

This is an electronic reprint of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version: Ketonen-Oksi, S. (2021) Katse tulevaisuuteen: Strateginen ennakointi yritysten kilpailukyvyn edellytyksenä. Futura 2, 38-47.

Tämä artikkeli on alkuperäisen artikkelin viimeisin käsikirjoitusversio.

Katse tulevaisuuteen: Strateginen ennakointi yritysten kilpailukyvyn edellytyksenä

Sanna Ketonen-Oksi

FT, futuristi, postdoc -tutkija

Laurea ammattikorkeakoulu, Kaupunkikehitys ja -tutkimus (1.5.2021 alkaen)

Abstraktit

Artikkeli on lyhennetty, uudelleen muotoiltu kirjoitus joulukuussa 2020 IEEE Transactions in Engineering Management -journaalissa julkaistusta, vertaisarvioidusta artikkelista ”Developing organisational futures orientation – a single case study exploring and conceptualising the transformation process in practice”. Artikkelin esittelee kirjoittajan omakohtaisia havaintoja ja oppeja vuosilta 2017–2020, jolloin hän toimi tutkijana ja tulevaisuusasiantuntijana strategiseen johtamiseen ja valmentamiseen erikoistuneessa asiantuntijaorganisaatiossa, kehittäen sekä yksilö- että organisaatiotason tulevaisuuskestävyyttä. Tutkimuksessa sovellettiin UNESCO:n tulevaisuudentutkimuksen professori Sohail Inayatullahin kehittämää transformatiivisen muutoksen viitekehystä. Tuloksissa korostuvat muutokselle suotuisan perustan luominen, yrityskohtaisesti vaihtelevat kiinnostuksen kohteet ja tarpeet ennakkoinnille, sekä huomion siirtäminen odotusten hallinnasta kohti osaamisten ja kyvykkyyksien jatkuvaa kehittämisen prosessia.

Focus on the future: Strategic foresight as a prerequisite for increased competitiveness

The article is a summarised and reformulated version of the author’s peer-reviewed research on “Developing organisational Futures Orientation - a single case study Exploring and conceptualizing the Transformation process in practice”, published in IEEE Transactions in Engineering Management journal in December 2020. The article describes the main observations and findings the author made in 2017–2020 as a researcher and a futurist-in-residence. The study was based on the six pillars of transforming for futures thinking, a theory developed by UNESCO Professor of Futures Studies Sohail Inayatullah. The results highlight the importance of creating favourable conditions for change, the understanding of company-specific interests and needs for anticipation, and the needed shift of focus from managing expectations to supporting the process of continuous competence and capability development.

Johdanto

Kuten tämän teemanumeron pääkirjoituksessa Marja-Liisa Viherän kanssa toteamme, toimet pk-yritysten tulevaisuuskestävyyden edistämiseksi vaativat monenlaista vuorovaikutusta ja päätöksentekoa niin kansallisella ja alueellisella kuin organisaatio- ja yksilötasolla. Haluan kuitenkin täsmentää, että tarkoitukseni ei tässä artikkelissa ole ottaa kantaa kansallisesti toteutetun, yli vaalikausien yltävän strategisen suunnittelun ja päätöksenteon haasteisiin tai aluekehitysorganisaatioiden rooliin luoda edellytyksiä yritysten menestykselle. Sen sijaan artikkeli pyrkii nostamaan esille juuri nyt aiempaakin ajankohtaisempaa, organisaatioiden

tulevaisuuskyvykkyyden kehittämisen problematiikkaa ja korostaa joitakin tulevaisuuskyvykkyyden edistämistä tavoittelevassa käytännön kehitystyössä huomioitavia seikkoja.

Gartnerin vuonna 2018 tekemän globaalien arvioiden mukaan jopa 60 % pk-yrityksistä tulee katoamaan vuoteen 2025 mennessä. Perusteluna tähän on yritysten heikko uudistumiskyvykkyys suhteessa niiden toimintaympäristöissä ja markkinoilla tapahtuviin muutoksiin. (Troni et al. 2018). Osasyynä hälyttävään tilanteeseen on jo pitkään jatkunut, lähinnä suuriin ja kasvuhakuisiin edellä-kävijä-yrityksiin rajoittunut tutkimus- ja kehitystyön painopiste (Becker 2002; Vecchiato & Roveda 2010; Rohrbeck & Schwartz 2013; Toni et al. 2017), joka on osaltaan johtanut puutteelliseen pk -yrityksiä koskevan tiedon ja osaamisen kehittämiseen (Vishnevskiv et al. 2015; Pouru 2016; Vecchiato et al. 2019). Esimerkiksi Oulun yliopiston mikroyrittäjyyskeskus MicroENTRE:ssa tehtyjen tutkimusten mukaan (Hänninen 2019) on mikro- ja pienyritysten johdolla havaittu selviä puutteita toteuttaa niiden tulevaisuuskestävyyttä edistäviä strategisia ja toiminnallisia muutoksia. Tämä huoli etenkin pk-yritysten kilpailukyvyyn edellytyksistä korostui myös Suomen Yrittäjien, Finnveran sekä työ- ja elinkeinoministeriön syksyllä 2020 julkaiseman pk-yritysbarometrin ¹tuloksista. Epävarmuus talouskasvusta ja tulevaisuuden toimintaympäristömuutoksista heijastuvat nopeasti yritysinvestointien sekä yritysten liiketaloudellisten avainlukujen heikentymisenä.

Yritysten menestystä yhä nopeammin muuttuvilla globaaleilla markkinoilla ei luonnollisestikaan ratkota ennakoinnin menetelmillä. Mutta tulevaisuusajattelulla ja strategisella ennakoinnilla voidaan olennaisesti edistää organisaatioiden tulevaisuuskyvykkyyttä tukevia strategisen ennakoinnin ja päätöksenteon prosesseja. Omalla urapolullani olen päässyt havainnoimaan monialaista yhteistyötä ja erilaisten verkostojen toimintaa eri toimialoilla, useimmiten ainakin jossain määrin jatkuvan osaamisen uudistamisen tematiikkaa sivuten. Kuten viime keväänä julkaistussa Kansallinen ennakointi 2020 –raportissa todettiin, yrityksiä on toistaiseksi hyvin heikosti mukana niin alueellisessa kuin kansallisessa ennakoinnissa, ja se heikentää samalla myös ennakointiverkoston moniäänisyyttä ja moninaisuutta. Niinpä raportin toimenpidesuosituksissa suositeltiin yksityisen sektorin houkuttelemista aktiivisemmin mukaan kansalliseen ennakointityöhön. (Pouru et al. 2020). Lisäisin tähän vielä, että eurooppalaisen yrityssektorin kansainvälisen kilpailukyvyyn edistämiseksi tarvitaan myös paljon erilaista yrittäjyyttä. Ei vain suuria ja kasvuhakuisia yrityksiä.

¹ Ks. PK-YRITYSBAROMETRI – SYKSY 2020, https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_pk_barometri_syksy2020_vk_raportti.pdf

Toivon tämän artikkelin puhuttelevan kaikenkokoisia yrityksiä. Tarja Meristö aloittaa oman kirjoituksensa muistuttamalla siitä, ettei yhtäkään yritystä perusteta lähtökohtaisesti lopetettavaksi. Käänän tämän tärkeän narratiivin vielä toisinpäin: Jokainen yritys tekee lähtökohtaisesti ennakoitua, joko luontaisesti tai opitusti, mutta tulevaisuuskestävyyttään ne voivat edistää huomattavasti pohtimalla sitä sekä yksilö- ja organisaatiotasolla tapahtuvana systemaattisena oppimisen prosessina.

Tutkimusasetelma ja –menetelmät

Aloite tähän koronan myötä aiempaakin tärkeämpään ja ajankohtaiseen tutkimustyöhön tuli tutkimukseni kohteena olevalta yritykseltä itseltään. Kyseessä oli useita merkittäviä muutosprosesseja jo aiemmin, ja lopulta myös tutkimusjakson aikana läpikäynyt, kasvustrategioihin ja yritysjohton valmennuksiin erikoistunut asiantuntijayritys, joka halusi vahvistaa omaa tulevaisuuskestävyyttään, mutta etsi vielä keinoja tavoitteensa toteuttamiseksi. Yrityksessä uskottiin, että ennakoitiosaamiseen panostamalla heidän olisi mahdollista tukea paremmin myös asiakasyrityksiään heidän tulevaisuutta kohti suuntautuviin kasvu- ja uudistumistavoitteissaan. Vaikka tutkimussuunnitelmaa laatiessani puhuimme vain organisaatiolähtöisestä tulevaisuusosaamisen kehittämisestä, laajeni tutkimukseni edetessään enemmänkin tarpeeksi luoda ymmärrystä pk -yritysten pitkäjänteisen tulevaisuuskestävyyden kehittämistarpeista.

Tutkimus toteutettiin laadulliseen monimenetelmällisenä toimintatutkimuksena (Reason & Bradbury 2001; Ramos 2002). Käytännössä se tarkoitti minun toimivan yrityksessä työyhteisön täysimääräisenä jäsenenä. Yhtäältä toimin kehittäjänä, jonka tehtävänä oli tuoda kollegojensa tietoisuuteen erilaista tulevaisuusajattelua ja ennakkoinnin osaamista edistävää tietoa sekä vaihtoehtoisia menetelmiä. Toisaalta toimin tutkijana, joka havainnoi ja analysoi yrityksessä tapahtuvaa tulevaisuusajattelun sekä ennakkoinnin osaamisen kehitystä. Niin toimiessani autoin siirtämään kehitystyössä kertyneitä oivalluksia ja oppeja myynnin sekä asiakastyön tueksi, sekä varmistin kehittämistyön tueksi ja analysoimiseksi toteutettujen toimenpiteiden soveltuvuuden ja oikea-aikaisuuden suhteessa organisaation kulttuuriin ja toimintamalleihin (Dufva & Ahlqvist 2015; Hines 2003; Kononiuk et al. 2017). Nämä tilannekohtaisesti prosessin edetessä suunnitellut toimenpiteet liittyivät muun muassa uuden tiedon ja oivallusten luomiseen sekä erilaisten ennakkoinnin lähestymistapojen, menetelmien ja välineiden käyttöön. Ja koska tutkimuksessa haluttiin antaa tilaa organisaation uudistumista edistäville ajattelutapojen muutoksille (Dweck 2016), pyrittiin toimenpiteissä lisäksi huomioimaan työntekijöiden tulevaisuutta koskevia, joko motivaatioon tai kognitiivisiin ajattelumalleihin liittyviä

muuttujia. Näin tutkimus kytkeytyi osaltaan sekä tulevaisuusajattelun (Lens et al. 2012; Dufva & Ahlqvist 2015) että tulevaisuustietoisuuden (Ahvenharju et al. 2018) käsitteisiin.

Tutkimus- ja kehitystyölle laadittiin heti alkuun kaksivuotissuunnitelma², jonka rakensin UNESCO – professori Sohail Inayatullahin luomaa kuuden pilarin lähestymistapaa hyödyntäen. Kyseessä on transformatiiviseen muutokseen soveltuva teoreettinen viitekehys, jota on kuluneiden kahden vuosikymmenen aikana sovellettu laajasti ympäri maailmaa, eri toimialoilla. Viitekehyksessä yhdistyvät lukuisat erilaiset tulevaisuuden tutkimuksessa käytetyt käsitteet ja tekniikat, pääpainon ollessa vaihtoehtoisten tulevaisuuksien asteittaisessa tunnistamisessa ja hyödyntämisessä. Tämän lähestymistavan voi yksinkertaistettuna havainnollistaa kuvassa 1 osoitetulla tavalla, kuuden peräkkäisen vaiheen ja peruskäsitteen avulla. Ennalta määrätyn toteutuspolun ehdottamisen sijasta kyseessä on joustava, mutta huolellisesti harkittu muutosprosessi, jossa menetelmien ja työkalujen valinta riippuu aina asiayhteydestä ja tilanteesta. (Inayatullah 2005; 2008).



Kuva 1. Kuusi pilaria kuvattuna lineaarisesti, peruskäsitteineen, vapaasti englannista käännettynä, Inayatullahin (2008) viitekehysten mukaisesti.

Siinä missä monet tunnetuista innovaatiojohtamisen ja strategisen ennakkoinnin malleista ovat huomattavasti suoraviivaisempia, kuuden pilarin viitekehyksessä korostuvat tekemällä oppiminen ja prosessimuotoisen toteutuksen mahdollistama kollektiivinen kokemuksellisuus. Pyrkinessään lisäämään sekä yksilöiden että organisaatioiden kykyä haastaa ymmärrystään yhä nopeammin ja yhä kompleksisemmaksi muuttuvasta tulevaisuudesta, se myös kannustaa ottamaan aktiivisen roolin sen muokkaamisessa. Viitekehys on siis nimenomaan luotu haastamaan organisaatioiden uudistumiskykyyn vaikuttavia, olemassa olevia käyttäytymismalleja. Tärkeintä on, että toimenpiteet suunnitellaan, toteutetaan ja integroidaan organisaatiokulttuuriin ja -käytäntöihin sopiviksi (Dufva & Ahlqvist 2015; Hines 2003; Kononiuk et al. 2017).

Tutkimus- ja kehitystyön keskeisimmät havainnot kohdeorganisaatiossa

² Alkuperäisessä, vertaisarvioidussa tiedeartikkelissani olen kuvannut prosessin kestäneen 27 kuukautta, joista ensimmäiset kolme kuluivat lähtötilanneanalyysin laatimiseen. Työ käynnistyi alkuvaiheen kartoituksella sekä yritykseen ja sen henkilöstöön tutustumisella syys-marraskuussa 2017. Varsinainen toimintatutkimus alkoi tammikuussa 2018 ja keskeytyi yrityksessä tapahtuneiden omistaja- ja henkilövaihdosten myötä alkuvuodesta 2020, juuri ennen koronapandemian alkamista.

Tämä tutkimus tehtiin pitkäaikaistutkimuksen muodossa kahden vuoden ajanjaksolla. Tutkimus- ja kehitystyöni käynnistyi kartoittamalla yrityksessä silloin toimineiden asiantuntijoiden ennakkokäsityksiä, toiveita ja odotuksia suunnitteilla olevaa toimintatutkimusta kohtaan. Osittain jäseneltyihin teemahaastatteluihin perustuva lähtötilanneanalyysi nosti esille muun muassa asiakastyössä käytettyjen menetelmien homogeenisyyden (lähinnä visiointia ja skenaarioiden rakentamista) ja sen, kuinka niiden käyttö oli rajoittunut lähinnä todennäköisten tulevaisuuskuvien työstämiseen. Tämä ei suinkaan ollut kenellekään yllätys, vaan tullut jo selväksi sekä monille työntekijöistä että asiakkaista. Samoin haastatteluissa nousi esiin, kuinka moni koki yrityksen vision liian abstraktiksi toimiakseen ohjenuorana yrityksen strategisten tavoitteiden käytännön toteutukselle. Kuten alkuperäisessä artikkelissanikin viittasin, lähtötilanneanalyysi kiteytyi oivallisesti yhden haastateltavani lausahdukseen: "Puhumme paljon tulevaisuudesta, mutta emme keskity siihen toiminnassamme".

Runsaassa kahdessa vuodessa ehti tapahtua paljon oppimista, puolin jos toisin. Tutkimus- ja kehitystyöni eteneminen ja tulokset perustuivat laajaan ja monipuoliseen aineistoon, josta esimerkkinä akateemiset kirjallisuuslähteet, kirjat, raportit ja muut julkaisut, keskustelut yrityksen intranetissä, ja sosiaalisen mediassa, sekä etnografiset havainnot (lue: yrityksen toteuttamien ensimmäisten ennakoituihin keskittyneiden suurten asiakasprojektien vaikutukset käynnissä olevaan prosessiin tai esimerkiksi yritysten sisäisten ja myös erilaisten ennakoituihin keskittyneiden (verkosto)tapahtumien anti). Lisäksi on huomioitava ne lukuisat arjen toimenpiteet, joiden muodossa osallistuin myös itse tutkimusaineistoksi luokiteltavan tiedon luomiseen. Näillä toimenpiteillä viittaa muun muassa yrityksen sisäiseen käyttöön laatimieni trendi- ja menetelmäoppaiden laatimiseen, julkaisuihini kansallisen ennakoitijärjestelmän ja innovaatiopolitiikan tulevista suuntauksista ja mahdollisuuksista sekä erilaisten tulevaisuuden liiketoimintaympäristöihin vaikuttavien muutostekijöiden keskinäisistä yhteyksistä ja jännitteistä, blogien ja artikkeleiden kirjoittamiseen, osallistumiseeni asiakastapaamisiin, projektiluontoisiin asiakastyön prosesseihin ja yrityksen sisäisiin kehittämistehtäviin sekä pitämällä erilaisia puheenvuoroja ja esityksiä henkilöstöpalaverissa, tiimikokouksissa ja kehittämispäivillä.

Alkuperäisessä, IEEE Transactions on Engineering Management –journaalissa julkaistussa tiedeartikkelissani listasin kehittämistyön suurimmiksi haasteiksi toimintasuunnitelmani epätarkkuudesta johtuvan ajoittaisen tilanteesta toiseen ajalehtimisen, järjestelmällisen ja kehittämistyön arviointia tukevan palautteen keräämisen vaillinaisuuden prosessin aikana, sekä sortumisen liian moniin samanaikaisiin tavoitteisiin. Lisäksi kiteytin tutkimukseni kokonaistulokset

kolmen pääteeman alle: 1) muutokselle suotuisan perustan luominen, 2) erilaiset motiivit, kiinnostuksen kohteet ja osaamistasot huomioivien interventioiden tarjoaminen, 3) huomion siirtäminen odotusten hallinnasta kohti strategisesti tavoitteellista osaamisen jatkuvaa kehittämistä.

Muutokselle suotuisan perustan luomisella viittaa pitkälti koko ensimmäisen vuoden kestäneeseen muutoksen hitaaseen käynnistymiseen. Arjen kiireet ohittivat usein kaikki kauemmas tulevaisuuteen ohjaavat keskustelut ja ennen pitkää rinnalle nousivat erilaiset ristiriidat, pettymykset ja konfliktit prosessin etenemiseen liittyen. Osalle henkilöstöä tämä kehitystyö näyttäytyi yksinkertaisesti liian abstraktilta ja teoreettiselta. Ilman yrityksen ja sen johdon selkeää sitoutumista prosessin pitkän aikavälin tavoitteisiin, oli painopisteen siirtäminen ennustamisesta ja ennalta laaditun suunnitelman kurinalaisesta toteutuksesta kohti aktiivisempaa toimijuutta (lue: ”millaista tulevaisuutta haluamme rakentaa”) vaikeaa. Tuli selväksi, että tehdäkseni prosessista mahdollisimman helpon osallistua ja riittävän konkreettisen motivoidakseen muita siihen mukaan, sen oli osoitettava ennakoinnista olevan konkreettisista hyötyä lyhyellä aikavälillä.

Toisaalta havahduin erityisesti siihen, kuinka interventiot tuli suunnitella eri tavoin riippuen työntekijöiden osallisuuden motiiveista, kiinnostuksen kohteista ja ylipäätään ennakointiin liittyvän osaamisen tasosta. Se mikä toimi yhdelle saattoi olla aivan väärä lähestymistapa toiselle. Toimenpiteitä oli myös suunniteltava sillä ajatuksella, että ne toimisivat niin vasta-alkajille kuin ennakointia jo pitkään harrastaneille. Ja siinä missä innostuneimmat ”muutosagentit” lähtivät mielellään kokeilemaan uusia metodeja ja lähestymistapoja niitä parhaansa mukaan soveltaen, osa innostui vasta kun uusista menetelmistä oli osoitettavissa hyviä asiakaskokemuksia ja vaikutuksia projektien kannattavuuteen.

Kolmanneksi pohdin, kuinka alussa vahvasti esillä ollut näkökulma odotusten hallinnasta vaihtui puheissakin hiljalleen kohti strategisesti tavoitteellisempaa, osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Ja että loppujen lopuksi, vaikka kiinnostus ennakointiin kasvoi merkittävästi ja roolini yritysfuturistina sai paljon kiitosta läpi organisaation, näkyivät sen vaikutukset organisaatiotason kulttuurissa ja toimintatavoissa hyvinkin vaihtelevasti. Strategiatyöhön keskittyneessä tiimissä kiinnostus ennakointiin pysytteli pääosin sen menetelmällisissä ulottuvuuksissa, joskin ilahduttavaa oli menetelmien kasvava dialogisuus ja tulevaisuuskuvienvaihtoehtoistuminen. Johtamisen tiimissä kiinnostus tulevaisuusajatteluun johti tulevaisuuden työn tematiikan laajempaan pohdintaan ja integroitui vahvasti tiimin osaamisen myyntiä, konseptointia ja osaamisen kehittämistä tukevaksi narratiiviksi. Muiden osalta prosessi käynnistyi hitaammin ja oli vasta pääsemässä kunnolla alkuun,

kun ensin organisaatiota muokanneet omistaja- ja henkilöstövaihdokset, sekä lopulta korona pysäyttivät kaiken kehittämistoiminnan.

Lähtötilanneanalyysi

- Strategisen ennakkoinnin tuntemus ja käyttö oli rajoittunut vain muutaman asiantuntijan käsiin, eivätkä ne olleet tuttuja laajemmin yrityksen sisällä.
- Yrityksen pitkän aikavälin visio ei avautunut kaikille, eikä siitä ollut toimimaan tavoitellun muutoksen ajurina.
- Kaikki kolme liiketoiminta-alueita toimivat itsenäisesti (omat strategiset tavoitteet, suunnitelmat sekä asiantuntijat ja konseptit) lähestulkoon ilman keskinäistä yhteistyötä..

Tavoitteiden asettaminen ja olemassa olevien käytänteiden haastaminen

- Ristiriitaisilta odotuksilta ei välttytty, koska prosessin tavoitteista ja keinoista ei ollut aikaa keskustella.
- Painopiste siirtämiseksi pois ennustamisesta ja ennalta laaditun suunnitelman kurinalaisesta toteutuksesta edellyttää organisaation kaikkien tasojen sitoutumista prosessiin.
- Prosessista tulee tehdä mahdollisimman helppo osallistua ja riittävän konkreettinen – sellainen, josta syntyy tuloksia lyhyellä aikajänteellä.

Tulevaisuuteen suuntautuneen informaation ja tiedon ymmärtäminen

- Interventiot tulee suunnitella tavalla, joka huomioi erilaiset motiivit, kiinnostuksen kohteet ja kyvyn osallistua.
- Organisaation sisäiset muutosagentit olivat ensiarvoisen tärkeitä herätettäessä kiinnostusta muutokseen..
- Organisaation tulevaisuuskestävyyden kehittäminen vaatii paljon sinnikkyyttä ja uskoa muutokseen.

Uusien, tulevaisuuteen suuntautuneiden lähestymistapojen, metodien ja välineiden hyödyntäminen

- Tehokkain tapa luoda uusia oivalluksia tulevaisuudesta on kerätä ja prosessoida tietoja dialogisesti, tiimeinä.
- Eri lähestymistapojen, työkalujen ja menetelmien oppimisesta tulee vaikuttavaa vain, kun ne ovat yhdenmukaisia vastaanottajien tulevaisuuden ajattelun tason kanssa.
- Avain organisaation tulevaisuuskestävyyden kehittämiseen on ajattelun monimuotoisuudessa, eikä sitä siksi voida tehdä silloissa.

Kerätyn tiedon ja kokemusten muuntaminen parhaiksi käytänteiksi

- Systemaattisen ennakointiprosessin tai täysin uuden ennakointijärjestelmän luominen vaatii tiimityötä, eikä sitä voida saavuttaa ilman johdon ja hallituksen sitoutumista.
- On tärkeää, etteivät markkinoiden tarpeet ja myyntitavoitteet hallitse prosessin tuottamia tuotoksia.
- Mallia ei tulisi rakentaa kiinteiden maturiteettitasojen suhteeseen, vaan sen huomioiden useiden erilaisten, jatkuvasti kehittyvien maturiteettitasojen samanaikainen olemassaolo.

Uusien työskentelytapojen sisäistäminen

- Yksi ja sama prosessi ei toimi kaikille organisaatioille.
- Prosessin on oltava yksinkertainen ja tarpeeksi helppo, jotta sen tulokset motivoivat laajempaan muutokseen.
- Kyse ei niinkään ole tulevaisuuskyvykkyyden "saavuttamisesta", vaan alati jatkuvasta prosessista, joka kehittyy itsessään luoden uusia oivalluksia.

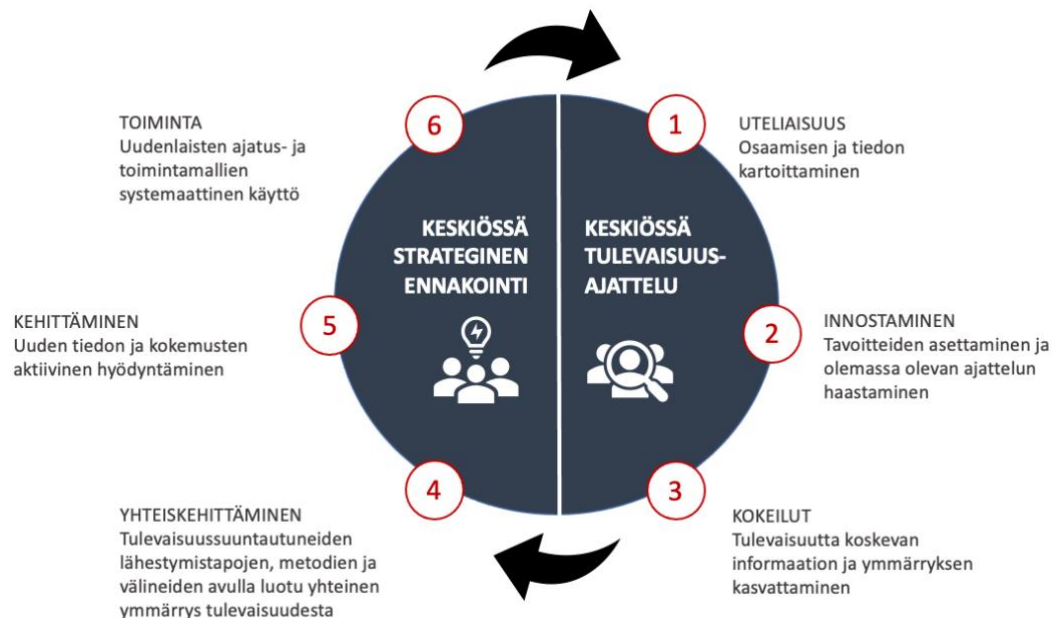
Taulukko 1. Kehittämistyön tärkeimmät havainnot – miten edistää organisaatioiden tulevaisuuskestävyyttä?

Taulukossa 1 kuvaan toimintatutkimuksena toteuttamani kehittämistyön tärkeimpiä havaintoja prosessin eri vaiheissa. Kehittämistyön kokonaisvaikutuksia arvioidessani korostui lopulta eniten se, että prosessin kuluessa aiemmin hyvin erillään toimineet tiimit lähestyivät toisiaan aivan uudella tavalla sekä tiedollisesti että toiminnallisesti. Tämä johti ajattelun ja osaamisen monimuotoistumiseen sekä yksittäisten, tulevaisuusajattelussaan syvyyttä ja kokemusta saaneiden muutosagenttien kykyyn sekä soveltaa erilaisia ennakkoinnin lähestymistapoja, menetelmiä ja välineitä muita ennakkoluulottomammin, että innostaa muita mukaan syntyneiden parhaiden käytänteiden hyödyntämiseen.

Tärkeimmät opit ja oivallukset organisaatioiden tulevaisuuskestävyyden edistämiseksi

Ajatus siitä, että tulevaisuuskestävyys voi tarkoittaa hyvin erilaisia asioita yksittäisille tiimin jäsenille, näkyy havaintojeni mukaan huonosti tavoissamme lähestyä ennakointia. Pohdin, kuinka yksilötason osaaminen ja organisaatiotason kyvykkyydet kehittyvät paitsi vaiheittain, myös limittäin, ja kuinka tätä kehitystä tulisi tukea erilaisin lähestymistavoin ja metodein. Päädyin vertaisarvioidussa artikkelissani

nostamaan keskiöön sen, kuinka organisaation tulevaisuuskestävyys rakentuu yksilöiden ajattelun ja ymmärryksen varassa, ei niistä irrallaan, ja kuinka tämä tulisi huomioida paremmin myös tulevaisuusajattelun ja ennakkoinnin edistämiseen tähtäävissä prosesseissa. Syntyi kuvan 2 mukainen viitekehys organisaatioiden tulevaisuuskestävyyden kehittämiseksi. Sen ytimessä on ajatus jatkuvasta, yksi tavoite kerrallaan etenevästä, tekemällä oppimisen kautta tapahtuvasta muutosprosessista.

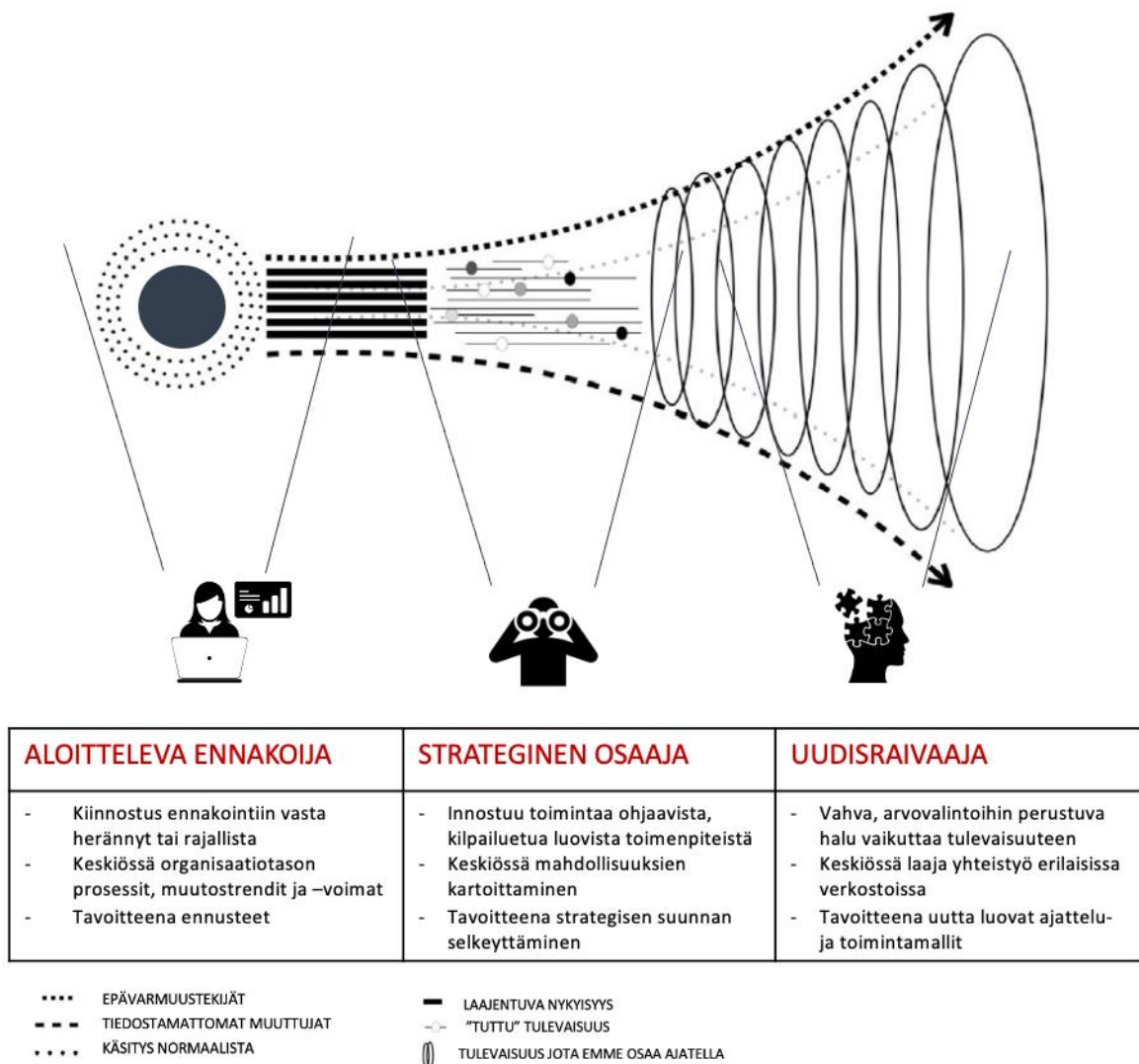


Kuva 2. Organisaatioiden tulevaisuuskyvykkyyden kehittämisen malli. © Ketonen-Oksi 2020

Tämä Inayatullahin Six pillars of futures thinking for transforming (2008) -viitekehukseen vahvasti pohjautuva malli (ks. kuva 1) ei ole yhtä suoraviivainen kuin esimerkiksi Réne Rohrbeckin ja hänen tutkimusryhmänsä luoma strategisen ennakkoinnin maturiteettimalli (engl. corporate foresight maturity assessment model) (Rohrbeck 2010; Rohrbeck & Kum 2018), mutta se toimii erinomaisena työkaluna suunniteltaessa organisaation tulevaisuuskestävyyttä edistäviä toimia pitkällä aikavälillä. Toisin kuin tässä jo toteutuneessa toimintatutkimuksellisessa kehitystyössä, esitellään tulevaisuusajattelu tuossa mallissa ennen kaikkea metodologisena lähestymistapana, ei toiminnan sisällöllisenä fokuksena (Tsoukas & Shephard 2009). Siinä missä mallin ensimmäisissä kolmessa vaiheessa tavoitteena on ennen kaikkea innostaa, motivoida ja haastaa yksilötasolla tapahtuvaa ajattelua, korostuvat mallin toisessa vaiheessa laajan vuoropuhelun mahdollistavat strategisen ennakkoinnin lähestymistavat ja menetelmät. Niin tehdessään malli todentaa myös tässä tutkimus- ja kehitystyössä korostuneen, Inayatullahin alkuperäisessä viitekehyksessä läsnä olleen ajatuksen tavoitella toimintamallien muutoksen ohella myös ajattelumallien muutosta. Tämän mallin voinee kuitenkin todeta yksinkertaistaneen Inayatullahin jokseenkin filosofissävyyteistä viitekehystä.

Olenaisinta muutosprosessin toimivuuden kannalta on ymmärrys siitä, että sen aikana tarvitaan runsaasti aikaa luottamuksen rakentamiseen ja pohdintaan. Tässä nyt kuvaamassani toimintatutkimuksessa tuo "etsikkoaika" kesti noin vuoden verran. Ajan löytäminen pitkäaikaisille strategisille keskusteluille oli jatkuva haaste, ja (alkuun) vähäisen tiimien välisen yhteistyön vuoksi suuri osa mahdollisesta tiedosta piiloutui asiayhteyteen liittyviin siloihin. Ylempänä jo mainitsemani abstraktiuden puutteen ohella haasteelliseksi muodostui prosessin alkuvaiheessa se, että prosessia pidettiin vain yhtenä hankkeena monien joukossa, ei niinkään koko henkilöstön yhteisenä, sisällöllisesti kaikkea läpileikkaavana kiinnostuksen kohteena. Siksi konflikteilta ja turhautumisiltakaan ei vältytty, ja käytännössä jouduin tilanteeseen, jossa monet suunnitelluista, pohdiskelevammalla otteella muutosta lähestyvistä toimenpiteistä korvattiin suoralla panoksella asiakastyöhön. Siksi malli pyrkii lähinnä tarjoamaan rakenteen, jonka tuella hyvinkin eri kokoisten organisaatioiden on mahdollista rakentaa omaa tulevaisuuskestävyyttään. Malli viittaa myös noin sanottuun konstruktivistisen ennakkoinnin ajatukseen, viitaten siten tavoitteeseen haastaa yritystä pohtimaan "olemattomia ja vielä tulevia tulevaisuuksia", ja mallintaa, kuinka tehdä niistä todellisia (Tuomi 2019).

Lisäksi esitin vertaisarvioidussa artikkelissani tarpeen ymmärtää, miten eri osaamistaustat ja organisaatiokohtaiset tarpeet tulisi yhtä lailla huomioida kehittämistavoitteiden laatimisessa ja kuin niissä esitettyjen tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävässä toiminnassa. Korostin samalla sitä, kuinka tulevaisuuskestävyyttä ei voi koskaan täysimääräisesti saavuttaa, vaan kuinka se paradoksaalisesti viittaa jatkuvaan oppimisen ja uudistumisen prosessiin. Avaan tätä ajattelua kuvassa 3, jossa olen lähestynyt asiaa artikkelissa käyttämäni kehikon sijaan Voroksen tulevaisuustötterön ideaa hyödyntäen. Pyrkimättä lainkaan arvottamaan tasoja keskenään, olen nimennyt ne kuvaamaan erilaisia ennakkointiin linkittyvän osaamisen, valveutuneisuuden ja kiinnostuksen tasoja.



Kuva 3. Tulevaisuuskestävyyden erilaiset lähtö- ja tavoitetasot Sardarin ja Sweeneyn (2016) muokkaamaan tulevaisuustötteröön (Voros, 2003) sijoitettuina.

Ensimmäisellä tasolla puhun aloittelevista ennakoijista, viitaten organisaatioihin, joissa suurimmalla osalla työntekijöistä ei joko ole juurikaan kosketuspintaa tulevaisuusajatteluun tai strategiseen ennakointiin tai joissa ennakointia tarkastellaan melko rutiininomaisesti. Rutiininomaisella ennakkoinnilla tarkoitan mahdollisesti vain yhden vakiintuneen näkökulman tai menetelmän käyttöä, jolloin ennakkoinnin tärkeimpänä funktiona on luoda mahdollisimman tarkkoja ennusteita liiketoimintaympäristössä tapahtuvista lyhyen aikavälin muutoksista. Tällöin tulevaisuus näyttyy helposti menneisyyden toistona tai jatkumona, eikä haasta ajattelemaan tulevaisuutta aktiivisen toimijuuden nimissä. Ilman pitkän aikavälin suunnittelua ja systemaattista, riittävän laaja-alaista toimintaympäristömuutosten tarkastelua jää näiden organisaatioiden suhde tulevaisuutta kohtaan varsin reaktiiviseksi.

Keskitasolla olevia organisaatioita kuvastaa parhaiten niiden kehittynyt kiinnostus strategisen suunnan selkiyttämiseen sekä aktiiviseen toimijuuteen verkostoissa ja ekosysteemisessä yhteistyössä. Tällä viitataan organisaatioihin, joissa suurella osalla työntekijöistä on jo jonkin verran kokemusta ennakoinnista. Nämä yritykset ovat usein hyviä visioimaan ja luomaan vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia, ymmärtäen niiden mahdollisia, todennäköisiä tai uskottavia vaikutuksia tulevaisuuteen.

Edistyneimmällä tasolla on pieni ryhmä uudisraivaajia. Heille tulevaisuus näyttäytyy kiinnostavana tulevaisuuteen vaikuttamisen kohteena. Uudisraivaajia ovat organisaatiot tai henkilöt, jotka näkevät itsensä aktiivisina tulevaisuutta rakentavina toimijoina, vaikkapa osana globaaleja tai kansallisia innovaatioekosysteemejä, tai potentiaalisten tulevaisuuden markkinoiden muotoilijoina. He edustavat joko toimialansa huippuja tai toimialoja disruptoivia organisaatioita. He kehittävät omaa tulevaisuuskestävyyttään suuntaamalla resurssinsa suunnitelmallisiin, selkeisiin ja kunnianhimoisiin tavoitteisiin – kuten esimerkiksi ennakointijärjestelmän järjestelmälliseen rakentamiseen ja jatkuvan tekemällä oppimisen toimintamalleihin ja metodeihin. Uudisraivaajiin luokittelemisiani organisaatioissa tulevaisuudenlukutaito ja strateginen ennakointi eivät edusta vain joidenkin yksittäisten yksilöiden osaamista, vaan ne ovat erilaista asiantuntijuutta yhdistävää yleisosaamista.

Nämä kuvaukset eivät missään nimessä viittaa joukkoon erityisiä ”kiviin veistettyjä” maturiteettitasoja. Sen sijaan tasot tulee nähdä niin, että ne kehittyvät kansallisten, alueellisten ja toimialakohtaisten tilanneanalyysin mukaisesti, vastaten tulevaisuuden ajattelun ja strategisen ennakoinnin kehitystä ja tarpeita. Siksi kaikki kerrokset korostavat lähinnä tarvetta ymmärtää, miksi ja miten huomioida tulevaisuuskyvykkyyden kehittämistä ohjaavat ajatus- ja toimintamallit organisaatiolähtöisemmin, integroiden muutosprosessin vastaamaan paremmin organisaatioiden strategisia painopisteitä ja prosessille asettamia odotuksia. Näen näissä käytännönläheisissä havainnoissani yhtymäkohtia erityisesti Ilkka Tuomen artikkeliin ennakoinnin kolmesta kronotyypistä (Tuomi 2019). Mielestäni nämä kerrokset voidaan yhtä lailla nähdä edustavan noita kolmea eri ennakoinnin kronotyyppiä, jokaisen niistä tuottaessa erilaisia tahdonvapauden muotoja ja erilaisia lähestymistapoja tulevaisuuteen. Joillekin yrityksille tulevaisuuskyvykkyudeksi riittää aivan hyvin yksinkertaisempi ja jokseenkin rutinoitunut suhtautuminen ennakointiin, kun taas joillekin muille yrityksille kilpailukyvyyn säilyttäminen omalla alalla tai markkinoilla on mahdollista vain uudisraivaajina. Se, miten eri tasot määrittyvät esimerkiksi vuonna 2031, on sitten ihan oma lukunsa.

Yhteenvetoa ja jatkopohdintoja

Kuten jo yllä olen todennut, ilman organisaation johdon ja hallituksen sitoutumista muutosprosessin tavoitteisiin koko prosessi menettää merkityksensä. Prosessi tarvitsee myös vastuuhenkilön – jonkun, joka pitää prosessin käynnissä ja tukee siihen osallistumista sekä vuorovaikutusta osallistujien kesken.

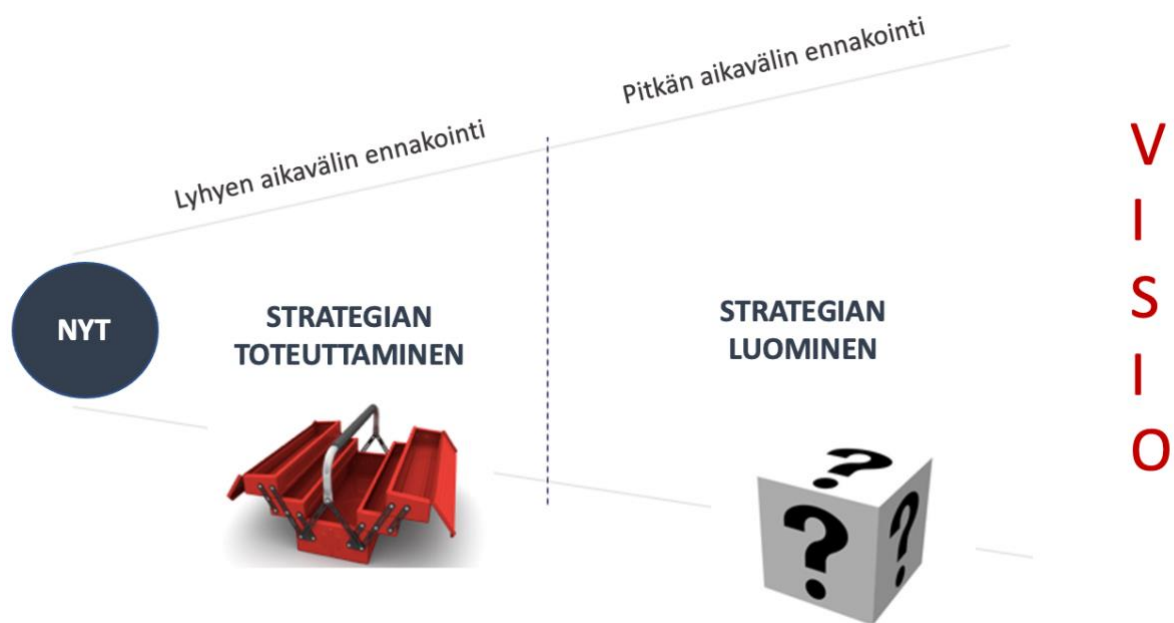
Ottamatta kantaa tämän vastuuhenkilön rooliin organisaatiossa, on tehtävää kuitenkin vaikea nähdä ulkoistettavan organisaation ulkopuolelle. Sen sijaan olisi hyvä, jos kyseinen henkilö osaisi viedä keskustelua aktiivisesti myös kohdeorganisaation totuttujen rajojen ulkopuolelle, erilaisiin verkostomuotoisiin keskusteluihin linkittyen. Ennen kaikkea, vastuuhenkilön tulee ymmärtää tulevaisuusajattelua ja ennakointia vähintäänkin tavoitetasoa vastaavasti, mieluiten halliten kuvassa 1 esitetyt tulevaisuuskestävyyden erilaiset lähtö- ja tavoitetasot ainakin pääpiirteissään. Tämä siksi, että vastuuhenkilön on kyettävä edistämään tavoiteltavia ajattelu- ja toimintamalleja tukevaa metodista osaamista paitsi määrällisesti (lisäämällä metodien kirjoa) niin myös laadullisesti (lisäämällä metodien sovellettavuus ja vaikuttavuus).

Ajatus organisaatioiden tulevaisuuskestävyyden vahvistamisesta liittyy vahvasti myös keskusteluihin siitä, mihin suuntaan ennakkoinnin osaamista ollaan (tai tulisi olla) kehittämässä niin kansallisesti kuin kansainvälisesti. Omassa kuplassaan – olivatpa sen rajat oman asiantuntijuuden, oman organisaation tai omaa toimialaa ohjaavien toimintamallien ja lain tai säädösten rajaamia – osaaminen jää helposti vaillinaiseksi, ja ilman ymmärrystä niiden taustalla olevasta ajattelusta metodien käyttöä uhkaavat erilaiset ajatusvinoumat sekä epäsuotuisa prosessikehitys. Näitä tämän toimintatutkimuksen aikana pohtimia ajatuksiani ja näkemyksiäni tästä tulevaisuuskestävyyden edistämisen laajemmista ulottuvuuksista olen kirjoittanut mm. seuramme omissa blogissa otsikolla ”Kohti pitkäjänteistä, systemaattista ennakointia ekosysteemisessä yhteistyössä³”.

Palatakseni lyhyesti vielä yksittäisen organisaation tulevaisuuskestävyyden prosessiin, haluaisin nostaa esille kuvassa 3 kuvaamani visualisoinnin avulla kiteytykseni yhden olennaisesta ja tärkeästä, tarkennusta vaativasta seikasta. Kyse on jännitteistä pitkän aikavälin strategiseen ajatteluun ja visiointiin tähtäävän sekä lyhyen aikavälin resursointiin ja toiminnan kannattavuuteen liittyvien tekijöiden välillä. Kaiken kaikkiaan, niin omista tutkimuksistani, opetus- ja ohjaustyössäni, verkostoissani kuin ylipäätään ennakkoinnin kentällä tapahtuvia keskusteluja seurattessani havainnut näiden jännitteiden estävän monia organisaatioita saavuttamasta tavoittelemansa tulevaisuuskestävyyttä. Jännitteet konkretisoituvat muun muassa siinä, kuinka kiinnostus korkean tason tutkimukseen muuttuu nopeasti raportointipyyntöiksi, halu investoida ajattelutapojen ja uusien ideoiden kasvuun estyy vähäisen vuoropuhelun vuoksi, ja sorrutaan uusien menetelmien ihannointiin

³ Ks. <https://tulevaisuusblogi.fi/kohti-pitkajanteista-systemaattista-ennakointia-ekosysteemisessa-yhteistyossa/>

tutkitusti luotettavien ja vaikuttavien menetelmien soveltamisen sijaan. Jännitteiden sijaan pitkän ja lyhyen aikavälin ennakoitimet tulisi nähdä toisiaan ruokkivina, toisistaan riippuvaisina prosessin osina, joita on syytä lähestyä erilaisin metodein ja erilaisissa osaamisen, innovoinnin ja liiketoiminnan verkostoissa. Näiden verkostomuotoisten ekosysteemitointojen erot on kiteytetty hyvin viime vuonna ilmestyneessä, VTT:n toimittamassa Yhdessä kestävää kasvua -ekosysteemioppaassa⁴. Kuten kuvasta 4 voi havaita, erot pitkän ja lyhyen aikavälin ennakoinnin välillä ovat ilmeiset ja molempia näkökulmia tarvitaan. Ihanteellista on, kun pitkän aikavälin ennakointi toimii syötteenä lyhyen aikavälin ennakoinnissa tehtäville valinnoille ja toimenpidelinjauksille.



Kuva 4. Kiteytys pitkän ja lyhyen aikavälin ennakoinnin eroista ja keskinäisestä riippuvuussuhteesta © Ketonen-Oksi (2018)

Loppujen lopuksi organisaatioiden tulevaisuuskestävyyden resepti on melko yksinkertainen. Mitä enemmän organisaatiosta löytyy aikaa uuden oppimiseen sekä sitä prosessoiville keskusteluille ja kokeiluille, sitä enemmän ne haastavat niin työntekijöiden kuin organisaation johdon edustajien olemassa olevia, vakiintuneita käsityksiä ja näkemyksiä tulevaisuudesta. Korostamalla liiketoimintaympäristön muutosten laajuuden, syvyyden ja systeemisen luonteen ymmärtämisen tärkeyttä, painopiste siirtyy kyllä vähitellen trendikkäiden menetelmien ja työkalujen käytöstä kohti tulevaisuutta määrittelevää strategista toimijuutta. Sen seurauksena erilaiset tulevaisuutta koskevat sisältöteemat integroituvat yhä enemmän

⁴ Ks. <https://cris.vtt.fi/en/publications/yhdessä-kestävää-kasvua-ekosysteemiopas>

organisaation eri toimintoihin aina palvelu-, tuote-, konsepti- ja liiketoimintasuunnittelusta myyntiin ja eri toimintojen vaikuttavuuden havainnollistamiseen.

Lähteet

Ahvenharju Sanna, Minkkinen Matti & Lalot Fanny (2018): The five dimensions of Futures Consciousness. *Futures* (104), s. 1–13

Becker Patrick (2002): Corporate foresight in Europe: A first overview. Institute for Science and Technology Studies, University of Bielefeld, European Commission Working Paper, Foresight Brief 082.

Dufva Mikko & Ahlqvist Tony (2015): Elements in the construction of future-orientation: A systems view of foresight. *Futures* (73), s. 112–125.

Dweck Carol (2016): What having a “growth mindset” actually means. *Harvard Business Review* (January 13). Luettavissa: <https://hbr.org/2016/01/what-having-a-growth-mindset-actually-means>

Hines Andy (2003): An audit for organizational futurists: Ten questions every organizational futurist should be able to answer. *Foresight* (5:1), s. 20–33.

Hänninen Kai (2019): Megatrendit haastavat mikroyritykset. Oulun yliopiston Mikroyrittäjyyskeskus MicroENTREn blogi: <https://www oulu.fi/blogs/mikroyritt%C3%A4jyyden-ymp%C3%A4rilt%C3%A4/megatrendit-haastavat-mikroyritykset>

Inayatullah Sohail (2005): Questioning the future: methods and tools for organisational and societal transformation. Tamsui, Taiwan: Tamkang University Press.

Inayatullah Sohail (2008): Six pillars: futures thinking for transforming. *Foresight* (10:1), s. 4–21.

Ketonen-Oksi Sanna (2020): Developing Organizational Futures Orientation – A Single Case Study Exploring and Conceptualizing the Transformation Process in Practice. *IEEE Transactions on Engineering Management (Early access)*, s. 1-14. Luettavissa: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9291410>

Kononiuk Anna, Sacio-Szymanska Anna & Judith Gáspàr (2017): How do companies envisage the future? Functional foresight approaches. *Engineering Management in Production and Services* (9:4), s. 21–33.

Lens Willy, Paixao Maria Paula, Herrera Dora & Gobler Adelene (2012): Future time perspective as a motivational variable: Content and extension of future goals affect the quantity and quality of motivation. *Japanese Psychological Research* (54:3), s. 321-333. Luettavissa: <https://doi.org/10.1111/j.1468-5884.2012.00520.x>

Pouru Laura, Minkkinen Matti, Auffermann Burkhard, Rowley Christopher, Malho Maria & Neuvonen Aleksis (2020): Kansallinen ennakointi 2020. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisuja 2020:17. Pääministerin kanslia. Helsinki, Suomi.

Pouru Laura (2016): Strategic foresight and utilization of future-oriented information in Finnish SMEs. Master’s Thesis, Turku, Finland: University of Turku.

Ramos José (2002): Action research as foresight methodology. *Journal of Futures Studies* (7:1), s. 1–16.

Reason Peter & Bradbury Hillary (2001): *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*. London, UK: Sage Publications.

Rohrbäck René & Schwartz J. Oliver (2013): The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. *Technological Forecasting & Social Change* (80:8), s. 1593–1606.

Rohrbäck René (2019): *Corporate Foresight: Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm*. Heidelberg, Germany: Physica-Verlag HD.

Rohrbäck René & Kum Menes Etingue (2018): Corporate foresight and its impact on firm performance: A longitudinal analysis. *Technological Forecasting and Social Change* (129), s. 105-116. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.013>

Sardar Ziauddin & Sweeney John A. (2016): The Three Tomorrows of Postnormal Times. *Futures* (75), s. 1-13.

de Toni Alberto F., Siagri Roberto & Battistella Cinzia (2017): *Corporate Foresight. Anticipating the future*. N.Y., USA: Routledge.

Troni Federica, LeBlanc Nadine, Jump Annette & Granetto Bianca (2018): *Maverick Research: Digital Business Transformation Will Kill Midsize Enterprises*. Gartner Research.

Tsoukas Haridimos & Shephard Jill (2009). *Managing the Future: Foresight in the Knowledge Economy*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons Ltd.

Tuomi Ilkka (2019): Chronotypes of foresight: Model of time-space in probabilistic, possibilistic and constructivist approach. *Futures & Foresight Science* (1:2). Luettavissa: <https://doi.org/10.1002/ffo2.11>

Vecchiato Riccardo & Roveda Claudio (2019): Strategic foresight in corporate organizations: Handling the effect and response uncertainty of technology and social drivers of change. *Technological Forecasting & Social Change* (77:9), s. 1527–1539.

Vecchiato Riccardo, Hang Do, Blackburn Robert & Pierrakis Yannis (2019): *Technology foresight for growth and productivity: the design and implementation of a new foresight approach for UK SMEs*. Innovate UK. Final report 23855.

Vishnevskiy Konstantin, Meissner Dirk & Egorova Olga (2015): *Foresight for SMEs: How to overcome the limitations in small firms?* National Research University. Higher School of Economics Research Paper WP BRP 45/STI/2015.

Voros Joseph (2003). A generic foresight process framework. *Foresight* (5:3), s. 10–21.