettiin virtuaalisesti, jäin itse pohtimaan, miten kasvotusten toteutettu työskentely olisi saattanut vaikuttaa lopputulokseen. Vaikka osallisuutta pystytään huomioimaan virtuaalisessa työskentelyssä käytettävissä olevilla työkaluilla varsin monipuolisesti, jää virtuaalinen vuorovaikutus aina vajaaksi suhteessa kasvokkaiseen kohtamiseen. Koska verkostosta riippuen sen toimijat saattavat asettua maantieteellisesti hyvin laajalle alueelle, voi koko skenaarioprosessin toteuttaminen olla varsinkin valtakunnallisten verkostojen kohdalla olla hankalaa toteuttaa kokonaan kasvotusten. Jatkossa olisi kuitenkin kiinnostavaa kokeilla skenaariotyöskentelyn mahdollisuuksia hybriditoteutuksena siten, että esimerkiksi ensimmäinen työpaja toteutettaisiin livetilaisuutena, jotta työryhmäläiset tulisivat paremmin tutuiksi toisilleen ennen pienryhmätyöskentelyn alkamista. Lisäksi skenaarioprosessin päätyttyä voisi olla hyödyllistä järjestää toinen livetilaisuus, jossa käytäisiin läpi

valmiit skenaariot ja keskusteltaisiin siitä, millaisia johtopäätöksiä ja toimenpiteitä niistä työryhmäläisten kesken nousee esille.

Jatkossa lisäisin myös kuvaamani skenaariotyöskentelyn prosessin läpinäkyvyyttä ja osallisuutta siten, että osallistujilla olisi mahdollisuus tutustua työpajoissa työstettäviin materiaaleihin halutessaan jo etukäteen. Lisäksi pienryhmien työstämät dokumentit ja materiaalit voisivat olla mielestäni kaikkien selailtavissa. Yksi mahdollisuus voisi myös olla, että ryhmillä olisi mahdollisuus esimerkiksi työpajojen välissä jatkaa vielä omien tuotostensa työstämistä ja sovittaessa rikastuttaa myös toisten ryhmien materiaaleja. Tämä tukisi mielestäni myös Kahanen mainitsemaa prosessin syklimäisyyttä ja antaisi enemmän tilaa pohdinnalle (Kahane, 2012a, 22).

Miksi skenaariotyöskentely on tärkeää verkostojen strategisen johtamisen näkökulmasta?

Verkostomainen työskentely, verkostojohdaminen ja jaettu johtaminen on tulevaisuutta, samoin laajapohjaisen, vuorovaikutteisen yhteistyön lisääntyminen ekosysteemiajattelun kasvaessa. (Kelly 2020, 5-7). Verkostoille on tulevaisuudessa entistä enemmän kysyntää myös siksi, että ne ovat yksi tapaa jakaa päätöksentekoa, mahdollistaa laajaa osallisuutta ja näin lujittaa demokratiaa (Dufva & Rowley 2023, 45). Tulevaisuudessa verkostot myös ovat entistä useammin tukemassa valtionhallintoa monimutkaisten ongelmien ratkomisessa (Mountford & Geiger 2020, 503).

Jotta verkostot voivat kehittyä ja vastata muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin, ne tarvitsevat mielestäni tulevaisuustiedosta jalostettua, strategista päätöksentekoa ja toimintaa. Verkostojen strategisen johtamisen ja sen tukena käytettävän tulevaisuustiedon vähäisyys on suuri hukattu potentiaali, varsinkin niissä verkoston vaiheissa, kun toiminnalle kaivataan uutta suuntaa, selkeyttämistä tai pitkän aikavälin huomioon ottavaa perspektiiviä. Skenaariotyöskentely on yksi keskeinen verkostojen strategista johtamista ja kehittämistä tukeva väline, jonka hyödyt ovat mielestäni huomattavasti sen riskejä suuremmat.

Väitän, että osallistava skenaariotyöskentely tai vähintään verkostojen tulevaisuusajattelun kehittäminen on välttämätöntä verkostojen elinvoimaisuudelle, sillä kyvykkyytenä se mahdollistaa oppimista ja innovointia. Tulevaisuustietoon ja ennakointiin panostaneet yritykset ovat 33 % kannattavampia ja kasvattavat markkina-arvoaan 200 kertaiseksi muihin yrityksiin verrattuna (Rohrbeck & Kum 2018, 114). Vaikka verkostojen toiminta ei perustu kannattavuuteen, eikä niiden toimintaa mitata markkina-arvolla, kilpailevat nekin keskenään pohjimmiltaan resursseista ja elinvoimaisuudesta.

Tulevaisuustyöryhmän jäseniltä saatu palaute skenaariotyöskentelystä oli positiivista ja

työpajojen kokonaisarvosanat 4,4 ja 4,6 asteikolla 1-5 olivat todella korkeat. Palautteissa näkyi selvästi menetelmiin ja yhteiskehittämiseen liittyvien myönteisten kommenttien lisäksi osallistujien kuvaamat erilaiset oivallukset tulevaisuusajattelun tärkeydestä, kuten monien erilaisten tulevaisuuksien ja muutosten pohdinnasta, uusista heränneistä näkökulmista ja organisaatorajat ylittävän yhteistyön voimasta. Osallistava skenaariotyöskentely ei siksi olekaan tärkeää pelkästään valmiiden skenaarioiden tuottavan tulevaisuustiedon valossa, vaan myös siksi, että se prosessina kasvattaa työskentelyyn osallistuvien henkilöiden tulevaisuusosaamista ja organisaatioiden tulevaisuusmuotoilua, päivittää vanhoja ajatusmalleja ja haastaa olemassa olevia näkemyksiä ja asenteita (vrt. Lätti ym. 2022, 334-335; Koskelo & Helkala 2021, Osa 1 Tulevaisuusmuotoilun perusta). Itse näen, että laajoissa verkostoissa, joissa on paljon toimijoita, se on myös yksi keino tutustuttaa ihmisiä toisiinsa teemalla, josta on helppo innostua.

Mitä mahdollisia haasteita verkostojen osallistavan skenaariotyöskentelyn prosessissa on hyvä huomioida?

Opinnäytetyötä aloittaessani oletin osallistavan skenaariotyöskentelyn haasteiden verkoston kontekstissa olevan hyvin pitkälti samoja, kuin transformatiivisessa skenaariotyöskentelyssä ylipäänsä. Tämän kaltainen yhdessä työskentely on aina rajallista suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin, rahaan, tarkasteltavan ilmiön laajuuteen, työryhmän kokoon, yhteistyökkyyn, yhteisymmärrykseen ja fasilitointiin (Van der Helm 2007, 5). Olen tuonut aineistonkeruuprosessiin ja sen menetelmiin liittyviä havaintojani ja kehittämissuhteita näkyviin luvussa 4. Opinnäytetyöni skenaarioprosessissa kohtaamissani haasteissa ja kehittämiskohteissa korostui tutkimukseni perusteella kuitenkin erityisesti kaksi verkostojen kontekstin kannalta tärkeää teemaa: työryhmäläisten sitouttaminen ja käytettävissä oleva aika.

Jatkossa kiinnittäisin enemmän huomiota työryhmän sitouttamiseen. Opinnäytetyöni tulevaisuustyöryhmään ilmoittautui alun perin 42 toimijaa, mutta skenaariotyöskentelyn edetessä osallistujien määrä laski siten, että viimeisessä työpajassa mukana oli enää 22 toimijaa. Sama laskeva trendi oli havaittavissa myös työpajojen palautekyselyissä, joista ensimmäiseen vastasi 14 henkilöä ja toiseen vain 10. Osallistujien laskeva määrä on mielestäni osin selitettävissä kahdella eri tekijällä: työskentelyyn liittyvillä odotuksilla ja verkostotoimijoiden kaksoisroolilla.

Verkostotoimijoiden kaksoisroolilla viitataan siihen, että verkosto muodostuu autonomisista toimijoista, joilla on verkostotyön kautta myös jokin yhteinen tavoite (Müller-Seitz 2012, 429). Monet tulevaisuustyöryhmään ilmoittautuneista henkilöistä ovat omien organisaatioidensa avainhenkilöitä. Tästä aiheutuu tilanne, että monet heistä ovat työnsä puolesta kiinnitetyissä eri tehtävissä ja projekteissa ja työtilanteet saattavat näin muuttua lyhyelläkin

varoitusajalla. Tiukassa tilanteessa omaan ydintyöhön liittyvät tehtävät ajavat luonnollisesti verkoston tavoitteisiin liittyvien töiden ohi, sillä jokainen organisaatio haluaa ensisijaisesti keskittää resurssinsa omaan toimintaansa ja vasta siihen liittyvien ydintehtävien jälkeen verkoston yhteiseen toimintaan.

Skenaariotyöskentelyssä tämä voi näkyä siten, että vaikka alun perin osallistujia olisikin halukas sitoutumaan työskentelyyn, voi työn arjessa tulla vastaan tilanteita, joissa joutuu priorisoimaan skenaariotyöskentelyn ja omien töiden välillä itsestä riippumattomista syistä. Jäin miettimään, miten sitoutumista voi tästä näkökulmasta käsin kehittää. Jos ajattelemme sitoutumista lupauksena yhteistyöstä, on mahdollista vaikuttaa siihen, että työpajojen suunnittelussa kiinnitetään huomiota osallistumisen mahdollisiin esteisiin. Mikä ajankohta on kyseisen verkoston toimijoille sopiva? Missä ja miten työpaja toteutetaan, että siihen osallistuminen olisi mahdollisimman helppoa? Yksilön halukkuuteen antaa sitoutumisen lupauksia ja niistä kiinni pitämiseen emme kuitenkaan voi ulkopuolelta vaikuttaa. (Järvensivu 2019, 99-101.) Samalla olen sitä mieltä, että toimivan verkostotyön pitää olla joustavaa, myös skenaariotyöskentelyn osalta, jolloin siihen pitää sisältyä mahdollisuus siihen, että sitoutumisesta huolimatta osallistumisen mahdollisuudet muuttuvat tilanteiden mukaan.

Osallistujamäärän lasku kiinnitti huomioni myös skenaariotyöskentelyyn liittyviin odotuksiin. Liittyikö työpajojen positiivisista arvioista ja palautteista huolimatta tulevaisuustyöryhmän työskentelyyn jotain, mikä omalta osaltaan laski osallistumismotivaatiota? Olisi kiinnostavaa tietää, pysyisikö osallistumisprosentti kasvokkaisessa skenaariotyöskentelyssä paremmin samana prosessin edetessä tai mitä osallistumiselle tapahtuisi, jos sama skenaariotyöskentelyn prosessi toteutettaisiin muutaman muun verkoston toimijoiden kanssa.

Vaikka osallistavassa skenaariotyöskentelyssä saatiin tässä opinnäytetyössä tuotettua valtava määrä aineistoa varsin tiiviissä ajassa, olisi osallistavaan skenaariotyöskentelyyn kokonaisuutena hyvä varata enemmän aikaa, kuin mitä opinnäytetyötäni tehdessä oli mahdollista. Jatkossa lisäisin työpajojen määrää ja sisällyttäisin työpajatyöskentelyyn lisää aikaa yhteiselle keskustelulle ja pohdinnalle siitä, mitkä PESTE-aulukon vaikutukset tulevat muodostamaan lopulliset skenaariot sen sijaan, että ne muodostettaisiin suoraan toivotun, ei toivotun ja taseisen kehityksen jaottelun pohjalta. Näin lopulliset skenaariot olisivat keskenään uskottavampia ja sisältäisivät tasapuolisemmin erilaisia mahdollisuuksia ja uhkakuvia.

Oman tutkimukseni pohjalta suosittelen kiinnittämään huomiota myös skenaarioprosessin loppuun viemiseen. Jotta skenaariot eivät jäisi vain yhden opinnäytetyön tekijän analyysin vaaraan, järjestäisin työpajojen jälkeen erillisen tilaisuuden, jossa käytäisiin läpi valmiit skenaariot ja verkoston toimijat voisivat yhdessä pohtia niistä nousevia strategisia johtopäätöksiä ja toimenpiteitä. Tässä painottaisin tulevaisuuden konkretisoimista ratkaisukeskeisesti: mitä

tulisi kehittää, mihin olisi hyvä varautua, mikä olisi seuraava pieni askel näiden toteuttamiseksi? Näen transformatiivisen skenaariotyöskentelyn haasteena myös sen jatkuvuuden. On tärkeää, että verkoston sisällä sovitaan myös siitä, miten sovittuja toimenpiteitä seurataan ja tuloksia juurrutetaan verkostoon parhaiten.

Työpajojen palautteissa näkyi sekä se, että välillä aikaa työskentelyyn koettiin olevan liikaa, välillä liian vähän. Kahanen transformatiivisen skenaariotyöskentelyn ideaalissa skenaariotyöskentely näyttäytyy massiivisena prosessina, johon kuuluu keskimäärin 8-16 kuukautta (Kahane 2012a, 22). Monille verkostotoimijoille tällaiseen työskentelyyn sitoutuminen oman organisaation ydintyön ohessa on mielestäni kova vaatimus. Vaikka allekirjoitan Kahanen mallin taustalla olevan ajatuksen siitä, että laadukas työskentely vaatii aikaa ideoinnille, pohtimiselle ja seuraavan suunnan päättämiseksi läpi koko skenaariotyöskentelyprosessin, oli oma oppinnytöni toteuttama skenaariotyöskentelyn tärkeimpiä tuloksia mielestäni se, että lyhyessäkin ajassa ja rajallisilla resursseilla on mahdollista saada aikaan kiinnostavaa ja laadukasta tulevaisuustietoa (Kahane 2012a, 22). Siksi skenaariotyöskentelyn pitkän aikajänteen ei mielestäni tule olla työskentelyä tai sen lopputuloksen arvoa määrittävä tekijä, vaan ennemmin si-doksissa siihen, millaisia tuloksia skenaariotyöskentelyllä halutaan saada aikaan tai miten laajaa ilmiötä halutaan tarkastella.

Erilaiset tavat toteuttaa skenaariotyöskentelyä eivät mielestäni mitenkään sulje toisiaan pois, vaan päinvastoin täydentävät toisiaan ja vastaavat erilaisiin tarpeisiin. Yksi kiinnostava esimerkki lyhyestä skenaariotyöskentelystä on Koskelon & Helkalan pikaskenaario-harjoitus. Siinä skenaarioita hahmotellaan yhden valitun trendin ja valitun aikajänteen avulla siten, että lopputuloksena syntyy kolme erilaista skenaarioita. Yhdessä näistä trendin kehitys tulevaisuudessa kiihtyy, toisessa trendi häviää tai sen merkitys poistuu ja kolmannessa trendin kehitys jatkuu kuten tähänkin asti. (Koskelo & Helkala 2021, Harjoitus: pikaskenaariot.) Jo tällaiselle lyhyellä, yksin tai yhdessä tehtävällä harjoituksella voidaan tehdä näkyväksi erilaisia tulevaisuuksia pienemmässä mittakaavassa. Tämän tyyppisten, tiivistettyjen skenaarioharjoitusten kohdalla on kuitenkin hyvä tiedostaa, että nopean tai ohuen työskentelyn pohjalta syntyvään tulevaisuustietoon sisältyy oma riskinsä siitä, miten laajasti se on hyödynnettävissä tai miten hyvin se ottaa huomioon tulevaisuuden systeemisyiden (Koskelo & Helkala 2021, Osa 2 Tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa, Ennakoinnin riskit)

Oma reflektio ja jatkotutkimuksen mahdollisuudet

Oppinnytöni lähti muotoutumaan varsin varhaisessa vaiheessa vahvasti kehittämistehtävä edellä. Skenaariotyöskentelyn aineistonkeruun valmistelu ja varsinainen aineistonkeruu sujui suunnitellusti, mutta työn sitominen Kotoutumisen kumppanuusohjelmaa laajempaan näkökulmaan verkostojen ja niiden strategisen johtamisen näkökulmasta vaati enemmän ajatustyötä ja aikaa. Tässä tunnistan itselleni ominaisen toimintamallin: hahmotan ja opin parhaiten

tekemällä, kokeilemalla ja pureskelemalla tietoa samalla. Tässä tapauksessa laajempi perehtyminen lähdeaineistoon jo ennen aineistonkeruun aloittamista olisi kuitenkin saattanut myös sujuvoittaa itse kirjoitusprosessia.

Jokaisella alalla on oma kielensä ja sanastonsa, johon perehtyminen vie oman aikansa. Koska oma aikaisempi taustani on sosiaalialan opinnoissa, oli liiketalouden englanninkielisiin tutkimusartikkeleihin perehtyminen ja niiden termistön ymmärtäminen aikaa vievä prosessi. Erityisen haastavaa tiedon prosessoinnista teki se, että suomenkielisten vastineiden löytäminen oli ajoittain todella haastavaa ja erilaisten online-sanakirjojen tarjoamat käännösehdotukset paikoin varsin viljejä.

Itse transformatiivisen skenaariotyöskentelyn fasilitointi oli kokemuksena opettavainen ja poikkeuksellisen innostava tällaiselle fasilitoinnin konkarillekin. Tästä kiitos kuuluu ennen kaikkea tulevaisuustyöryhmäläisille, jotka heittäytyivät yhteiseen työskentelyyn täysillä ja antoivat käsiini todella arvokkaan aineiston. Vaikka olen toiminut erilaisissa verkostoissa koko 18 vuoden työurani ajan, koen saaneeni opinnäytetyön tekemisestä myös aidosti ideoita ja uusia näkökulmia verkostotyön kehittämiseen. Kehittämistehtävän parasta antia itselleni oli systeemiajattelun vahvistuminen, moninaisen työryhmän työskentelyn havainnointi ja skenaarioiden analysointi, johon olisi helposti voinut heittäytyä paljon opinnäytetyötä pidemmäksikin ajaksi. Teoreettisen viitekehyksen koostamisesta mieleeni jää varsinkin jaetun johtajuuden konsepti ja sen herättämä pohdinta siitä, millaisilla toimilla jaettua johtajuutta voisi jatkossa kehittää niissä verkostoissa, joissa itse toimin.

Jatkossa verkostojen skenaariotyöskentelyyn ja strategiseen johtamiseen liittyen olisi kiinnostavaa saada lisätietoa siitä, miten tässä opinnäytetyössä pilotoitu malli toimisi muiden verkostojen kohdalla. Myös vertaileva tutkimus hybridinä toteutettavan ja virtuaalisesti toteutettavan skenaariotyöskentelyn hyödyistä ja haitoista antaisi tärkeää tietoa siitä, millaisissa tilanteissa ne parhaiten toimivat. Eniten aiheessa itseäni jäi kuitenkin kiehtomaan se, millaisilla reunaehdoilla Kahanen mallia olisi mahdollista tiivistää. Mitkä ovat niitä ydinkohtia, jotka ovat välttämättömiä laadukkaalle lopputulokselle ja olisiko jossain kohdassa mahdollista nopeuttaa työskentelyyn käytettävää aikaa. Uskon, että ajallisesti pienemmillä resursseilla toteutettaville skenaariotyöskentelyn malleille on kysyntää erityisesti järjestökentällä, jossa toisin kuin yritysmaailmassa mahdollisuudet tämän kaltaiseen työskentelyyn panostamiseen ovat usein taloudellisestikin rajallisemmat.

Tulevaisuudentutkimuksen linkittäminen strategiseen johtamiseen antoi paljon ajattelemisen aihetta myös oman työuran jatkotavoitteille. Yksi opinnäytetyön tekemisen parhaita omakohtaisia oivalluksia oli kokemus siitä, miten paljon nautin siitä, että sain keskittyä itselleni merkitykselliseen teemaan rauhassa ja syvällisesti. Samalla syntyi myös kipinä siitä, että haluaisin

perehtyä jatkossa jaettuun johtamiseen ja sen tulevaisuuteen vielä lisää tohtoriopintojen myötä. Uskon, että teemana sillä on paljon annettavaa erilaisille organisaatioille ja tulevaisuuden työelämän johtamiselle.

Tulevaisuus on siitä kiehtova, että se muuttuu jatkuvasti. Toivon, että opinnäytetyöni tarjoaa ideoita ja ajatuksia tulevaan niin Kotoutumisen kumppanuusohjelmalle kuin laajemminkin verkostojen strategisesta johtamisesta ja verkostojen skenaariotyöskentelyn kehittämisestä kiinnostuneille.

”You have now produced the intended outputs of your project. You have grown systemic understandings, cross-system relationships, and system-aware intentions. Through these results, you have enabled actors who together have the capacity to transform the system to take wiser action to do so. Most fundamentally, you have opened up a way for the actors to get unstuck and move forward, collaboratively and creatively, with energy and momentum, to deal with their situation.” (Kahane 2012b, 7: Fifth Step: Act to Transform the System)

Lähteet

Aaronson, M. & Thompson, A. 2023. Who do you think you are? The past, present and future of international NGOs. Nuffield College, University of Oxford. Viitattu 15.11.2023.

<https://www.nuffield.ox.ac.uk/media/5569/ingos-report-web-final.pdf>

Alho, J., Kangasharju, A., Lassila, J. & Valkonen, T. 2023. Maahanmuutto ja työvoiman riittävyys - taloudellisten vaikutusten arviointia. ETLA Raportti No 132. Viitattu 13.11.2023.

<https://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-132.pdf>

Barczak, B., Kafel, T. & Magliocca, P. 2021. Network approaches and strategic management: Exploration opportunities and new trends. Journal of entrepreneurship, management and innovation, 17(3), 7-35. Viitattu. 9.9.2023. [doi:10.7341/20211731](https://doi.org/10.7341/20211731)

Carter, S. M. & Greer, C. R. 2013. Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance. Journal of leadership & organizational studies, 20(4), 375-393. Viitattu 8.9.2023. [doi:10.1177/1548051812471724](https://doi.org/10.1177/1548051812471724)

Crosby, B. C. & Bryson, J. M. 2010. Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. The Leadership Quarterly, 21 (1), 211-230. Viitattu 8.9.2023.

[doi:10.1016/j.leaqua.2010.01.003](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.003)

Dufva, M. 2022 Toimintaympäristön analyysi: PESTE ja sen variaatiot. Teoksessa: Aalto, H-K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. 2022. Tulevaisuudentutkimus tutuksi. Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisu 1/2022. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto, 105-112. Viitattu 10.10.2023.

<https://tututopi.files.wordpress.com/2022/03/tva-1-2022.pdf>

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. SITRAN selvityksiä 224. Helsinki: Sitra. Viitattu 23.8.2023.

https://www.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf

Dufva, M. & Rowley, C. 2022. Heikot signaalit 2022. Tarinoita tulevaisuuksista. SITRAN selvityksiä 200. Helsinki: Sitra. Viitattu 27.10.2023.

https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/01/sitra_heikot_signaalit_2022_tarinoita-tulevaisuuksista.pdf

European Commission 2022. The Megatrends Hub. Viitattu 5.11.2023. https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/tool/megatrends-hub_en

Endres, S. & Weibler, J. 2020. Understanding (non)leadership phenomena in collaborative interorganizational networks and advancing shared leadership theory: An interpretive grounded theory study. *Business Research*, 13(1), 275-309. Viitattu 31.8.2023 [doi:10.1007/s40685-019-0086-6](https://doi.org/10.1007/s40685-019-0086-6)

Gaub, F. 2019. Global trends to 2030: challenges and choices for Europe. European Strategy and Policy Analysis System. Viitattu 5.11.2023. https://ec.europa.eu/assets/epsc/pages/es-pas/ESPAS_Report2019.pdf

Glenn, J. 1993. Futures Wheel. Teoksessa Glenn, J. C. & Gordon, T. J. (toim.) *Futures Research Methodology 3.0*. Washington D.C: The Millennium Project, 1-17. Viitattu 10.10.2023. <https://jeasprc.org/wp-content/uploads/2020/08/06-Futures-Wheel.pdf>

Harini, K.N. & Thomas, M. T. 2021. Understanding interorganizational network evolution. *The Journal of business & industrial marketing*, 36(12), 2257-2275. Viitattu 26.8.2023 [doi:10.1108/JBIM-05-2019-0263](https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0263)

Hiltunen, E. 2010. Weak Signals in Organizational Futures Learning. Väitöskirja. Aalto University School of Economics. Helsinki. Viitattu 14.9.2023. <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11544/a365.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Huxham, C. & Vangen, S. 2000. Leadership in the Shaping and Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in a (Not Quite) Joined-up World. *Academy of Management journal*, 43(6), 1159-1175. Viitattu 9.9.2023. [doi:10.5465/1556343](https://doi.org/10.5465/1556343)

Heinonen, S. & Hiltunen, E. 2012. Creative Foresight Space and the Futures Window: Using visual weak signals to enhance anticipation and innovation. *Futures : the journal of policy, planning and futures studies*, 44(3), 248-256. Viitattu 10.10.2023. [doi:10.1016/j.futures.2011.10.007](https://doi.org/10.1016/j.futures.2011.10.007)

Imperial, M. T., Johnston, E., Pruett-Jones, M., Leong, K. & Thomsen, J. 2016. Sustaining the useful life of network governance: Life cycles and developmental challenges. *Frontiers in ecology and the environment*, 14(3), pp. 135-144. <https://esajournals.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/fee.1249>

Insights Consulting 2023. What matters 2023 -trend report. Viitattu 5.11.2023. <https://www.wearehuman8.com/reports/2023-trend-report/?brand=insites>

Inter Action. 2023. CEO insights on NGO futures. Adapting in a changing world. viitattu 15.11.2023. <https://www.interaction.org/wp-content/uploads/2023/05/2023-CEO-Insights->

[on-NGO-Futures-Adapting-in-a-Changing-World.pdf](#)

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä. Helsinki: BoD - Books on Demand.

Kahane, A. 2012a. Transformative scenario planning: Changing the future by exploring alternatives. *Strategy & leadership*, 40(5), 19-23. Viitattu 1.10.2023

[doi:10.1108/10878571211257140](https://doi.org/10.1108/10878571211257140)

Kahane, A. 2012b. Working together to change the future. *Transformative Scenario Planning*. E-kirja. USA, Oakland: Berrett-Koehler Publishers.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Karinen, R., Kortelainen, J. & Siltala, J. 2023. Kumppanuusbarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:37. Viitattu 14.11.2023. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165127>

Kelly, E. 2020. The world in 2030: where on earth are we heading? Deloitte Development LLC. Viitattu 5.11.2023. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-the-world-in-2030-discussion-paper-sept-2020_external-final.pdf

Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Koskelo, M. & Helkala, S. 2021. Tehtävänä tulevaisuus: Tulevaisuusmuotoilu päätöksenteossa. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kruger, M. & Zhovtobryukh, Y. 2013. Rethinking strategic leadership: Stars, clans, teams and networks. *Journal of strategy and management*, 6(4), 411-432. Viitattu 8.9.2023

[doi:10.1108/JSMA-09-2012-0051](https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2012-0051)

Lätti, R., Malho, M., Rowley, C. & Frilander, O. 2022. Skenaarioiden rakentaminen tulevaisuustalukkomenetelmällä. Teoksessa: Aalto, H-K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. 2022. Tulevaisuudentutkimus tutuksi. Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto, 311-336. Viitattu 6.10.2023. <https://tututopi.files.wordpress.com/2022/03/tva-1-2022.pdf>

Mountford, N. & Geiger, S. 2020. Duos and Duels in Field Evolution: How Governments and Interorganizational Networks Relate. *Organization studies*, 41(4), 499-522. Viitattu 23.8.2023.

[doi:10.1177/0170840618789210](https://doi.org/10.1177/0170840618789210)

Müller-Seitz, G. 2012. Leadership in Interorganizational Networks: A Literature Review and Suggestions for Future Research. *International journal of management reviews: IJMR*, 14(4), 428-443. Viitattu 6.9.2023. [doi:10.1111/j.1468-2370.2011.00324.x](https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00324.x)

Nemeth, B., Dew, N. & Augier, M. 2018. Understanding some pitfalls in the strategic foresight processes: The case of the Hungarian Ministry of Defense. *Futures: the journal of policy, planning and futures studies*, 101, 92-102. Viitattu 24.9.2023 <https://www.sciencedirect.com/nelli.laurea.fi/science/article/pii/S001632871730277X?via%3Dihub>

OECD 2023. Embracing Innovation in Government: Global Trends 2023. Viitattu 5.11.2023. <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2023/02/Trends-2023-Full.pdf>

Ogilvy Consulting 2023. The 2030 Forecast. Ten ways our human civilization will come to grips with the forces it has unleashed.

Oliver, A. L. & Ebers, M. 1998. Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships. *Organization studies*, 19(4), 549-583. Viitattu 6.9.2023. [doi:10.1177/017084069801900402](https://doi.org/10.1177/017084069801900402)

Popper, R. 2008. How are foresight methods selected? *Foresight (Cambridge)*, 10(6), 62-89. Viitattu 24.9.2023. <https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/14636680810918586/full/pdf?title=how-are-foresight-methods-selected>

Project Management Institute 2022. Global Megatrends 2022. Viitattu 5.11.2023. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-megatrends-2022.pdf?rev=087ea6f24b62411bb5a42dcce4a6739f&sc_lang_temp=en

Provan, K. G. & Kenis, P. 2008. Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252. Viitattu 8.9.2023. <https://web-s-ebsohost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=671b9fce-fb88-4aea-8f40-7a0c186f915c%40redis>

Rohrbeck, R. & Kum, M. E. 2018. Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological forecasting & social change*, 129, 105-116. Viitattu 5.11.2023. [doi:10.1016/j.techfore.2017.12.013](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013)

Rubin, A. 2014. Tulevaisuuskenttätutkimus tiedonalana ja tieteellisenä tutkimuksena. Metodix metoditietämystä kaikille. Viitattu 6.10.2023. <https://metodix.fi/2014/12/02/anita-rubin-tulevaisuuskenttätutkimus-tiedonalana-ja-tieteellisena-tutkimuksena/>

Rubin, A. 2023. Driving forces -muutosvoimat. TOPI -tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu, Turun yliopisto. Viitattu 9.10.2023. <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/driving-forces-muutosvoimat/>

Poussa, L., Lähdemäki-Pekkinen, J., Ikäheimo, H., Dufva, M. 2021. Tulevaisuustaaajuus. Käsi- kirja työpajan vetäjälle. Työpajamenetelmä toisenlaisten tulevaisuuksien rakentamiseen. Sitran selvityksiä 173. Helsinki: Sitra. Viitattu 15.10.2023.

<https://www.sitra.fi/app/uploads/2021/01/tulevaisuustaaajuus-kasikirja-tyopajan-vetajalle.pdf>

Schwarz, J. O. 2023. Strategic Foresight: An Introductory Guide to Practice. E-kirja. Milton Park, UK: Routledge.

Sitra 2020. Tulevaisuuskuunnelmat. Viitattu 15.10.2023. <https://www.sitra.fi/caset/tulevaisuuskuunnelmat/>

Sorsa, V. 2022. Verkostojen johtaminen muuttuu verkoston elinkaareissa. Verkostojohtamisen käsikirja: kohti vaikuttavaa yhteistyötä sosiaali- ja terveysalalla. Viitattu 12.11.2023.

<https://blogs.helsinki.fi/verkostojohtaminen/2022/09/>

Tsoukas, H. & Shepherd, J. 2004. Coping with the future: Developing organizational foresightfulness. Futures: the journal of policy, planning and futures studies, 36(2), 137-144. Viitattu 9.11.2023. [doi:10.1016/S0016-3287\(03\)00146-0](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(03)00146-0)

Työ- ja elinkeinoministeriö 2023a. Kumppanuusohjelma johdattaa kohti inklusiivista yhteiskuntaa. Viitattu 1.11.2023. <https://kotoutuminen.fi/kumppanuusohjelma>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2023b. Kotoutumisen kumppanuusohjelma - kohti inklusiivista yhteiskuntaa. Kumppanuusohjelman toimintasuunnitelma 2023-2024. Viitattu 14.11.2023.

https://kotoutuminen.fi/documents/56901608/62565632/Kumppanuusohjelma+_Toimintasuunnitelma+2023-2024.pdf/c7eefb15-cdcc-6f1c-baf6-155fb9b80583/Kumppanuusohjelma+_Toimintasuunnitelma+2023-2024.pdf?t=1692099687514

Valtioneuvosto 2019. Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:12. Helsinki. Viitattu 31.8.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf

Van der Helm, R. 2007. Ten insolvable dilemmas of participation and why foresight has to deal with them. *Foresight (Cambridge)*, 9(3), 3-17. Viitattu 23.9.2023. <https://www.proquest.com/docview/224194398?parentSessionId=3AAIH-HfCdQ9VIJg4j2fgtoNcJ1HbrH6zhztdJo%2BhGxw%3D&pq-origsite=primo&accountid=12003>

Voros, J. 2003. A generic foresight process framework. *Foresight (Cambridge)*, 5(3), 10-21. Viitattu 14.9.2023. <https://www.proquest.com/docview/224197117/fulltextPDF/25E2F15A04B14EBDPQ/1?accountid=12003>

World Economic Forum 2023. The Global Risks Report 2023 18th Edition, Insight report. Viitattu 7.11.2023. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf

Kuvat

Kuva 1: Erilaisten verkostojen johtamisen malleja (Järvensivu 2019, 119).	13
Kuva 2: Ennakointityöskentelyn vaiheet (Voros 2003, 14).	18
Kuva 3: Ennakointitimantti (Popper 2008, 66).	21
Kuva 4: Ennakointiin soveltuvia menetelmiä. Numerot ilmaisevat menetelmän suosiota, numerolla 1 merkityn menetelmän ollessa suosituin. (Nemeth, Dew & Augier 2018, 100.) ...	22
Kuva 5: Ennakointiprosessin ja transformatiivisen skenaariotyöskentelyn samankaltaisuudet (Voros 2003 14-15, Kahane 2012a, 21).....	27
Kuva 6: Aineistonkeruun prosessin aikajana.	29
Kuva 7: Valitut menetelmät ja niiden sijoittuminen ennakoinnin ja transformatiivisen skenaariotyöskentelyn eri vaiheisiin.	30
Kuva 8: Virtuaalisessa työpajassa käytetty esimerkki tulevaisuuspyörästä.....	41
Kuva 9: Keskeisiä nostoja ja yhteenvetoa Kansalaisyhteiskunta ja kotoutuminen 2040 - skenaarioista.	55
Kuva 10: Hyvän kierre. Skenaario 1, toivottu tulevaisuus.	56
Kuva 11: Hyvän kierre -skenaarion ajurit.	59
Kuva 12: Eriytymisen aika. Skenaario 2, tasaisen kehityksen tulevaisuus.	61
Kuva 13: Eriytymisen aika -skenaarion ajurit.	63
Kuva 14: Yhteiskunnan romahdus. Skenaario 3, ei toivottu tulevaisuus.	65
Kuva 15: Yhteiskunnan romahdus -skenaarion ajurit.	68
Kuva 16: Esimerkki skenaarioiden muodostamisen jatkoehdotuksesta.	71

Taulukot

Taulukko 1: Johtamisen painopisteet verkoston eri vaiheissa Imperialia ym. (2016, 142) ja Sorsaa (2022) mukaillen.	11
Taulukko 2: Muutos- ja epävarmuustekijöiden kyselyn kategoriat ja niihin valitut väittämät.	35
Taulukko 3: Virtuaalisessa työpajassa käytetty tulevaisuustaulukko-pohja.	43

Liitteet

Liite 1: Tulevaisuustyöpajojen työkalupakki. Menetelmät ja vinkit fasilitoijalle	96
Liite 2: Kysely muutos- ja epävarmuustekijöistä.....	110
Liite 3: Ensimmäinen palautekysely	114
Liite 4: Toinen palautekysely	117

Liite 1: Tulevaisuustyöpajojen työkalupakki. Menetelmät ja vinkit fasilitoijalle

Tulevaisuustyöpajojen työkalupakki

menetelmät ja vinkit
fasilitoijalle

Sanna Laukkanen
Laurea ammattikorkeakoulu
2023

Sisältö

Työpaja 1: Muutos- ja epävarmuustekijöihin tutustuminen.....	3
• Fasilitoijan vinkkilista.....	3
• Työpajan runko.....	4
• Yhteiset pelisäännöt.....	4
• Virittäytyminen: Tulevaisuusikkuna.....	5
• Pienryhmätyöskentely.....	6
◦ Tutustuminen.....	6
◦ Tulevaisuuspyörä.....	7
◦ Tulevaisuustaulukko.....	8
Työpaja 2: Skenaarioiden luominen.....	9
• Fasilitoijan vinkkilista.....	9
• Työpajan runko.....	10
• Yhteiset pelisäännöt.....	10
• Virittäytyminen: Tulevaisuuskuunnelma.....	11
• Pienryhmätyöskentely.....	12
◦ Tulevaisuuksien muistelu.....	13
◦ Tulevaisuuskuvien kirjoittaminen.....	14

Työpaja 1: Muutos- ja epävarmuustekijöihin tutustuminen

Fasilitoijan vinkkilista

- Ennen ensimmäistä virtuaalista työpajaa
 - Tee ilmiöjahti ja poimi siitä keskeisimmät muutos- ja epävarmuustekijät.
 - Tutustu työkalupakin tehtäviin.
 - Suunnittele aikataulu.
 - Tee pienryhmätyöskentelyssä tarvittavat pohjat valmiiksi. Toimiva ratkaisu on luoda jokaiselle ryhmälle oma sähköinen power point dokumentti, johon ryhmäläiset saavat työpajassa linkin.
 - Kokoa pienryhmien dokumenttipohjiin harjoitusten ohjeet ja kirjauksiin tarvittavat materiaalit. Kirjaa pohjiin valmiiksi, mitä muutos- ja epävarmuustekijöitä kukin pienryhmä työstää.
- Työpajan aikana
 - Luo turvallinen ja innostunut ilmapiiri.
 - Pidä kiinni sovitusta aikataulusta.
 - Muista tauot.
- Työpajan jälkeen
 - Kerää palautetta. Voit hyödyntää siinä erilaisia fiilismittareita ja/tai palautelomaketta.

Työpaja 1: Muutos- ja epävarmuustekijöihin tutustuminen

Työpajan runko

- Yhteiset pelisäännöt
- Virittäytyminen: Tulevaisuusikkuna
- Pienryhmätyöskentelyn ohjeistus ja jako ryhmiin.
- Pienryhmätyöskentely
 - Tutustuminen
 - Tulevaisuuspyörä
 - Tulevaisuustaulukko
- Yhteinen lopetus

Yhteiset pelisäännöt:

- Unohda hetkeksi työroolisi ja tittelisi.
- Pidä ajatukset vuodessa 2040.
- Käytä rohkeasti mielikuvitusta!
- Enemmän on enemmän.
- Kysy tarvittaessa apua.
- Noudatetaan teknistä kärsivällisyyttä.



Virittäytyminen

Tulevaisuusikkuna

Tavoite: Herätellä tulevaisuusajattelua, ennakointia ja innovointia

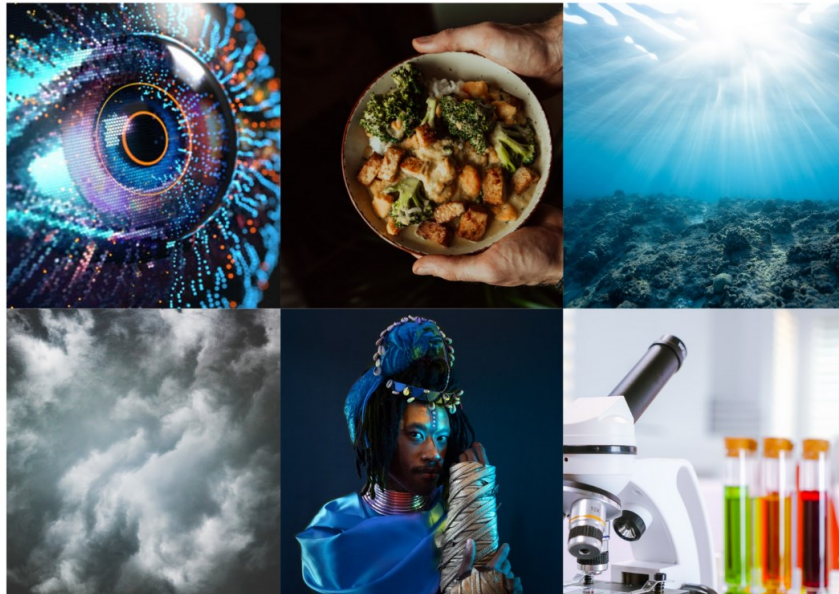
Fasilitaattori jakaa osallistujien nähtäville valitsemansa kuvakollaasin. Taustalla voi soittaa musiikkia.

Ohje:

Keskity parin minuutin ajan näkemiisi kuviin.

- Kuvittele, että olet vuodessa 2040.
- Kun muistelet sieltä vuotta 2023, mitkä asiat ihmetyttävät, kauhistuttavat tai herättävät nostalgiaa?

Lopuksi yhteinen purku.



Pienryhmätyöskentely

Vinkit fasilitoijalle

- Käy osallistujien kanssa ensin yhteisesti läpi pienryhmissä tehtävien harjoitusten ohjeistukset. Anna esimerkkejä.
- Jaa osallistujat satunnaisesti pienryhmiin.
- Jaa jokaiselle ryhmälle oma dokumenttipohja, johon tehtävien kirjaukset tehdään.
- Kierrä työskentelyn aikana pienryhmissä.

Tutustuminen pienryhmissä

Tavoite: Tutustuminen, jään rikkominen, luottamuksen herättely.

Ohje:

Esittele itsesi muille pienryhmäläisille.

- Kerro nimesi.
- Kerro yksi asia itsestäsi, joka ei liity työhön tai ammattiisi (esim. harrastus, mitä aiot tehdä lomalla tms.)

Valitkaa pienryhmän kirjuri.

- Kirjuri huolehtii, että harjoitusten tulokset kirjataan ylös pienryhmän dokumenttiin.

Pienryhmätyöskentely

Tulevaisuuspyörä

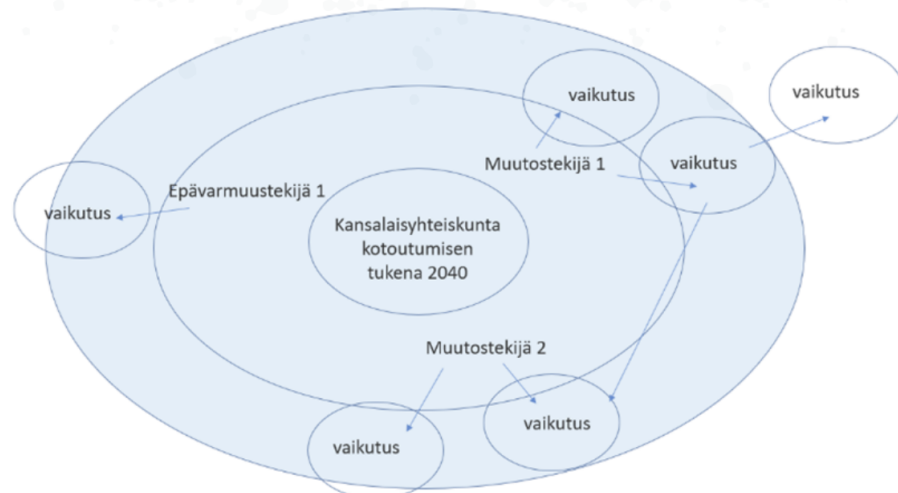
Tavoite: Tarkastella muutos- ja epävarmuustekijöiden tulevaisuuden vaikutuksia.

Ohje:

Tulevaisuuspyörän keskellä näkyy työskentelyn näkökulma. Ryhmälleen valitut ilmiöt on kirjattu valmiiksi tulevaisuuspyörän toiselle kehälle.

Ideoikaa yhdessä, millaisia vaikutuksia näillä ilmiöillä voisi olla kansalaisyhteiskuntaan ja kotoutumiseen vuonna 2040?

Kirjatkaa vaikutukset uloimmalle kehälle.



Pienryhmätyöskentely

Tulevaisuustaulukko

Tavoite: Muutos ja epävarmuustekijöiden vaikutusten jatkotyöstö erilaisista näkökulmista.

Ohje:

Tulevaisuustaulukkoon on kirjattu valmiiksi ryhmälle valitut ilmiöt. Ne ovat samat kuin edellisessä tehtävässä.

- Siirtäkää taulukkoon ensin tulevaisuuspyörään kirjaamanne vaikutukset mielestänne niille sopiviin sarakkeisiin.
- Täydentäkää taulukkoon sen jälkeen lisää vaikutuksia, niin että jokaiseen sarakkeeseen tulee tekstiä. Varmistakaa, ettei samaa vaikutusta kirjata taulukkoon kahdesti.
- Paras mahdollinen lopputulos = utopia
- Pahin mahdollinen lopputulos = dystopia
- Tasaisen kehityksen lopputulos = business as usual
- Jokin yllättävä mullistus = esimerkiksi ilmiö muuttuu tai poistuu kokonaan

	Paras mahdollinen lopputulos	Pahin mahdollinen lopputulos	Sama tasainen kehitys jatkuu	Jokin yllättävä mullistus
Muutos-tekijä 1				
Muutos-tekijä 2				

Työpaja 2: Skenaarioiden luominen

Fasilitoijan vinkkilista

- Ennen toista virtuaalista työpajaa
 - Käy läpi edellisen työpajan palautteet ja mieti, miten huomioit ne.
 - Kokoa yhteen ensimmäisen työpajan materiaalit siten, että ne muodostavat yhden yhteisen tulevaisuustaulukon. Varmista, että samaa vaikutusta ei ole kirjattu taulukkoon kuin kerran. Varmista, että sarakkeiden sisällä ei ole toisensa poissulkevia vaikutuksia. Kokoa sarakkeittain tiedot tekstiksi.
 - Tutustu tehtäviin.
 - Suunnittele aikataulu.
 - Tee pienryhmätyöskentelyssä tarvittavat pohjat valmiiksi.
 - Kokoa pienryhmien dokumenttipohjiin harjoitusten ohjeet ja kirjauksiin tarvittavat materiaalit. Kirjaa pohjiin valmiiksi se sarakkeen teksti, jota kukin pienryhmä työstää.
- Työpajan aikana
 - Luo turvallinen ja innostunut ilmapiiri.
 - Pidä kiinni sovitusta aikataulusta.
 - Muista tauot.
- Työpajan jälkeen
 - Kerää palautetta. Voit hyödyntää erilaisia fiilismittareita ja/tai palautelomaketta.

Työpaja 2: Skenaarioiden luominen

Työpajan runko

- Yhteiset pelisäännöt
- Virittäytyminen: Tulevaisuuskuunnelma
- Pienryhmätyöskentelyn ohjeistus ja jako ryhmiin.
- Pienryhmätyöskentely
 - Tutustuminen
 - Tulevaisuuden muistelu
 - Tulevaisuuskuvien kirjoittaminen
- Yhteinen lopetus

Yhteiset pelisäännöt:

- Unohda hetkeksi työroolisi ja tittelisi.
- Pidä ajatukset vuodessa 2040.
- Käytä rohkeasti mielikuvitusta!
- Enemmän on enemmän.
- Kysy tarvittaessa apua.
- Noudatetaan teknistä kärsivällisyyttä.



Virittäytyminen

Tulevaisuuskuunnelma

Tavoite: Tulevaisuusajatteluun virittäytyminen, erilaisten tulevaisuuksien kuvittelu.

Fasilitaattori valitsee yhden tulevaisuuskuunnelman ja soittaa sen osallistujille.

<https://www.sitra.fi/caset/tulevaisuuskuunnelmat/>

Tehtävä voidaan purkaa joko pareittain/pienryhmässä/yhteisesti.

Ohje:

Kuuntele tulevaisuuskuunnelma. Kuunnelman jälkeen pohdi ja keskustele:

- Millaisia ajatuksia kuunnelma herätti: ärsyttikö, naurattiko tai ihmetyttikö?
- Tuntuiko kuunnelman kuvaama tulevaisuus tutulta?
- Mitä on saattanut tapahtua, jotta kyseiseen tulevaisuuteen on päädytty?

Pienryhmätyöskentely

Vinkit fasilitoijalle

- Käy osallistujien kanssa ensin yhteisesti läpi pienryhmissä tehtävien harjoitusten ohjeistukset. Anna esimerkkejä.
- Jaa osallistujat satunnaisesti pienryhmiin.
- Anna jokaiselle ryhmälle oma dokumenttipohja, johon tehtävien kirjaukset tehdään.
- Kierrä työskentelyn aikana pienryhmissä.

Tutustuminen pienryhmissä

Tavoite: Tutustuminen, jään rikkominen, luottamuksen herättely.

Ohje:

Esittele itsesi muille pienryhmäläisille.

- Kerro nimesi.
- Kerro yksi sana, joka mielestäsi kuvaa tulevaisuutta.

Valitkaa pienryhmän kirjuri.

- Kirjuri huolehtii, että harjoitusten tulokset kirjataan ylös pienryhmän dokumenttiin.

Pienryhmätyöskentely

Tulevaisuuden muistelu

Tavoite: Skenaarioita edeltävien syy-seuraussuhteiden tunnistaminen.

Lukekaa yhdessä ryhmällemme annettu kuvaus tulevaisuudesta.

- Kuvitelkaa, että olette vuodessa 2040. Muistelkaa sieltä käsin, mitkä konkreettiset tapahtumat johtivat lukemanne tulevaisuuskuvan toteutumiseen?
- Kirjatkaa tapahtumat ylös aikajanalle.
- Tapahtumia voi kirjata pohtimalla esimerkiksi, mitä konkreettisia askelia tapahtui
 - Lainsäädännössä
 - Yhteiskunnassa
 - Taloudessa
 - Ihmisten hyvinvoinnissa
 - Ympäristöasioissa
 - Teknologian kehityksessä



Pienryhmätyöskentely

Tulevaisuuskuvioiden kirjoittaminen

Tavoite: Elävöittää skenaario tarinamuotoon.


Ohje:

Ryhmät jatkavat työskentelyä saamansa tulevaisuustiedon parissa.

- Keksikää yhdessä kuvitteellinen hahmo, joka työskentelee kotoutumisen ja kansalaisyhteiskunnan parissa vuonna 2040, saamanne tulevaisuustiedon näköisessä tulevaisuudessa.
 - Antakaa hahmolle nimi.
 - Miettikää, mitä hahmonne tekee työkseen.
- Kirjoittakaa yhdessä lyhyt tarina valitsemanne hahmon elämästä yhden päivän ajalta vuonna 2040. Mitä hän tekee aamulla, mitä päivällä, mitä illalla? Tarinan tulee sijoittua ryhmänne saamaan tulevaisuuskuvaan.
 - Esim. Kuura Kansalaisvaikuttajan työpäivä 2040
- Päätäkää, kuka ryhmästäanne esittää valmiin tarinan muille.

Liite 2: Kysely muutos- ja epävarmuustekijöistä

Kysely: kansalaisyhteiskunta ja kotoutuminen 2040

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Luethan tämän ennen kyselyyn vastaamista.

Tässä kyselyssä mietitään, miltä tulevaisuus näyttää Suomessa vuonna 2040 **kansalaisyhteiskunnan ja kotoutumisen näkökulmasta**. Kansalaisyhteiskunta tarkoittaa tässä esimerkiksi yhdistyksiä, yhteisöjä, säätiöitä, puolueita ja erilaisia vapaaehtoisuuteen perustuvia sosiaalisia liikkeitä.

Kyselyyn on koottu asioita, jotka voivat olla tulevaisuudessa totta. Sinun tehtäväsi on valita, miten **epävarmaa** niiden toteutuminen vuonna 2040 mielestäsi on. Valintojesi ei tarvitse olla järkeviä tai olla totta juuri nyt, voit vastata oman intuitiosi perusteella.

Vastaukset ovat anonyymejä. Kysely sulkeutuu tiistaina 11.4.2023 klo 16.

1. Valta ja vaikuttaminen 2040

Miten suurta epävarmuutta seuraavien asioiden toteutumiseen tulevaisuudessa mielestäsi liittyy?

Järjestä asiat numeroilla niin, että numero 1 = asia, jonka toteutumiseen liittyy mielestäsi kaikkein

suurinta epävarmuutta ja 6 = asia, jonka toteutumiseen liittyy suurinta varmuutta. Huomaathan, että voit valita jokaisen numeron vain kerran. *

Kansalais- ja tasa-arvollikkeiden nousu jatkuu.	Valitse -
Nopea ja suora kansalaisvaikuttaminen, kuten kansanäänestykset, mielenosoitukset, kansalaisaloitteet, adressit ja julkinen keskustelu lisäänty.	Valitse -
Ihmisten luottamus poliittisiin päätöksentekijöihin heikkenee ja yhä useammat suhtautuvat valtamedioiden tarjoamaan tietoon varauksella.	Valitse -
Oikeistopopulistiset puolueet saavat enemmän valtaa. Ne kannattavat konservatiivisia arvoja ja kansallista etua.	Valitse -
Geopoliittiset jännitteet lisääntyvät valtioiden ja erilaisten yhteiskuntajärjestelmien välillä. Demokratia heikkenee.	Valitse -
Kaupungeista tulee itsenäisiä valtioita.	Valitse -

2. Ympäristö 2040

Miten suurta epävarmuutta seuraavien asioiden toteutumiseen tulevaisuudessa mielestäsi liittyy?

Järjestä asiat numeroilla niin, että numero 1 = asia, jonka toteutumiseen liittyy mielestäsi kaikkein

suurinta epävarmuutta ja 6 = asia, jonka toteutumiseen liittyy suurinta varmuutta. Huomaathan, että voit valita jokaisen numeron vain kerran. *

Ilmaston kuumeneminen jatkuu.	Valitse -
Äärimmäiset sääolot, kuten tulvat ja hirmumyrskyt, yleistyvät.	Valitse -
Kansainvälinen muuttoliike kasvaa toimeentulon muutoksen, kaupungistumisen, sotien ja ympäristön muutosten myötä.	Valitse -
Ilmastokräisi uhkaa globaalisti satojen miljoonien ihmisten hyvinvointia ja aiheuttaa myös satojen miljardien vuotuiset taloudelliset tappiot.	Valitse -
Ihmisten ympäristötietoisuus lisääntyy. Hyvinvoiva luonto ymmärretään itsensä arvona, jonka varaan myös ihmisen hyvinvointi rakentuu.	Valitse -
Tietoinen plittaamattomuus ympäristön tilasta lisääntyy.	Valitse -

3. Ihmiset ja hyvinvointi 2040

Miten suurta epävarmuutta seuraavien asioiden toteutumiseen tulevaisuudessa mielestäsi liittyy?

Järjestä asiat numeroilla niin, että numero 1 = asia, jonka toteutumiseen liittyy mielestäsi kaikkein

suurinta epävarmuutta ja 6 = asia, jonka toteutumiseen liittyy suurinta varmuutta. Huomaathan, että voit valita jokaisen numeron vain kerran. *

Väestö monimuotoistuu.	Valitse -
Hyvinvointi ei ole enää vain yksilöön rajoittuva asia, vaan ihmisen hyvinvointi on sidoksissa ympäristön ja yhteisöjen hyvinvointiin.	Valitse -
Epävarmuus tulevaisuudesta lisää mielenterveysongelmia ja ihmisten kestävyys on koetuksella.	Valitse -
Ihmisten elinikä pitenee. Työikäisiä ihmisiä on entistä vähemmän. Ikääntyvien ihmisten toimintakyky on entistä parempi.	Valitse -
Ihmiset arvostavat entistä enemmän sosiaalisia suhteita, merkityksellistä elämää, mahdollisuuksia tehdä hyvää ja auttaa muita.	Valitse -
Ihmiset muuttavat asumaan eteläiseen Suomeen ja suuriin kaupunkiin.	Valitse -

4. Teknologia 2040

Miten suurta epävarmuutta seuraavien asioiden toteutumiseen tulevaisuudessa mielestäsi liittyy?

Järjestä asiat numeroilla niin, että numero 1 = asia, jonka toteutumiseen liittyy mielestäsi kaikkein

suurinta epävarmuutta ja 6 = asia, jonka toteutumiseen liittyy suurinta varmuutta. Huomaathan, että voit valita jokaisen numeron vain kerran. *

Teknologia luo eriarvoisuutta.	Valitse -
Teknologia muuttaa toimintatapoja.	Valitse -
Ihminen on jatkuvassa vuorovaikutuksessa virtuaalisen ja fyysisen maailman kanssa.	Valitse -
Tekoälysovellukset lisääntyvät.	Valitse -
Dataa kerätään ja hyödynnetään yhä enemmän. Sen pohjalta räätälöidään palveluita yksilöille ja organisaatioille.	Valitse -
Teknisten valmiuksien ja teknologian ymmärtämisen merkitys korostuu niin työelämässä kuin vapaa-ajalla.	Valitse -

5. Talous 2040

Miten suurta epävarmuutta seuraavien asioiden toteutumiseen tulevaisuudessa mielestäsi liittyy?

Järjestä asiat numeroilla niin, että numero 1 = asia, jonka toteutumiseen liittyy mielestäsi kaikkein

suurinta epävarmuutta ja 6 = asia, jonka toteutumiseen liittyy suurinta varmuutta. Huomaathan, että voit valita jokaisen numeron vain kerran. *

Lama, inflaatio, korkea työttömyys ja julkisen sektorin velkaantuminen ovat globaali ongelma.	Valitse -
Ihmisten varallisuuserot ja eriarvoisuus kasvavat.	Valitse -
Organisaatiot ovat sosiaalisesti ja ekologisesti entistä vastuullisempia.	Valitse -
Talous kehittyy ihmiskeskeisemmäksi ja huomioidaan entistä paremmin ihmisten ja ympäristön hyvinvoinnin voiton tavoittelun sijaan.	Valitse -
Organisaatiot panostavat tehokkuuteen ja kykyyn varautua yllättäviin kriiseihin.	Valitse -
Työvoimapula kasvaa.	Valitse -

6. Mitkä muut mielestäsi **epävarmat asiat** vaikuttavat kansalaisyhteiskuntaan ja kotoutumiseen vuonna 2040?

7. Mitkä muut mielestäsi **varmat asiat** vaikuttavat kansalaisyhteiskuntaan ja kotoutumiseen vuonna 2040?

Lähetä

Lähehtämällä annat luvan siihen, että vastauksia voidaan hyödyntää opinnäytetyössä. Vastaukset ovat anonyymeja, niitä säilytetään tietoturvallisesti ja niihin liittyvät tiedot poistetaan opinnäytetyön valmistuttua.

Liite 3: Ensimmäinen palautekysely

Palaute Tulevaisuustyöpajasta 19.4.2023

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Kiitos osallistumisestasi Tulevaisuustyöpajaan numero 1 ke 19.4.2023! Annathan palautetta tilaisuudesta tällä lomakkeella viimeistään ke 26.4.2023 klo 16 mennessä.

Palautekysely on osa Kotoutumisen kumppanuusohjelmalle tehtävää opinnäytetyötä. Vastaukset ovat anonyymejä ja niitä hyödynnetään osallistavan skenaarityöskentelyn mallintamisessa ja kehittämisessä.

Lisätietoja:

Sanna Laukkanen

sanna.laukkanen@ely-keskus.fi, p. 050 465 3881

Kaakkois-Suomen ELY-keskus

1. Minkä arvosanan antaisit työpajalle kokonaisuutena? *

- 1 = välttävä
- 2 = kohtalainen
- 3 = tyydyttävä
- 4 = hyvä
- 5 = erinomainen

2. Miten arvioisit oman osallistumisesi aktiivisuutta? ***3. Mikä työpajatyöskentelyssä oli hyvää? ***

4. Mitä uutta opit työpajassa? *

5. Miten työpajaa tulisi jatkossa kehittää? (esimerkiksi rakenne, fasilitointi, aikataulu) *

6. Minkä arvosanan antaisit pienryhmäsi työskentelylle? *

- 1 = välttävä
- 2 = kohtalainen
- 3 = tyydyttävä
- 4 = hyvä
- 5 = erinomainen

7. Mikä pienryhmäsi työskentelyssä oli hyvää? *


8. Mitä olisit kaivannut lisää pienryhmätyöskentelyssä?

9. Muuta palautetta työpajasta

Lähetämällä annat luvan siihen, että vastauksia voidaan hyödyntää opinnäytetyössä. Vastaukset ovat anonyymeja, niitä säilytetään tietoturvallisesti ja niihin liittyvät tiedot poistetaan opinnäytetyön valmistuttua.

Liite 4: Toinen palautekysely

Palaute Tulevaisuustyöpajasta 3.5.2023

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Kiitos osallistumisestasi Tulevaisuustyöpajaan numero 2 ke 3.5.2023! Annathan palautetta tilaisuudesta tällä lomakkeella viimeistään ke 10.5.2023 klo 16 mennessä.

Palautekysely on osa Kotoutumisen kumppanuusohjelmalle tehtävää opinnäytetyötä. Vastaukset ovat anonyymejä ja niitä hyödynnetään osallistavan skenaariyöskentelyn mallintamisessa ja kehittämisessä.

Lisätietoja:

Sanna Laukkanen

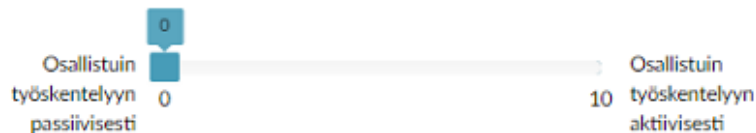
sanna.laukkanen@ely-keskus.fi, p. 050 465 3881

Kaakkois-Suomen ELY-keskus

1. Minkä arvosanan antaisit työpajalle kokonaisuutena? *

- 1 = välttävä
- 2 = kohtalainen
- 3 = tyydyttävä
- 4 = hyvä
- 5 = erinomainen

2. Miten arvioisit oman osallistumisesi aktiivisuutta? *



3. Mikä työpajatyöskentelyssä oli hyvää? *

4. Mitä uutta opit tai oivalsit työpajassa? *

5. Miten työpajaa tulisi jatkossa kehittää? (esimerkiksi rakenne, fasilitointi, aikataulu) *

6. Minkä arvosanan antaisit pienryhmäsi työskentelylle? *

- 1 = välttävä
- 2 = kohtalainen
- 3 = tyydyttävä
- 4 = hyvä
- 5 = erinomainen

7. Mikä pienryhmäsi työskentelyssä oli hyvää? *

8. Mitä olisit kaivannut lisää pienryhmätyöskentelyssä?

9. Muuta palautetta työpajasta

Lähetämällä annat luvan siihen, että vastauksia voidaan hyödyntää opinnäytetyössä. Vastaukset ovat anonyymeja, niitä säilytetään tietoturvallisesti ja niihin liittyvät tiedot poistetaan opinnäytetyön valmistuttua.