

Tulevaisuuden ennakointi on faktoja ja mielikuvitusta – ennakointia voidaan systematisoida yksinkertaisilla tavoilla

Futuristi Elina Hiltusen tulevaisuuskaavan mukaan tulevaisuuden ennakointiin tarvitaan faktoja sekä mielikuvitusta ja näinpä ennakointi kuuluu kaikille, totesivat Nora Kärkkäinen ja Timo Raikaslehto, Tietojohtaminen ry:n teemapäivässä toukokuussa 2025.

TEKSTI: LEENA KONONEN

Kärkkäinen ja Raikaslehto ovat kirjoittaneet myös 2024 julkaistun kirjan Nopanheitosta navigointiin, johon he ovat koonneet teoriaa sekä käytännön kokemuksiaan organisaatioiden ennakointityössä. Voit lukea kirja-avion sivulta 28.

Organisaatioiden tulee hengittää muutoksia

Ennakointi on tavoitteellista työtä, jossa arvioidaan muutoksia ja mietitään ratkaisuja. Tämä on osa

johtamista sekä yleistä työn tekemistä. Ennakoinniksi ymmärretään usein skenaariotyöskentely, mutta ennakointi on paljon muutakin. Organisaatioiden tulee hengittää sitä, mitä tapahtuu näiden toimintaympäristössä, tutkailtava ajan henkeä ja tarkkailtava muutoksia. Ennakointi sisältää tulevaisuuden opiskelua, jossa käytännön läheisyys, proaktiivisuus ja vaikutusmahdollisuudet vaihtelevat.

Organisaatioiden on luotava itse omaa perustaa tulevaisuudelle. Ennakointityöskentely antaa organi-



Puheenvuorot herättivät aktiivista keskustelua. Kuva: Pirkko Taskinen.

Organisaatioiden on luotava itse omaa perustaa tulevaisuudelle.

saatiolle näkymää neljään suuntaan: mitä tunnetaan yleisesti ja organisaatiossa, mikä on tuntematonta organisaatiolle, mikä on tuntematonta organisaation ulkopuolisille sekä mitä ovat eteen mahdollisesti yllättäen tulevat mustat joutsenet.

Kärkkäinen ja Raikaslehto tarkastelevat ennakkointia seuraavien osa-alueiden kautta, jossa johtamisen vuosikello linkittää tekemiset yhteen. Organisaation käyttämän tiedon kokoaminen ja sen hyödyntäminen ennakkoinnissa on merkittävää.

1 Yksinkertainenkin strategiaprosessi sisältää ennakkoinnin elementtejä

Kaikki on strategiaa ja toimintaan on vaikutettava strategisella ajattelulla. Strategian keskiössä ovat ne valinnat, joilla pyritään saavuttamaan asetetut päämäärät: millainen on omistajaohjauksen tahtotila, miten visiot ja tavoitteet määritetään, kuinka saadaan kilpailuetua ja saavutetaan pitkän aikavälin tavoitteet.

Yksinkertainenkin strategiaprosessi sisältää ennakkoinnin elementtejä. Työn osa-alueet voi jakaa valmisteluun, määrittämiseen, toteutuksen suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. Aloituvaiheessa käytetään SWOT-analyysiä sisäiseen analyysiin ja PESTEL-työkalua ulkoisen toimintaympäristön analyysiin sekä riskianalyysiin. Valmisteluun tarvitaan tausta- ja nykytilatietoa. Strategian määrittelyssä ja toteutuksen suunnittelussa avuksi ovat skenaariot, megatrendit, trendit ja hallituksen sparraus. Toteutus etenee visiota kohden hyödyntämällä riskianalyysiä, OKR-mallin mukaisia selkeitä ja mitattavia tavoitteita, seuranta ja saavutusta kuvaavia, vuosisuunnittelua- ja vuosikelloa.



Lähde: Nora Kärkkäinen & Timo Raikaslehto, Nopanheitosta navigointiin 2024

2 Skenaariotyössä analysoidaan vaihtoehtoisia tapahtumakulkuja

Skenaarioita tehtäessä on oltava valmiutta ajatella asioita toisin. Ennakointityökaluista skenaariot sisältävät paljon luovuutta ja interaktiota, intuitiivista ajattelua harkitsevan ajattelun lisäksi. Skenaariotyö ei ole tulevaisuuden ennustamista vaan se on vaihtoehtoisten tulevaisuuksien systemaattista analysoimista, jossa tehdään suunnitelmallisia ratkaisuja erilaisille tapahtumakuluille. Skenaariometodeja on useita. Laadintaan kaavamaisia työstötapoja, joissa voi hahmotella vaihtoehtoja nopeasti yksinkin, mutta ihanteellisinta on tehdä skenaariotyötä eri näkökulmia edustavien henkilöiden voimin. Oletuksia haastamaan tarvitaan organisaation omasta tyypillisestä ajattelusta poikkeavia näkemyksiä. Skenaariotyöstä on hyötyä kriisi- ja muutostilanteissa, kasvun ja tuotavuuden aikaansaamisessa sekä sen tarkistamiseen onko kaikki hyvin.

Skenaariotyöskentely on organisaation tapa rakentaa sietokykyä. VUCA-työkalu kuvaa nopeasti muuttuvaa ja epävakaa ympäristöä. Skenaarioajattelu mahdollistaa itsevarmemman ja nopeamman päätöksenteon, parantaa toiminnan ketteryyttä, kannustaa odottamattomien asioiden tunnistamiseen sekä auttaa tunnistamaan avautuvat skenaariot varhaisessa vaiheessa. Skenaarioajattelu edellyttää organisaatiolta ja sen henkilöstöltä joustavuutta ja resilienssiä, kykyä pysyä toimintakykyisenä haastavissa tilanteissa sekä palautua niistä.

3 Jatkuva ennakkointi tarpeen, sillä toimintaympäristö muuttuu koko ajan

Jos ei ennakoi, jää jälkeen. Kyseessä on organisaation selkeä vuosikelloon kytketty prosessi, jossa seurataan säännöllisesti tapahtumia ulkoisessa ja sisäisessä toimintaympäristössä, tunnistetaan uhat ja mahdollisuudet mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tavoitteena saada organisaatiolle aikaa vastata tai vaikuttaa. Ennakointityöskentely etenee signaalien keräämisestä ja "tiedon äärellä viihtymisestä" tulkintaan ja toimintaan. Analyysi - mitä näyttää tapahtuvan? Tulkinta - mitä todella tapahtuu? Vaihtoehtojen luominen - mitä voisi tapahtua?

Jatkuvalla ennakkoinnilla on viisi vaihetta: 1. määritellään tavoite, 2. monitoroidaan indikaattorit havainnoimalla, 3. prosessoidaan kerätyt syötteet, 4. viedään kerätty ymmärrys ja tulokset päätöksentekoon, 5. arvioidaan ja päivitetään säännöllisesti.

Signaalit, ilmiöt, megatrendit, uudet liiketoimintamallit, teknologisen kehityksen vaikutukset, sudenkuopat ja hyvät käytänteet tulee havaita ajoissa, jotta niiden perusteella ennätetään toimia. Työkaluina toimivat havaintohaavi ja epävarmuusvahti. Jatkuvaan ennakkointiin tarvitaan osallistava organisaatiokulttuuri, joka tukee prosessin mukaista toimintaa.

Jos ei ennakoi, jää jälkeen.

Aina voi pohtia, kuinka ennakkoinnissa tullaan vieläkin paremmiksi, haastetaan totuuksia, kuunnellaan sidosryhmiä tuote- ja palvelukehityksessä, nostetaan epämiellyttäviä asioita käsittelyyn, katsotaan pintaa syvemmälle, pohditaan ajoituksia, jolloin pöytälaatikoon sijoitettua ideoita nostetaan uudelleen esille.

4 Riskien hallintaan – millaisia riskejä olemme valmiita ottamaan?

Ennakkoinnissa on oleellista ymmärtää, että vain epävarmuus on varmaa. Ennakoimalla voidaan minimoida tai poistaa riskit sekä vaikuttaa tulevaisuuden kehitykseen. Riskien hallinnassa pyritään tasapainoiseen kokonaisuuteen, jossa pyritään hallitsemaan erilaisen ulkoisten ja sisäisten häiriötekijöiden vaikutuksia. Riski on mahdollisuus tapahtumalle, joka vaikuttaa negatiivisesti organisaation strategian ja tavoitteiden saavuttamiseen.

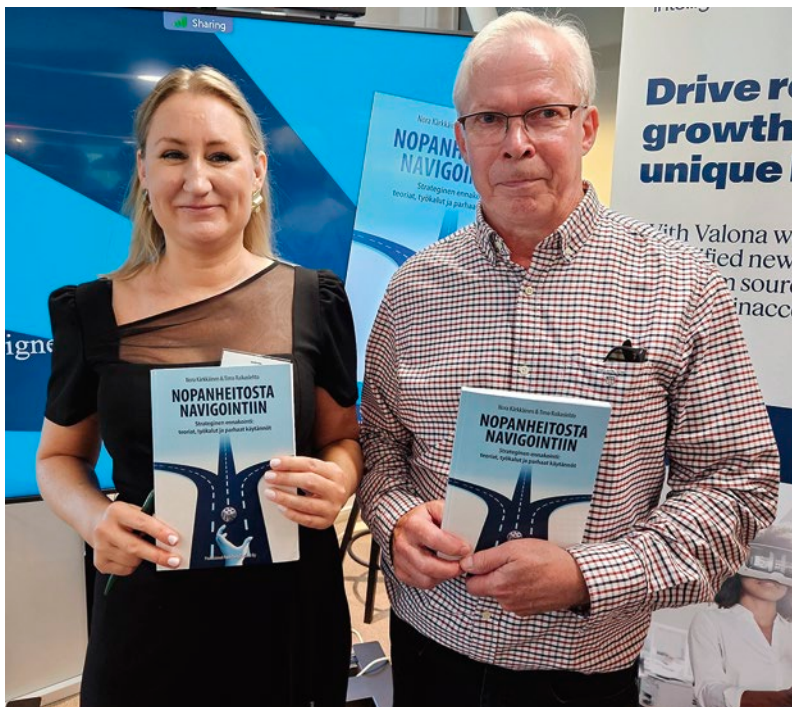
Tasapainoinen riskienhallinnan kokonaisuus koostuu kolmesta osa-alueesta:

1. riskienhallinnan viitekehys,
2. riskiluokittelu ja -avaruus sekä
3. riskien hallinnan käytänteet.

Organisaation omaa riskiavaruutta määriteltessä käytetään geneerisiä riskejä, joita ovat tyypillisesti strategiset-, operatiiviset-, taloudelliset- ja vahinkoriskit. Riskien hallinnan käytänteisiin kuuluu toimintapolitiikka tai toimintaohje, jotka opastavat käytännön työssä, eri rooleissa toimimisessa sekä arviointi- ja käytännön prosesseissa. Riskien tunnistamisessa on ennakoiden arvioitava niiden todennäköisyys, laajuus tai vakavuus sekä toimenpiteet. Keskeistä on keskustella ja ymmärtää millaisia riskejä ollaan valmiita ottamaan ja millaisia ei.

5 Uudistu ja innovoi!

Ennakkoinnin ainutlaatuisuus on sen seuraavassa mahdollisuudessa. On oivallettava, että oman toimialan tulevaisuus voisi olla erilainen. Strategiseen ennakkointiin voi rakentaa ennakkoinnin ”kuningasväriseurorin,” johon kootaan kaikki tarvittavat kortit. Työ on jatkuvaa uusien mahdollisuuksien tunnistamista. Ennakkointia ja uudistumista tarkastellaan eri näkökulmilla kuin pitemmän aikajänteen mukaan tulevaisuusnäkymän saamiseksi. Miten jotkut organisaatiot onnistuvat näkemään enemmän kuin muut, onko kykyä nähdä mitä muut tekevät? Organisaatiolla on oltava omaa ymmärrystä, mutta myös toimivia verkostoja, joista kysymällä saa lisää tietoa. Tärkeää on myös uskaltaa tehdä käytettävissä olevaan tietoon perustuen parhaita arvauksia.



Ennakkoinnin ja markkinatiedon asiantuntija Nora Kärkkäinen Valona Intelligence Oy:stä ja partneri Timo Raikaslehto Hallituspartnerit Helsinki ry:stä veivät kuulijat ennakkoinnin maailmaan. Syvällisempää perehtymistä varten seminaarin osallistujat saivat heidän kirjoittamansa teoksen Napanheitosta navigointiin, joka ilmestyi vuonna 2024. Kuva: Jari Karjalainen.

Ketteruus, joustavuus ja nopeus ovat keskeisiä tulevaisuuden tekemisessä.

Uudistumisen työkaluina käytetään useita kortteja: ennakkointihorisontti, tulevaisuustötterö, tulevaisuusnäkymän ainutlaatuisuus, konsensus ja toimivuus. Ennakkoinnin avuksi on signaalien ja ideoiden arviointimalli sekä katselusuunnat, jossa kuuden askeleen avulla hahmotetaan kattavaa moniulotteista strategista tulevaisuusnäkymää. Ennakkointityökaluja kulman taakse näkemiseen ja luovaa löytöretkeilevää ajattelua voi harjoitella erilaisia työkaluja apuna käyttäen.

Lopuksi – ennakkointi organisaation DNA:han!

Tulevaisuuden ennakkointiin tulee käyttää organisaatiossa aikaa. Ennakkointi on teemana johtoryhmän agendalla ja sillä on aikaa kokoontua käsittelemään tulevaisuusasioita kerran kuukaudessa. Ketteruus, joustavuus ja nopeus ovat keskeisiä tulevaisuuden tekemisessä.

Nora Kärkkäinen ja Timo Raikaslehto esittivät kuulijaystävällisesti teoriaa ja käytännön esimerkkejä lomittain. Heidän kirjansa tarjoaa aineistoa syvempään strategisen ennakkoinnin teoriaan, työkaluihin ja parhaisiin käytäntöihin. ■

Kirjoittaja on Tietoasiantuntija-lehden toimituskunnan jäsen.