

Tulevaisuuden johtaminen ja ennakointi



Kuva: [Emile Guillemot, Unsplash](#)

MUUVO muutosvoimaa osaamisesta
Mikrokurssipaketti / Tulevaisuuden
johtaminen ja ennakointi
8/31/2023

Tulevaisuuden johtamisen ja ennakoinnin mikrokurssipaketti

Julkaisija: Laurea-ammattikorkeakoulu ja Metropolia Ammattikorkeakoulu

Mikrokurssien tekijä: Mika Launikari, Laurea-ammattikorkeakoulu

Mikrokurssipaketin tekninen toteutus ja editointi: Laura Mattila ja Anne-Mari Raivio

Kansikuva: [Emile Guillemot, Unsplash](#)





Tämä mikrokurssipaketti on lisensoitu Creative Commons Nimeä-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä pois lukien ao. materiaali:

- Kansikuva: [Emile Guillemot, Unsplash](#)
- Kuva: [drmakete lab, Unsplash](#)
- Kuva 1. Ennakointikyvykkyys strategisena menestystekijänä (Lehtonen, Karoliina)
- Kuva: [Javier Allegue Barros, Unsplash](#)
- Kuva: [Florian Roost, Unsplash](#)

MUUVO-hanke toteutettiin Laurea-ammattikorkeakoulun, Metropolia Ammattikorkeakoulun ja Vantaan kaupungin elinkeinopalveluiden yhteistyönä 1.10.2021-31.8.2023. Hanke rahoitettiin osana Euroopan unionin COVID-19 pandemian johdosta toteuttamia toimia. MUUVO-hankkeessa tarjottiin Uudenmaan alueen yksin-, mikro- ja pk-yrityksille kehitettyä osaamisen kehittämisen koulutus- ja valmennusmallia, jossa oppiminen ja osaamisen kehittäminen toteutettiin itsenäisellä verkko-opiskelulla ja ryhmävalmennuksilla.

MUUVO-hankkeessa verkko-opiskelumateriaalit koostuivat noin tunnin kestoisista mikrokursseista, jotka rakentuivat teksti-, video- ja audiosisällöstä sekä pohdintatehtävistä. Kurssien teemoja olivat itsensä johtamisen, osaamisen kehittäminen ja johtaminen, muutosjohtaminen, tulevaisuuden ennakointi ja hallinta sekä vastuullisuus ja kestävyys. Mikro-opinnot tarjoavat nopean tavan syventää osaamistaan työn ohella. Lisäksi nämä opinnot voivat toimia kimmokkeena jatkaa opiskelua ja osaamisen kasvattamista jatkossakin.

Sisällys

Kurssi I: Tulevaisuuden johtaminen ja ennakointi 1.....	3
Johdanto	3
Tulevaisuuden johtaminen.....	4
Strateginen ennakointi.....	6
 Pohdintatehtävä: Tulevaisuuden johtaminen ja ennakointi omassa työpaikassani	7
Kurssi II: Tulevaisuuden johtaminen ja ennakointi 2.....	8
Johdanto	8
Ennakointikyvykyys	9
Skenaariotyöskentely	11
 Pohdintatehtävä: Oma suhteeni tulevaisuuteen	12

Kurssi I: Tulevaisuuden johtaminen ja ennakointi 1

Johdanto

Tämän kurssin lähtökohtana on ajatus siitä, että ihminen on valmistautunut yllättäviin muutoksiin, mikäli hän on pohtinut tulevaisuutta ja sitä, mitä se mahdollisesti tuo tullessaan. Tämä viisaus pätee meihin kaikkiin sekä työelämässä että vapaa-ajalla. Se koskee myös yrityksiä ja kokonaisia yhteiskuntia.

Tällä kurssilla tutustut käsitteisiin tulevaisuuden johtaminen ja strateginen ennakointi. Jos aivan tarkkoja ollaan, pitäisi meidän puhua monikkomuodossa tulevaisuuksien johtamisesta, sillä meillä on yksilöinä, yrityksinä ja yhteiskuntina monia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia valittavanamme. Meillä ei siis ole edessämme vain jotain tiettyä yhtä ja ainutta tulevaisuutta, vaan voimme päätöksillämme vaikuttaa siihen, miltä tulevaisuus näyttää ja millaiseksi se muodostuu. Tulevaisuus ei ole jotain sellaista, mikä vain itsestään tapahtuu, vaan se syntyy meidän kaikkien arjessa tekemistä pienemmistä ja suuremmista päätöksistä ja ratkaisuista.

Tulevaisuus tarkoittaa yksilöille, yrityksille ja yhteiskunnille sekä riskejä että mahdollisuuksia. Tulevaisuuteen ei ole mahdollista varautua ja varustautua täydellisesti, mutta tulevaan voi valmistautua. Valmistautumisella tarkoitetaan sitä, että osaa ajatella mahdollisimman monia erilaisia tulevaisuuksia ja niiden vaikutuksia omaan elämään, yritystoimintaan ja yhteiskuntien kehitykseen. Luotettavalla ennakoitietiedolla tulevaisuuden skenaarioista, megatrendeistä ja heikoista signaaleista on oleellinen merkitys, kun yksilöt, yritykset ja yhteiskunnat johtavat omaa tulevaisuuttaan.

Ennakointi tarkoittaa tulevaisuuden hahmottamista yhdistämällä jo olemassa olevaa tietoa erilaisiin tulevaisuudennäkymiin ja kehityskuluihin. Suunnittelun tueksi on kehitetty työkaluja ja menetelmiä, joiden avulla voi koostaa vaihtoehtoisia tulevaisuusnäkyviä eli skenaarioita.

Jokainen meistä ennakoi tulevaisuutta omassa arjessaankin. Tyypillisin esimerkki siitä on se, miten varaudumme huomisen säähän. Sataako vai paistaako vaikuttaa siihen, mitä puemme päällemme tai millä välineellä (esim. auto, pyörä, jalkaisin) kuljemme töihin, kouluun tai kaupungille asioita hoitamaan. Mikäli suunnittelemme isomman pankkilainan ottamista, voimme ennakoida talustilannetta ja arvioida, miten lainakorot käyttäytyvät tulevina vuosina (toivomme tietysti, että korot pysyvät matalina, koska se tekee lainarahasta meille edullisempaa).

Katso Youtubesta SitraFUNDn [Heikot signaalit 2022 minuutissa -video](https://youtu.be/TDOXH-IZYXs) (kesto 1:13 min, linkki videoon <https://youtu.be/TDOXH-IZYXs>), jossa Sitran johtava ennakoinnin asiantuntija Mikko Dufva kertoo minuutissa heikoista signaaleista.

Tulevaisuuden johtaminen

Aikaamme leimaa lisääntyvä monimutkaisuus ja epävarmuus tulevaisuudesta. Teknologinen kehitys ja kiihtyvä kilpailu hämmentävät kokonaisia toimialoja. Nopeasti muuttuvat asiakkaiden vaatimukset haastavat yrityksiä olemaan mukautuvia, joustavia ja tulevaisuusorientoituneita. Turbulentti toimintaympäristö ja asiakkaiden vaihtuvat odotukset edellyttävät yrityksiltä jatkuvaa uudistumista sekä innovatiivisia tuote- ja palveluratkaisuja. Tämä kaikki lisää yritysten tarvetta paremmin ennakoida, hallita ja johtaa tulevaisuutta.

Perinteisesti yrityksissä on suunniteltu palveluiden kehittämistä ja johtamista jopa yllättävän pitkälle tulevaisuuteen, noin 5-10 vuotta eteenpäin. Nykyisin vallalla on näkemys siitä, että strategiset suunnitelmat tulee suunnitella johdonmukaisiksi pitkällä aikavälillä, mutta samalla riittävän joustaviksi, jotta niitä voidaan tarvittaessa parantaa ja kohdentaa uudelleen. Yritysten strategioita voidaan joutua muuttamaan nopeastikin silloin, kun toimintaympäristössä ja markkinatilanteessa tapahtuu jotain täysin ennakoimatonta (esim. Venäjän hyökkäys Ukrainaan, jolla oli globaalit vaikutukset yritysten liiketoimintaan ja maiden välisiin kauppasuhteisiin).

Yritysten on tärkeää tarkastella tulevaisuuden näkymiään ja sitä, mitä vaikutuksia niillä on esimerkiksi uusille markkina-alueille lähtemiseen, monivuotisten investointihankkeiden käynnistämiseen tai henkilöstön osaamisen kehittämiseen. IT-yhtiö Ambientian keväällä 2019 teettämässä tutkimuksessa haastateltiin yli 300 satunnaisotannalla valittua yritys- ja organisaatiopäätäjää Suomessa (Ambientia 2019). Tutkimuksen mukaan kaikki haastatellut päättäjät pitivät tulevaisuutta jäsentävän ennakoitiedon hyödyntämistä liiketoiminnalleen merkityksellisenä, mutta vain 7 % kertoo tällä hetkellä onnistuvansa siinä. Suurimmaksi haasteeksi tulevaisuustiedon hyödyntämisessä koettiin tiedon hajanaisuus. Yritykset kaipasivat liiketoimintaa koskevan tiedon käsittelyyn merkityksellisyyttä, laatua, menetelmiä, jäsentelyä ja skenaariomalleja.

Yritysten johtamisessa on valittavana neljä vaihtoehtoista tulevaisuuteen varautumisen strategiaa, jotka ovat Kuosan (2012) mukaan:

- Proaktiivisella strategialla viitataan aktiiviseen toimintaan omista lähtökohdista käsin ennen kuin on välttämätöntä toimia muiden ehdoilla.
- Nopean reagoinnin strategia tuo menestystä reagoimalla viipymättä ulkoisen ympäristön muutoksiin.
- Vahvistava strategia perustuu jatkuviin investointeihin ja päätöksiin, jotka lujittavat nykyistä asemaa.
- Ennakoiva strategia kehittää yrityksen muutoskykyä systemaattisesti. Siinä dialogi keskeisten toimijoiden ja sidosryhmien kanssa on avainasemassa.

Jotta yritykset voivat säilyttää kilpailukykyänsä vaikeasti hahmotettavassa tulevaisuudessa, on niiden ennakoivan strategian ja ennakoitiedon hyödyntämisen ohella kyettävä tehokkaampaan ja modernimpaan henkilöstöjohtamiseen. Tulevaisuudessa yhä suurempi osa ihmisten tuottamasta lisäarvosta perustuu kohtaamiseen ja yhdessä ajatteluun. Tämä vaatii johtamiselta ja johtajuudelta kykyä kasvattaa työntekijöiden aktiivisuutta ja vastuunottoa. Psykologisemmalla johtamisella ja lähestymällä jokaista työntekijää yksilönä, saadaan organisaatiossa oleva nykyinen osaaminen paremmin käyttöön ja ihmiset innostumaan tulevaisuuden tarjoamista mahdollisuuksista.

Yrityksillä ja organisaatioilla on monia työkaluja tulevaisuuden hahmottamiseen ja tekemiseen. [Tulevaisuuden tekijän työkalupakki -videolla](#) (kesto 5:25 min; linkki videoon <https://www.sitra.fi/hankkeet/tulevaisuuden-tekijan-tyokalupakki/#mika-ihmeen-tulevaisuus>) Sitran ennakoinnin johtava asiantuntija Mikko Dufva esittelee muutamia yleisesti käytössä olevia työkaluja.



Kuva: [drmakete lab, Unsplash](#)

Strateginen ennakointi

Euroopan komissio määrittelee strategisen ennakkoinnin seuraavasti: ”Ennakkoinnilla tarkoitetaan tulevaisuuden tutkimista, siihen valmistautumista ja sen muovaamista haluttuun suuntaan. Sen tavoitteena on auttaa luomaan ja käyttämään kollektiivista älykkyyttä jäsennellyllä ja järjestelmällisellä tavalla kehityskulkujen ennakoimiseksi” (Euroopan komissio).

Ennakkoinnin avulla rakennetaan ymmärrystä vaihtoehtoisista tulevaisuuksista ja vahvistetaan päätöksentekoa. Kontekstista riippuen ennakointityössä tarvitaan monia erilaisia näkökulmia ja menetelmiä. Ennakkoinnin merkitys on jatkuvasti kasvanut monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa.

Liiketoiminnassa strategisen ennakkoinnin avulla tutkitaan erilaisia kehityssuuntia ja mahdollisia riskejä sekä pinnalle nousevia kysymyksiä, niiden vaikutuksia ja mahdollisuuksia (Euroopan komissio). Ennakkoinnin avulla on mahdollista varautua tulevaan ja mahdollisesti luoda tulevaisuutta. Tästä syystä ennakointikyvykkyydellä on keskeinen merkitys strategiatyössä ja (liike)toiminnan kehittämisessä. Ennakkoinnin avulla tuotetaan tietoa tulevaisuudesta. Tällä viitataan ymmärrykseen ja näkemykseen makro- ja mikroympäristötekijöistä ja niiden kehityksestä. Tulevaisuustietoa on myös osattava tulkita ja siten rakentaa ymmärrystä tekijöiden (liike)toimintavaikutuksista. (Järvi 2020.)

Strategisella ennakkoinnilla tarkoitetaan potentiaalisten tulevaisuudennäkymien ja niihin kytkeytyvien mahdollisuuksien ja haasteiden tutkimisesta (Euroopan komissio). Jotta strateginen ennakointi voi yrityksissä onnistua, tarvitaan koko organisaation jäsenten johtajuusajattelun kehittämistä. Järvi (2020) kannustaa ”yksilöitä avoimuuteen ja nöyryyteen: tulkinnat asioista ja ilmiöistä syntyvät ajattelun viitekehyksissä, mutta viitekehukset vastavuoroisesti vaikuttavat tulkintatapaan ja tehtyihin tulkintoihin”. Yksilön on oltava tietoinen omista mielipiteistään, ajattelumalleista ja taustaoletuksista sekä suhtautua niihin kriittisesti ja oltava halukas kehittämään niitä.

Katso Youtubesta Aalto EE:n (2020) [Mitä strateginen ennakointi -video](https://youtu.be/aeFhqOq05wl) (kesto 1:12 min, <https://youtu.be/aeFhqOq05wl>), jossa Antti-Jussi Tahvanainen kertoo siitä, mitä strateginen ennakointi on.



Pohdintatehtävä: Tulevaisuuden johtaminen ja ennakointi omassa työpaikassani

Pohdi sitä, miten omassa työpaikassasi ennakoidaan ja johdetaan tulevaisuuteen liittyviä asioita ja kysymyksiä.

- Mihin asioihin teillä on kiinnitetty huomiota? Ja mihin mahdollisesti ei?
- Mihin asioihin mielestäsi pitäisi kiinnittää huomiota? Ja miten sen voisi tehdä?
- Puhutaanko teillä kokouksissa ja henkilöstön kehittämissäpäivissä siitä, miten työyhteisönä voitte paremmin valmistautua tulevaisuuteen? Sovitteko yhdessä siitä, mihin toimenpiteisiin ryhdytään, jotta säilytte toiminta- ja kilpailukykyisinä myös tulevaisuudessa?
- Miten yrityksenne johto toimii tulevaisuuteen liittyvissä asioissa? Viestiikö se avoimesti henkilöstölle ja yrittääkö se saada työntekijöitä mukaan vaikuttamaan siihen, millaiseksi yrityksenne tulevaisuus muodostuu.

Lähteet:

Aalto EE. (2020). Mitä on strateginen ennakointi? (Youtube-video). <https://youtu.be/aeFhqOq05wl>. Katsottu 28.8.2023.

Ambientia. (2019). [Menestys muotoillaan tänään](https://www.ambientia.fi/lataa-tutkimus-ennakointitiedon-hyodyntaminen-yrityksissa). (https://www.ambientia.fi/lataa-tutkimus-ennakointitiedon-hyodyntaminen-yrityksissa). Luettu 28.8.2023.

Euroopan komissio: Strateginen ennakointi. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/strategic-planning/strategic-foresight_fi. Luettu 28.8.2023.

Järvi, K. (2020). Tulevaisuustiedon tulkinta: kylmää analyysiä vai luovaa ajatusten virtaa? <https://bonfire.fi/tulevaisuustiedon-tulkinta/>. Luettu 28.8.2023.

Kuosa, T. (2012). [Strateginen ennakointi ja tulevaisuuden johtaminen](https://www.researchgate.net/publication/317014531). Teoksessa P. Stähle (toim.). Johtamisen käsikirjat. Kauppalehti. (https://www.researchgate.net/publication/317014531 Strateginen ennakointi ja tulevaisuuden johtaminen). Luettu 28.8.2023.

Sitra. Tulevaisuuden tekijän työkalupakki. <https://www.sitra.fi/hankkeet/tulevaisuuden-tekijan-tyokalupakki/#mika-ihmeen-tulevaisuus>. Katsottu 28.8.2023.

SitraFund. (2022). [Heikot signaalit 2022 minuutissa](https://youtu.be/TDOXH-IZYXs). (Youtube-video). <https://youtu.be/TDOXH-IZYXs>, Katsottu 28.8.2023.

Kurssi II: Tulevaisuuden johtaminen ja ennakointi 2

Johdanto

Tällä kurssilla perehdyt kahteen käsitteeseen, jotka ovat ennakointikyvykyys ja skenaariotyöskentely. Molemmat liittyvät yritysten ja organisaatioiden tulevaisuuden johtamiseen ja ennakointiin.

Tulevaisuuden ennakointiin liittyy kuitenkin melkoinen paradoksi: tulevaisuutta ei voi ennustaa mutta sitä täytyy 'ennustaa' ja ennakoida tunnustellen. Nykyisyydestä saadaan tietoa monin eri tavoin, mutta tulevaisuustieto on päättelyn avulla tuotettua tietoa. Tosin jokainen päättely voi olla väärä tai johtaa väärään suuntaan. Näin käy, mikäli päättelyyn perustuvat oletukset ovat epämääräisiä ja harhaanjohtavia. Kun todennäköisiä, mahdollisia ja/tai toivottavia kuvia tulevaisuuksista rakennetaan, on välttämätöntä kysyä, miten paljon erilaiset kuvat ja skenaariot vaikuttavat yksilön ja yritysten käyttäytymiseen. Ennakointi toisaalta ohjaa ihmisten ja yritysten toimintaa ja toisaalta ne voivat rajoitetusti omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, millaisena tulevaisuus tulee olevaksi.

Ennakointi on jokaiselta yritykseltä tulevaisuudessa edellytettävä kriittinen taito. Tulevaisuuden ennakointi auttaa niitä pääsemään kiinni sellaiseen kestävyysajatteluun, jota tulevina aikoina tarvitaan. Vihreän siirtymän edellyttämät muutokset koskevat koko yhteiskuntaa, ja koskettavat yksilöiden ja yhteisöjen arvoja, hyvinvoinnin ja kestävyden mittareita, muutosta investointiajattelussa ja maapallon rajojen huomioon ottamista yritysten liiketoiminnassa. Ennakoiva yritys ymmärtää laajoja kokonaisuuksia ja niiden välisiä ulottuvuuksia.

Ennakoimalla yritys kehittää omaa tulevaisuusresilienssiään. Se tarkoittaa yrityksen kykyä toimia muuttuvissa olosuhteissa, kohdata häiriöitä ja kriisejä sekä kykyä palautua kriiseistä ja kehittyä jopa entistä vahvemiksi kriisin jälkeen. Tulevaisuusresilienssin keskiössä on skenaarioajattelu, jolla tarkoitetaan vaihtoehtojen jatkuvaa hahmottamista ja niiden joukosta parhaimpien todeksi tekemistä. Yrityksille tämä tarkoittaa kykyä pärjätä muuttuvassa toimintaympäristössä. Ennakoiva yritys käsittää epävarmuuden ja yllätysten olevan pikemminkin normaalitila kuin poikkeus. Ennakointikyvykyys antaa työkaluja ja valmiuksia yrityksen jatkuvaan uusiutumiseen ja sitä kautta kannattavaan ja menestykselliseen liiketoimintaan.

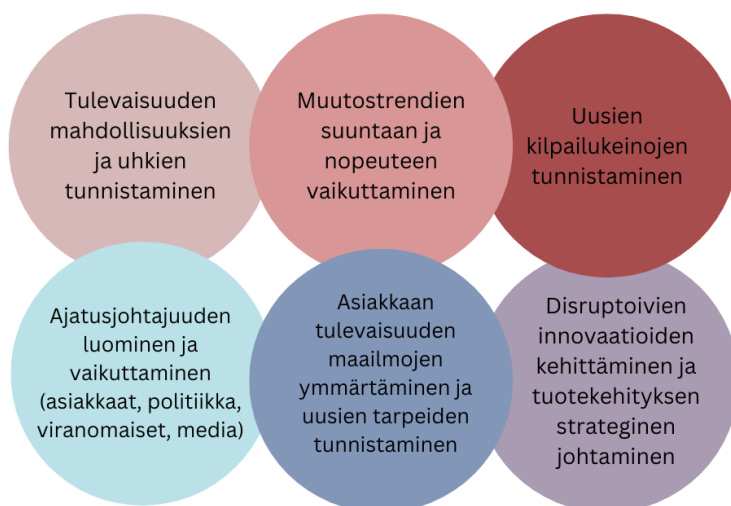
Halutessasi katso Youtubesta [Kasvuryhmän Kestävän kasvun lähteet: Tulevaisuuden ilmiöt ja ennakointi -video](https://youtu.be/iNOkwXnQqyY) (kesto 15:36 min, linkki videoon <https://youtu.be/iNOkwXnQqyY>), jossa Sitran johtavan ennakointiasiantuntijan Mikko Dufvan kertoo siitä, miten tulevaisuuden ilmiöitä voidaan ennakoida.

Ennakointikyvykkyys

Tällä hetkellä nopea reagointi muutoksiin ei enää yksin riitä, vaan yritysten tulee olla muutoksen johtajia, jotka muotoilevat ja ohjaavat tulevaisuutta haluamaansa suuntaan. Ennakointi- ja muutoskyvykkyys on jo tänä päivänä yritystoiminnan tärkeä strateginen lähtökohta ja menestystekijä. Yrityksen ennakointikyvykkyys ilmenee parhaimmillaan silloin, kun tulevaisuuden ennakointi on kytketty järjestelmällisesti ja tavoitteellisesti kaikkeen strategiseen suunnitteluun, toimintaan ja päätöksentekoon.

Ennakointikyvykkyydellä tarkoitetaan yrityksen/organisaation taitoa ja osaamista toteuttaa suunnitelmallista ennakointia eli tulevaisuustyötä. Ennakoinnin apuna käytetään erilaisia ennakointimenetelmiä ovat esimerkiksi toimintaympäristön muutossignaalien seuranta, skenaarioharjoitukset ja erilaiset asiantuntijapohjaiset tulevaisuusarvioinnit (esim. Delphi) (Ylikännö ja Kulmala 2022).

Alla oleva kuva 1 havainnollistaa asioita, joita yritysten kannattaa seurata, ottaa huomioon ja ennakoida liiketoiminnassaan, kun ne suunnittelevat ja linjaavat tulevaisuuttaan. Yrityksen ennakointikyvykkyys ei ole isojen megatrendien akateemista ja teoreettisesta pyörittelyä, vaan kyvykkyyttä varmistaa liiketoiminnan elinkelpoisuus ja kilpailukyky lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä.



Kuva 1. Ennakointikyvykkyys strategisena menestystekijänä (Lehtonen, Karoliina)

Ennakoinnin hyötyjä ei voida kieltää, mutta silti vain harva yritys varautuu riittävästi tulevaisuuteen. Ongelmana ei ole kiinnostuksenpuute, vaan monella yrityksellä ja organisaatioilla ei ole konkreettisia työkaluja johtaa ja kehittää yrityksen ennakointikyvykkyyttä. Lisäksi taito tulkita ja hyödyntää tulevaisuuteen suuntautunutta tietoa päätöksenteossa ja toiminnan kehittämisessä saattaa olla puutteellinen.

Ennakoivan ja ennakointikyvykkään yrityksen johtamis- ja työkuulttuuri tukee tulevaisuuteen suuntautumista. Tulevaisuuteen voivat astua vain yritykset, jotka ovat kulttuuriltaan ketteriä, kokeilevia, rohkeita, virheitä sallivia ja jotka suhtautuvat luottavaisesti tulevaisuuteen ja omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa. Karoliina Lehtonen (2021) on koontanut alla olevan ennakointikyvykkyyden tarkistuslistan organisaatioille:

1. Organisaatiossa on käytössä menetelmiä tai työkaluja kerätä heikkoja signaaleja sekä omalta toimialalta että sen ulkopuolelta.
2. Henkilöstöä ja verkostoja hyödynnetään signaalien keräämisessä.
3. Ennakoinnin menetelmiä ja strategioita hyödynnetään esimerkiksi strategiatyössä, tuotekehityksessä ja palvelumuotoilussa.
4. Ennakointitietoa tulkitaan ja hyödynnetään organisaation kaikilla tasoilla: hallitus- ja johtoryhmätyöskentely, keskijohto, myynti ja markkinointi, tuotekehitys, asiakaspalvelu).
5. Ennakointitieto ohjaa päätöksentekoa.
6. Organisaatiokulttuuri (luovaan ajatteluun, ketteriin kokeiluihin yms. kannustaminen) tukee ennakointia.

Ennakoinnin sudenkuoppa on erityisesti se, ettei ennakointi saa olla pelkästään uuden strategiakauden pohjaksi tehtävä toimenpide tai yrityksen kokoon nähden liian raskasta skenaariotyöskentelyä, jonka alle uuvutaan ennen kuin tulosten hyödyntäminen ja soveltaminen edes on mahdollista. Asiat pitää mitoittaa oikein ja ennakointiin pitää sitoutua pysyvästi, ei vain hetkellisesti.



Kuva: [Javier Allegue Barros, Unsplash](#)

Skenaariotyöskentely

Usein on tilanne sellainen, ettei yrityksellä ole resursseja toteuttaa syväluotaavaa skenaariotyöskentelyä järjestelmällisesti. Aina se ei tietenkään edes ole välttämätöntä, mutta mikäli sille tielle lähdetään, on hyvä muistaa skenaariotyöskentelyn eri vaiheet. Anita Rubin (2004) jaottelee skenaariotyöskentelyn kuuteen päävaiheeseen:

Vaihe 1. Nykytilan kriittinen tarkastelu

Skenaariotyöskentelyn aluksi kartoitetaan yrityksen nykytila selvittämällä vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat (ns. SWOT analyysi). Lisäksi listataan käytettävissä olevat resurssit ja liiketoimintaan mahdollisesti vaikuttavat ulkoiset tekijät (esim. lainsäädäntö). On perusteltua myös tarkastella yrityksen ja sen henkilöstön arvoja, toiveita, pelkoja ja tavoitteita sekä yrittää tunnistaa mahdollisia heikkoja signaaleja. Prosessin alussa esiin nouseviin näkökulmiin ja valintoihin vaikuttavat myös ns. hiljainen tieto (tacit knowledge) ja työkokemukseen perustuva pitkän ajan kuluessa kertynyt osaaminen, jota ei aina ole helppoa kuvata tai sanoittaa.

Vaihe 2. Skenaarioiden laatiminen

Vaiheen 1. kartoituksen pohjalta rakennetaan soveltuvalla menetelmällä tulevaisuuden skenaariot, joita tulisi olla vähintään kolme. Useimmiten mielekäs skenaarioiden määrä on kolmesta viiteen. Mikäli vaihtoehtoisia skenaarioita on turhan monta (yli 5 kpl), niiden hallinta ja prosessointi vaikeuttaa skenaariotyötä.

Vaihe 3. Vision laatiminen

Kun sopiva määrä skenaarioita on pöydällä, laaditaan niiden pohjalta yrityksen oma visio, joka kuvastaa tulevaisuuteen sijoittuvaa tahto- ja tavoitetilaa. Ideaalitulanteessa visio on yrityksen koko henkilöstön yhteisesti laatima ja jakama näkemys siitä, millainen ja missä yrityksen halutaan määrätyn ajanjakson kuluttua olevan.

Vaihe 4. Mission laatiminen

Vision ja skenaariotyöskentelyn jälkeen kehitetään missio, joka on sen hetkiseen tietoon ja ymmärrykseen perustuva luonnos vision johtavasta polusta. Missiossa määritellään tarvittavat toimenpiteet ja päätökset, joiden avulla vision onnistutetaan pääsemään. Missioon liittyy myös välitavoitteiden määrittely strategisen suunnittelun osana.

Vaihe 5. Vision ja mission vuoropuhelu

Mission ja vision välinen jatkuva vuoropuhelu on keskeistä. Sekä missio että visio elävät suhteessa siihen, mitä yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu. Ne reagoivat dynaamisesti ja joustavasti alati muuntuvaan todellisuuteen.

Vaihe 6. Skenaarioiden korjaaminen uuden tiedon pohjalta

Skenaariotyöskentely on parhaimmillaan prosessi, joka tarjoaa yritykselle uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja toiminnan suunnitteluun. On tärkeää muistaa, että nopeasti muuttuvassa taloustilanteessa myös yrityksen oman vaikutusvallan ulkopuolella olevat asiat muuttuvat. Kilpailijoiden uudet innovaatiot synnyttävät jatkuvasti haasteita ja muuttavat markkinatilannetta sekä asiakkaiden kulutuskäyttäytymistä. Yrityksen toimintaympäristöön vaikuttavat myös verkostoituminen ja globalisoituminen sekä asenteisiin ja arvoihin liittyvät muutokset. Taloudelliset suhdanteet vaikuttavat asiakkaiden ja muiden yritysten tarpeisiin ja tavoitteisiin.

Kun skenaarioprosessi on tehty, ei pidä ajatella 'nyt se on tehty, keskitytäänkö muihin hommiin'. Prosessi on aiheellista toistaa määräväliajoin tai ainakin tärkeimmät tunnistetut skenaariot kannattaa päivittää toimintaympäristön muuttuessa. Välillä voi olla syytä palata aiemmin laadittujen skenaarioiden sisältöihin ja arvioida, ovatko ne yhä tarpeeksi syväluotaavia ja kattavia vai jääkö jokin aikaisemmin vähemmän tärkeä elementti huomioimatta toimintaympäristön muutosten myötä. Mikäli liian pitkään tukeudutaan vanhoihin ja päivittämättömiin skenaarioihin päätöksenteossa, on riskinä, että ne alkavatkin rajoittaa tai vääristää näkökulmaa, estävät havaitsemasta oleellisia yhteiskunnallisia muutoksia ja siten heikentävät yrityksen toimintavalmiutta ja ennakointikyvykkyyttä.



Pohdintatehtävä: Oma suhteeni tulevaisuuteen

Katso ja kuuntele tulevaisuusmuotoilija [Minna Koskelon videohaastattelu Tulevaisuus tehdään yhdessä](#) (kevät 2020; kesto 9:07 min), jossa hän kertoo siitä, miten tulevaisuutta tutkitaan ja miten tässä ajassa esiin nousevien muutosten vaikutuksia tulevaisuuteen ennakoitaan.

Kun olet tutustunut videon sisältöön, pohdi omaa suhtautumistasi tulevaisuuteen ja sitä, miten omassa elämässäsi (työ, perhe, harrastukset, vapaa-aika, ...) ennakoit tulevaisuutta.

Lisäksi pohdi sitä, miten voit vahvistaa tulevaisuusajattelua ja ennakointikyvykkyyttä työpaikallasi. Mitä keinoja sinulla on lisätä kollegoidesi ja esimiestesi ymmärrystä tulevaisuuteen liittyvistä kysymyksistä osana yrityksen liiketoimintaa?

Kirjaa ideat, ajatukset ja/tai visiot haluamallasi tavalla (lyhyt teksti, video, miellekartta tms).

Lähteet:

Kasvuryhmä. (2021). Kestävän kasvun lähteet: Tulevaisuuden ilmiöt ja ennakointi. (Youtube-video). <https://youtu.be/iNOkwXnQqyY>. Katsottu 28.8.2023.

Lehtonen, K. (2021). [Tulevaisuuden ennakoinnista tulevaisuuden muotoiluun – Ennakointikyvykkyys yrityksen strategissa](https://www.futureboard.fi/post/tulevaisuuden-ennakoinnista-tulevaisuuden-muotoiluun-ennakointikyvykkyys-yrityksen-strategis). Blogiteksti 5.5.2021. (<https://www.futureboard.fi/post/tulevaisuuden-ennakoinnista-tulevaisuuden-muotoiluun-ennakointikyvykkyys-yrityksen-strategis>). Luettu 18.8.2023.

Mieletöntä valoa. (2020). Tulevaisuus tehdään yhdessä - Tulevaisuusmuotoilija Minna Koskelo DJ Bunuelin haastattelussa. (Youtube-video). https://youtu.be/DcQSEQfq_v8. Katsottu 28.8.2023.

Rubin, A. (2004). [Tulevaisuudentutkimus tiedonalana](https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaariotyoskentelyn-vaiheet/). TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. (<https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaariotyoskentelyn-vaiheet/>). Luettu 18.8.2023.

Ylikännö, M. & Kulmala, S. (2022). Laadukas työvoima- ja osaamistarpeiden ennakointi edellyttää ennakointikyvykkyyttä. <https://vnk.fi/-/1410877/laadukas-tyovoima-ja-osaamistarpeiden-ennakointi-edellyttaa-ennakointikyvykkyutta>. Luettu 28.8.2023.



Kuva: [Florian Roost](#), [Unsplash](#)