

## Miten teillä ymmärretään ennakointi?

**Tulevaisuustiedon parempi integrointi päätöksentekoon edellyttää jaettua ymmärrystä ennakkoinnin luonteesta ja eri rooleista.**

Onnistuneen ennakkoinnin avain on tulevaisuutta koskevan tiedon integrointi organisaation lopulliseen päätöksentekoon kaikilla päätöksenteon tasoilla. Suomalaisilla yrityksillä on kuitenkin tässä ongelmia, osoitti tekemämme tutkimus yritysten ennakoititiedon hyödyntämisestä.

### Strategisti, initiaattori vai opponentti?

Tulevaisuustiedon hyödyntämisen ongelmien taustalla on väärinkäsitys siitä, mitä ennakointi on. Ennakointi nähdään useimmiten välineenä ennalta määritettyjen tavoitteiden saavuttamiseen niiden haastamisen sijaan. Tulevaisuustietoa etsitään periaatteella ”facts about the future” eli oletetaan, että tulevaisuus on tulossa valmiina ja että tästä valmiista tulevaisuudesta on saatavilla tietoa. Tietoa saatetaan etsiä esimerkiksi uusista teknologioista, joilla nähdään olevan merkitystä omalle toimialalle. Tätä tietoa hyödynnetään ”strategistin” ja ”initiaattorin” rooleissa strategisessa pitkän tähtäimen suunnittelussa ja uusien tuotteiden kehitystyössä. Ennakkoinnista puhumisen sijaan puhutaan helposti ennustamisesta.

Vähemmän huomiota kiinnitetään ennakkoinnin ja tulevaisuustiedon rooliin opponenttina eli olemassa olevien käsitysten haastajana ja erilaisten vaihtoehtojen tulevaisuuksien pohdinnassa, vaikka tämä voi olla kenties kaikkein suurin hyöty mitä ennakkoinnista voi saada. Vaihtoehtojen tulevaisuuskuvien ja -polkujen pohtimatta jättäminen rajoittaa organisaation aitoja kehittymismahdollisuuksia, sillä niin ihmisten omat kuin yhteisesti jaetut käsitykset tulevaisuudesta ohjaavat tämän päivän tekoja, joista tulevaisuus puolestaan rakentuu.

### Tulevaisuustietoa etsitään liian läheltä

Toinen keskeinen haaste yrityksille on se, että ne useimmiten keskittyvät tulevaisuutta koskevan tiedon haussa hyvin suppeaan tonttiin oman toimialansa ympärillä. Tärkeimpinä tulevaisuustiedon lähteinä nähdään omat asiakkaat, kollegat, liikekumppanit ja kilpailijat. Kyse on tällöin enemmänkin markkinatutkimuksesta kuin ennakkoinnista. Näin toimitaan, koska tuttu tieto on helppo ymmärtää ja sulauttaa omaan toimintaan. Yrityksen tulevaisuuden kannalta ratkaisevampi tieto voi kuitenkin nousta jostain paljon kauempaa oman tontin ulkopuolelta. Tällaisen tiedon tulkinta ja sulauttaminen vaatii enemmän työtä.

### Kohti jaettua ymmärrystä ennakkoinnista

Ratkaisu parempaan ennakoititiedon hyödyntämiseen on jaettu ymmärrys ennakkoinnista. Erilaisten ennakoitintietoa koskevien käsitysten näkyväksi tekeminen voidaan aloittaa esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä.

- Mihin tarvitsemme ennakoitintietoa?
- Onko ennakointi vain tiettyjen henkilöiden vai kaikkien vastuulla?
- Onko ennakointi organisaatiossamme rakenteellista vai kulttuurista?

- Onko ennakointi ylimmän johdon kertaponnistus strategiatyön keskellä vai jatkuvaa keskustelua yhdessä eri sidosryhmien kanssa?
- Näyttäytyykö ennakointi meille vastauksia antavana oraakkelina, vaihtoehtoisten tulevaisuuksien tutkailun puutarhana vai eri intressien taistelulenttänä?

Edellä mainittujen kysymysten avulla päästään kiinni erilaisiin käsityksiin ennakoinnin luonteesta ja rooleista. Paremmen yhteisymmärryksen pohjalta on helpompi tuoda tulevaisuutta koskevaa tietoa päätöksentekoon ja vahvistaa organisaation ennakointikyvykkyyttä. Ennakointikyvykkyys riippuu esimerkiksi yrityksen kulttuurista ja rutiineista eli prosesseista ja arjen käytännöistä. Se, että tulevaisuutta koskevan tiedon käsittely on niissä läpileikkaavasti mukana, takaa paremman tiedon hyödyntämisen muuallakin kuin ylimmän johdon pöydässä.

Lähteet/lisälukemista:

Niinisalo, Tarja (2016) "Meidän tulevaisuudentutkimus on sitä, että seurataan, mitä muualla tapahtuu" – tulevaisuuden ennakoinnin kyvykkyudet ja prosessit mediayhtiöissä. Pro gradu -tutkielma. Aalto-yliopisto.

Pouru, Laura (2016) Strategic foresight and utilization of future-oriented information in Finnish SMEs – Reframing the intermediary role of Tekes. Pro gradu -tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu.

Pouru, Laura - Dufva, Mikko - Niinisalo, Tarja (2018) Creating organisational futures knowledge in Finnish companies. Technological Forecasting and Social Change, article in press.