**ESIHENKILÖIDEN KÄYTÄNNÖT ORGANISAATION ENNAKOINTITYÖSSÄ**

Tapaustutkimus valtion aluehallinnon asiantuntijaorganisaatiossa

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

2023

Tekijä: Anne Värilä

Tarkastaja(t): Professori Aino Kianto

Tutkijatohtori Ilona Toth

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Anne Värilä

**Esihenkilöiden käytännöt organisaation ennakointityössä, tapaustutkimus valtion aluehallinnon asiantuntijaorganisaatiossa**

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

2023

86 sivua, 9 kuvaa, 4 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastaja(t): Professori Aino Kianto ja Tutkijatohtori Ilona Toth

Avainsanat: ennakointi, ennakoinnin käytännöt, ennakoinnin prosessi, esihenkilö, systeeminen näkökulma, tieto, tulevaisuustieto

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten ennakointi ilmenee esihenkilöiden työssä. Tutkielmassa tarkasteltiin sitä, a) millaisena toimintana esihenkilöt kuvaavat organisaation ennakointityötä, b) millaisia käytäntöjä esihenkilöillä on käytössään ennakoinnin toteuttamiseksi ja c) mitkä esihenkilöiden käytännöistä edistävät ennakoinnin systeemisen näkökulman toteutumista organisaatiossa. Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimi Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, joka on valtion aluehallinnon asiantuntijaorganisaatio. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluin kohdeorganisaation yksikköjen ja ryhmien esihenkilöiltä.

Tutkimustulosten perusteella ennakointi ilmenee esihenkilöiden työssä strategisen tason tehtävissä ja operatiivisessa toiminnassa. ELY-keskuksen ennakointi on monitahoista ja se osallistaa organisaation asiantuntijoita, esihenkilöitä ja ylintä johtoa laajasti. Esihenkilöiden käytännöt organisaation ennakointityössä muodostuvat tulevaisuustiedon luomisen ja hyödyntämisen edistämisestä (1), ennakoinnin kokonaisuuden hahmottamisesta (2) ja ennakoinnin systeemisen näkökulman edistämisestä. Ennakoinnin systeemistä näkökulmaa edistää erityisesti toiminta, joka huomioi laajan osallistamisen, verkostojen rakentamisen, vuorovaikutteisuuden sekä asenteisiin ja ilmapiiriin vaikuttamisen.

Tämän tutkielman tulokset jäsentävät monitahoiseksi kuvatun ennakoinnin kokonaisuutta ja tuo näkyväksi toimet, joita esihenkilöt käyttävät arkipäivän työskentelyssään. Esihenkilöt vaikuttavat asiantuntijaorganisaation ennakointityöhön vahvasti ja siten luovat hedelmällisen lähtökohdan myös ennakointitoiminnan kehittämiseksi.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Anne Värilä

**The practices of middle managers in the organization's foresight work, a case study in the expert organization of the state regional administration**

Master's thesis

2023

86 pages, 9 figures, 4 tables and 1 appendix

Examiners: Professor Aino Kianto and Postdoctoral researcher Ilona Toth

Keywords: foresight, foresight practice, foresight process, middle manager, systemic perspective, knowledge, future knowledge

The aim of this master's thesis was to explore how foresight practices manifest in the work of middle managers. The master thesis observed at a) what the middle managers describe the organization's foresight as, b) what practices the middle managers use to implement foresight, and c) which practices of the middle managers promote the realization of the systemic perspective of foresight. The research was carried out as a qualitative case study, and the empirical data was collected through thematic interviews with the managers of the units and groups of the target organization. The target organization of the study was the Pirkanmaa Centre for Economic Development, Transport and the Environment, an expert organization of the state regional administration.

Based on the research results, foresight is manifested in the work of middle managers in strategic level tasks and operational activities. The organization's foresight is versatile and broadly involves the organization's experts, middle managers, and top management. The practices of middle managers consist of three entities, which are 1) promoting the creation and utilization of future information, 2) forming an overall picture and 3) promoting the systemic perspective of foresight. The systemic perspective of foresight is promoted by interactive activities that consider broad participation, building networks, interactivity and influencing attitudes and atmosphere.

The results of this master´s thesis structure the whole of foresight, which is described as multifaceted, and brings to light the activities that middle managers use in their everyday work. Middle managers strongly influence the foresight work of the expert organization and thus create a fruitful starting point for the development of foresight activities as well.

KIITOKSET

Haave ylemmän korkeakoulututkinnon suorittamisesta on ollut mielessä jo vuosien ajan ja tämän gradun myötä haave toteutuu kauppatieteiden maisterin tutkinnon muodossa. Kaksi vuotta sitten alkaneet opinnot ovat olleet kuin hyppy syvään päätyyn, mutta tehtävä ja kurssi kerrallaan opintopisteitä on kertynyt. Lähes kokoaikaisen virkatyön, opintojen ja perhe-elämän yhdistäminen on vaatinut kalentereiden yhteensovittamista ja ennen kaikkea tuntien tehokasta hyödyntämistä. Vapaa-aika on saanut tämän kahden vuoden aikana aivan uudenlaisen merkityksen.

Opintojen aikana on ollut ilo tutustua moniin uusiin ihmisiin Tijo21-porukan kautta. Jossakin vaiheessa loputtomilta tuntuneet ryhmätyöt ja tehtävät saivat aina uutta virtaa yhteispohdintojen myötä. Tijo21 -porukka on kaikkiaan upea kattaus työelämän ammattilaisia.

Gradun kirjoittaminen on edennyt tavalleni uskollisesti suunnitellun aikataulun mukaisesti. Matkaan on mahtunut kaikkea mitä nyt uskoa saattaa: tuskastumista, positiivisuutta, väsyneisyyttä ja lopulta onnistumisen iloa. Lämmin kiitos työnantajalleni ja kaikille haastatteluihin osallistuneille. Ilman esihenkilöiden aktiivista osallistumista työn lopputulos olisi varmasti ollut hyvin erilainen. Erityiskiitokset Helille joustavuudesta opiskeluiden aikana sekä Kristiinalle ajasta paneutua tekstiin ja kokonaisuuteen. Kiitos myös työtä ohjanneelle Aino Kiannolle palautekeskusteluissa esitetyistä oikeista kysymyksistä, jotka saivat ajatukseni oikenemaan.

Suurin kiitos tästä elämänvaiheesta kuuluu kotiin Hervantaan. Onni ja Niilo ovat jaksaneet olla kärsivällisiä ja ilman Teroa opinnoista olisi tullut liian monimutkaista ja moni asia olisi jäänyt hoitamatta. Olette korvaamattomia.

**Sisällysluettelo**

1 Johdanto ... 8
1.1 Tutkimuksen tausta ja tarve ... 9
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset ... 11
1.3 Tutkimuksen kohde ja rajaus ... 12
1.4 Keskeiset käsitteet ... 13
1.5 Tutkielman toteutus ... 15
2 Ennakointi tietoa luovana toimintana ... 17
2.1 Tieto ja tulevaisuustieto ... 18
2.2 Tiedon ja tulevaisuustiedon luominen ... 20
2.3 Tulevaisuustietoisuus tiedon luomisen edellytyksenä ... 23
3 Ennakointi prosessina ... 24
3.1 Ennakoinnin prosessimalli ... 24
3.2 Ennakoinnin arvon muodostuminen organisaatiolle ... 26
3.3 Ennakoinnin organisoiminen ja vaikutukset ... 28
4 Ennakointi systeemisenä järjestelmänä ... 30
4.1 Ennakoinnin systeeminäkökulma ... 30
4.2 Organisaation valmius tulevaisuusajatteluun ... 32
4.3 Esihenkilöt ennakoinnin mahdollistajina ... 35
4.4 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto ... 37
5 Tutkimusmenetelmät ... 41
5.1 Kohdeorganisaatio ... 42
5.2 Aineiston kerääminen ... 43
5.3 Aineiston analysointi ja luotettavuus ... 45
6 Tulokset ... 47
6.1 Ennakoinnin organisoiminen ... 48
6.1.1 Ennakointi yksikkö- ja ryhmätasoilla ... 50
6.1.2 Ennakoinnin hyödyllisyys ... 51
6.1.3 Käytössä oleva data ... 52
6.1.1 Vastuualueiden välinen yhteistyö ... 54
6.2 Ennakoinnin toimijat ... 55

6.2.1 Esihenkilöiden rooli ... 55
6.2.2 Asiantuntijoiden osallistuminen ... 56
6.2.3 Ylin johto suunnannäyttäjinä ... 58
6.3 Esihenkilöiden käytännöt ... 58
6.3.1 Tulevaisuustiedon luominen ja hyödyntäminen ... 59
6.3.2 Esteet tulevaisuustiedon jalkautumiseksi käytäntöön ... 61
6.3.3 Vuorovaikutus ja verkostoituminen ... 62
6.4 Tulosten yhteenveto ... 64
7 Pohdinta ja johtopäätökset ... 66
7.1 Pohdinta ennakoinnin organisoimisesta ja toimijoista ... 66
7.2 Pohdinta esihenkilöiden käytännöistä organisaation ennakointityössä ... 69
7.3 Vastaukset tutkimuskysymyksiin ... 74
7.4 Käytännön suositukset organisaation ennakointityöhön ... 76
7.5 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset ... 77
7.6 Yhteenveto ... 79
Lähteet ... 80

Liitteet

Liite 1. Tervetuloa ryhmähaastatteluun -saate ja haastattelukysymykset

Kuvaluettelo

Kuva 1: Tutkielman keskeiset käsitteet

Kuva 2: Tutkimusprosessin eteneminen

Kuva 3: Tiedon jäävuorimalli täydennettynä havainnollistavilla kysymyksillä (Scharmer 2001; Wolf ym. 2023, 2 suom. mukaillen.)

Kuva 4: Tulevaisuustiedon eri muodot (Dufva 2015, 36 suom. mukaillen.)

Kuva 5: Ennakoinnin prosessimalli (Horton 1999 suom. mukaillen.)

Kuva 6: Tutkielman teoreettinen viitekehys

Kuva 7. Pirkanmaan ELY-keskuksen organisoituminen vastuualuekohtaisesti yksiköittäin ja ryhmittäin

Kuva 8. Tutkimustulosten pääteemat ja alateemat

Kuva 9. Vastaus päätutkimuskysymykseen: miten ennakointi ilmenee esihenkilöiden työssä?

Taulukkoluettelo

Taulukko 1. Ennakoinnin prosessi- ja systeeminäkökulman vertailu (Dufva 2015, 40 suom. mukaillen)

Taulukko 2. Haastatteluiden tarkemmat yksityistiedot

Taulukko 3. Esimerkki analysoinnin apukysymyksistä

Taulukko 4. Päähavainnot tuloksista

# 1 Johdanto

Organisaatiot kohtaavat nykyisin toiminnassaan mitä moninaisempia tilanteita ja usein tapahtumiin on haasteellista valmistautua ennalta. Toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ei kuitenkaan ole mahdollista sivuuttaa, joten organisaatioiden tulisi olla valmiita muutosten vastaanottamiseen ja kehittää kyvykkyyttä sopeutua tulevaisuuteen. Viimeaikaisten globaalien tapahtumien, kuten pandemian ja energiakriisin aiheuttamat muutokset ovat nostaneet ennakoinnin hyvin yleiseksi puheenaiheeksi.

Ennakointia voi kuvailla yleisen tason toiminnaksi, joka kattaa kaikki tulevaisuuden tuntemiseen, ajattelemiseen ja hyödyntämiseen liittyvät pyrkimykset (Miller, Poli & Rossel, 2018). Ennakointi voi olla myös toimintaa yksityisen tai julkisen päätöksenteon, strategiatyön ja suunnittelun tukemiseksi niin, että sitä toteutetaan mahdollisuuksien mukaan osallistavana yhteistyöprosessina (Miles, Cassigena Harper, Georghiou, Keenan & Popper 2008).

Ennakoinnissa ei ole kuitenkaan kyse pelkästä tiedon keräämisestä vaan toteutuessaan hyvin ennakointi saa aikaan monia hyötyjä organisaatioille. Ensinnäkin ennakointi mahdollistaa tulevaisuuden päätöksenteon uuden tiedon ja näkemysten myötä, luo uusia yhteyksiä ja verkostoja sekä tehostaa yksilöllisiä ja organisatorisia valmiuksia tulevaisuuteen suuntautumiseksi (Dufva, Könnölä & Koivisto 2015, 101). Ennakoinnilla on myös havaittu olevan vaikutusta organisaation oppimisprosesseihin ja kykyyn reagoida muutokseen sekä ennakointi edistää organisaation strategista johtamista (Rohrbeck & Schwarz 2013; Rohrbeck & Gemunden 2011).

Ennakointiin ei ole olemassa yhtä oikeaa näkökulmaa vaan eri tilanteet vaativat erilaisia tarkastelukulmia ja menetelmiä tulevaisuuden hahmottamiseksi. Ennakoinnin moninaisuutta voidaan arvioida sen perusteella, millainen on toimijoiden pyrkimys vaikuttaa tulevaisuuteen tai toisaalta voidaan arvioida erilaisten tulevaisuuksien epävarmuuden tasoa. Päivittäisessä toiminnassa lähitulevaisuuden tarpeet voivat selkiytyä erilaisten ennusteiden tai kehityskulkujen tarkastelulla. Kun taas ajallisesti kauempana olevien, tulevaisuuden tapahtumien ennakointia selkeyttää skenaario- ja visiotyöskentely ja näiden menetelmien hyödyntäminen. (Minkkinen, Auffermann & Ahokas 2019, 5; Valtioneuvoston kanslia 2020)

Dufva (2015) onkin todennut, että ennakointia toteutetaan yhä enemmän ympäristössä, jossa asiat ja toimijat ovat toisiinsa kytkeytyneitä ja toisistaan riippuvaisia. Tästä muodostuu monimutkainen järjestelmä, jota yksittäinen toimija ei voi ohjata vaan muutos tulevaisuuden vastaanottamiseksi syntyy ennakointityötä tekevien toimijoiden suoran ja epäsuoran toiminnan yhteisvaikutuksena. (Dufva 2015.)

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tarve

2000-luvulla tutkijoiden mielenkiinnon kohteena ennakoinnissa ovat olleet erityisesti kauppa- ja yhteiskuntatieteisiin liittyneet tutkimusteemat, kuten yritysten ennakointi, skenaarion suunnittelu, tulevaisuuden tiedot sekä ennustaminen. Aiempien tutkimusten tarkempia tutkimusaiheita ovat olleet esimerkiksi strategisen ennakoinnin edellytykset ja käytännöt (Sarpong, Maclean & Alexander 2013a; Vecchiato 2015; Sarpong & Maclean 2016) tai ennakoinnin erilaiset menetelmät, kuten skenaariotyökalujen käyttö, niiden toimivuus ja menetelmien kehittäminen (Fink, Marr, Siebe & Kuhle 2005; Ringland 2010; Gordon 2020).

Tutkijoiden mielenkiintoa aihetta kohtaan korostaa myös se, että ennakoinnista on esitetty useita termejä koko tieteenalan kehittymisen aikana. Näitä ovat esimerkiksi täysin toimiva ennakointi (fully-ledged foresight) (Miles 2010), yritysten ennakointi (Rohrbeck 2011), strateginen ennakointi (Slaughter 1997) ja innovaatiojärjestelmän ennakointi (Andersen & Andersen 2014).

Vaikka ennakoinnin tutkimus on ollut viime vuosikymmenillä hyvinkin aktiivista, yllättävintä tutkimuksen suuntauksia tarkasteltaessa on se, että esihenkilöt eivät ole olleet juurikaan tutkimuksen kohteena. Ennakoinnin tutkimusten kohderyhminä ovat olleet organisaatioiden ylin johto sekä ennakoinnin asiantuntijat mutta keskijohdon, kuten esihenkilöiden käytännöistä osana ennakointiprosessin toimeenpanoa on vain vähäisesti tutkimustietoa. Esihenkilöiden roolin tärkeys on kuitenkin tunnistettu osana ennakoinnin toteutusta (Balogun ja Johnson 2005; Sarpong & Hartman 2018; Sarpong & Maclean 2016).

Aiempien kansainvälisten tutkimustöiden ohella ennakointia on tutkittu myös kansallisella tasolla Suomessa sekä aiheitta on sivuttu valtionhallinnon tiedolla johtamisen kokonaisuutta arvioitaessa (Ahvenharju, Pouru-Mikkola, Minkkinen & Ahlgvist 2020; Pouru, Minkkinen, Auffermann, Rowley, Malho & Neuvonen 2020, 4.; Valtiokonttori 2023). Tämän tutkielman

näkökulmasta käsin erityisen kiinnostavia ovat havainnot julkisten toimijoiden toteuttamien ennakointitöiden ominaisuuksista, toiminnallisuuksista mutta myös prosessiajattelusta. Pouru ym. (2020, 62) on todennut kiinnostavasti, että ennakointityö edellyttää raakadatan keräämistä mutta tiedon jalostuminen tulevaisuustiedoksi edellyttää prosessia ja kontekstuaalista yhteyttä. Siten ennakointia ei tulisi ymmärtää vain pelkkänä tiedonkeruuna vaan organisaation toimintana strategisen tulevaisuusnäkemysten muodostamiseksi.

Suomessa kansallisesti toimivaa ennakointijärjestelmää on myös arvioitu. Tähän ennakointijärjestelmään kuuluvat ministeriöt, keskusvirastot, valtion tutkimuslaitokset, maakuntien liitot, kunnat ja ELY-keskukset. Kokonaisuutena kansallisen ennakointijärjestelmän todetaan olevan pitkälle kehittynyt, mutta ennakointityö nähdään olevan muuttuviin olosuhteisiin nähden yksipuolista. Tulevaisuustiedon kerääminen kohdentuu pääosin lähiympäristöön ja toisaalta uusiin mahdollisuuksiin sekä yllätyksiin liittyvä ennakointityö on vähäisempää. Myös tulevaisuuslukutaidon kehittymiselle on nähty olevan tarvetta ja ennakointi tulisi ymmärtää laajemmin kuin muutaman henkilön vastuualueena. (Pouru ym. 2020, 4.)

Erityisten tutkimusteemojen ohella ennakoinnin teorian määrittely on herättänyt tutkijoiden huomion koko 2000-luvun ajan. Tutkijat ovat olleet erimielisiä siitä, mikä ennakoinnin teoreettinen perusta on (esim. Öner, 2010; Hideg, 2007). Piirainen ja Gonzales (2015) ovat omassa tutkimuksessa tarttuneet tähän aiheeseen ja kysyvätkin, mitä ennakoinnin teoria tarkoittaa ja kuinka laaja ennakoinnin teoreettinen tausta on. He muodostavat ennakoinnin teorialle kolme analysointitasoa, jotka ovat ennakointi tietoa luovana toimintana, ennakointi prosessina ja ennakointi sosioteknisenä järjestelmänä. Lisäksi he toteavat, että näistä kaksi viimeisintä analysointitasoa ovat ennakoinnin toteuttamiseksi hyödyllisempiä, koska ne muodostavat organisaation tarkemmat ehdot ennakoinnin suorittamiseksi, mittaamiseksi sekä tulevaisuudenteorioiden rajaamiseksi.

Aiemmat tutkimustulokset siis osoittavat ennakoinnin moniulotteisuutta ja samalla tämän tutkielman tarpeellisuutta voidaan perustella sillä, että organisaation keskijohdon ennakoinnin käytännöt vaativat enemmän tutkijoiden huomiota. Myös ennakoinnin yksittäisten toimenpiteiden kokoaminen ja kokonaisuuden hahmottaminen keskijohdon näkökulmasta käsin on myös huomionarvoista. Tämän pro gradu tutkielman lähtökohtana pidetään Piiraisen ja Gonzalesin (2015) muodostamaa teoreettista taustaa, huomioiden kuitenkin se, että ennakoinnin sosioteknistä järjestelmää ei tarkastella sen koko laajuudessaan.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on selvittää, miten ennakointi ilmenee esihenkilöiden työssä. Esihenkilöt vastaavat johdettavien ryhmien tai yksiköiden työstä suoriutumisesta sekä huolehtivat työympäristön toimivuudesta ja työn tekemisen kannalta olennaisten tiedon siirtymisestä sekä asiantuntijoiden että johdon suuntaan. Tarkastelemalla esihenkilöiden havaintoja ja näkemyksiä ennakoinnista, voidaan ymmärtää laajemmin käytännön mekanismeja, jotka vaikuttavat organisaation ennakointityöhön. Tämän tutkielman päätutkimuskysymyksenä on:

*Miten ennakointi ilmenee esihenkilöiden työssä?*

Päätutkimuskysymystä tukevat kolme alakysymystä, joista ensimmäinen tarkastelee organisaation ennakointityötä yleisesti ja toinen alakysymys käsittelee esihenkilöiden käytäntöjä. Kolmas alakysymys paneutuu ennakoinnin systeemisen näkökulman erityisiin ominaisuuksiin esihenkilöiden käytäntöihin perustuen. Vastaus päätutkimuskysymykseen rakennetaan alakysymysten kautta:

a) *Millaiseksi toiminnaksi esihenkilöt kuvaavat organisaation ennakointityötä?*

b) *Millaisia käytäntöjä esihenkilöillä on käytössään ennakoinnin toteuttamiseksi?*

c) *Mitkä esihenkilöiden käytännöt edistävät ennakoinnin systeemisen näkökulman toteutumista?*

Ensimmäinen alatutkimuskysymys käsittelee ennakoinnin kokonaisuutta tarkastellen organisaation ennakoinnin organisointia, tarkoitusta ja hyödyllisyyttä sekä käytettävissä olevaa aineistoa ennakoinnin toteuttamiseksi. Toinen alatutkimuskysymys paneutuu esihenkilöiden käytössä oleviin ennakoinnin käytäntöihin ja käsittelee erityisesti tulevaisuustiedon luomista ja hyödyntämistä organisaatiossa. Organisaatioissa syntyy jatkuvasti monenlaista dataa, mutta siitä ei ole juurikaan tietoa, miten esihenkilö käytännössä vaikuttaa tulevaisuustiedon luomiseen ja hyödyntämiseen. Kolmas alatutkimuskysymys selventää esihenkilöiden käytäntöjen suhdetta ennakoinnin systeemiseen näkökulmaan liittyen. Ennakoinnin toteuttaminen prosessin tavoin tuottaa tulevaisuustietoa organisaation käyttöön mutta systeeminäkökulma laajentaa ennakoinnin ymmärrystä ennakointiin osallistuvien toimijoiden, organisaation tulevaisuusajattelun ominaisuuksien ja vuorovaikutuksellisten piirteiden kautta.

## 1.3 Tutkimuksen kohde ja rajaus

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimi valtion aluehallinnon asiantuntijaorganisaatio Pirkanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (myöhemmin ELY-keskus), joka hoitaa valtionhallinnon toimeenpano- ja kehittämistehtäviä toiminta-alueellaan. Vastaukset tutkimuskysymyksiin rakennetaan kolmen teoreettisen näkökulman kautta sekä toteuttamalla empiirinen tapaustutkimus, jonka kohderyhmänä on ELY-keskuksen yksikkö- ja/tai ryhmäpäällikön tehtävissä toimivat esihenkilöt.

Tutkielman teoreettiset näkökulmat ovat ennakointi tietoa luovana toimintana, ennakointi prosessina ja ennakointi systeemisenä järjestelmänä. Näistä ensimmäinen kuvailee tulevaisuustiedon ominaisuuksia ja tiedon luomista. Toinen näkökulma kertoo ennakoinnin perinteisestä toimintamallista, jossa ennakointi esitetään organisaatiossa toteutettavana erillisenä prosessina. Prosessi alkaa datan keräämisellä, muutossignaalien havaitsemisella ja päättyy tulosten julkistamiseen sekä mahdollisiin toimenpiteisiin. Kolmas näkökulma ennakointi systeemisenä järjestelmä tuo perinteisen prosessiajattelun vaihtoehdoksi mallin, jossa ennakointi nähdään organisaatiossa jatkuvana ja ajassa muuttuvana toimintana, joka ymmärretään laajalti organisaatiossa. Systeemisessä järjestelmässä ennakointia toteutetaan vuorovaikutteisesti ja jatkuvasti osana organisaation toimintaa. Systeemisen järjestelmän tuottamat ennakoinnin tulokset ovat asiakirjojen ja skenaarioiden sijaan organisaation muuttuneita käsityksiä tulevaisuudesta, jotka mahdollistuvat vuorovaikutteisen ja laajan osallistumisen seurauksena.

ELY-keskuksen toiminnallinen kehys sekä aiempien ennakoinnista tehtyjen tutkimusten tulokset muodostavat mielenkiintoisen lähtökohdan tälle tutkimustyölle. ELY-keskuksen kaltainen, valtion aluehallintoa edustava asiantuntijaorganisaatio nojautuu toiminnassaan asetettuun toimintakehikkoon, jolloin tavoitteet ovat ajallisesti pitkäkestoisia, strategisuus yhdistää aluehallinnon toimijan osaksi kansallista valtionhallintoa ja organisaation tehtävät määritellään lainsäädännöllä. Asiantuntijaorganisaation tavoitteena on löytää ratkaisuja vallitsevan lainsäädännön ja niistä erikseen säädettyjen tehtävien puitteissa yhteiskunnallisiin kysymyksiin.

Yhteiskuntaan vaikuttaminen, kuten elinkeinotoiminnan, työllisyyden ja elinympäristöjen kestävyyden edistäminen vaatii ELY-keskukselta laajaa asiantuntijuutta ja ymmärrystä

asioiden syy-seuraussuhteista. Edistämistehtävien yhteyteen kuuluu luonnollisesti myös ennakointitoiminta, jotta esimerkiksi aluekehitystoimia voidaan suunnata tarkoituksenmukaisesti ja oikeasuuntaisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ennakoinnin ymmärtäminen laajemmin kuin prosessinäkökulman kautta tarjoaa asiantuntijaorganisaatiolle mahdollisuuden hahmottaa tulevaisuutta riittävässä laajuudessaan. Se voi olla toiminnan luonteen ja tehtävien moninaisuuden kannalta hyödyllisempää.

## 1.4 Keskeiset käsitteet

Tämän työn kannalta keskeisimmät käsitteet ovat ennakointi, tulevaisuustieto, tulevaisuustietoisuus ja tulevaisuusajattelu. Ennakoinnista käytetään useita eri käsitteitä ja Ahvenjärvi, Minkkinen & Lalot (2018) toteavatkin, että ennakointi itsessään muodostaa monimutkaisen käsitteiden verkoston. Tämä johtuu osittain siitä, että käsitteitä on kehitetty eri tarkoituksia varten, kuten yksilöiden arjen tulevaisuusajattelun ymmärtämiseksi tai käytännön ennakointityön suorittamiseksi.

*Ennakoinnin* yksi yleisluontoisemmista määritelmistä on Hortonin esittämä kuvaus, jossa hän tiivistää ennakoinnin prosessiksi, jossa kehitetään näkemyksiä tulevaisuuden mahdollisuuksista, jotta on riittävästi ymmärrystä tehdä tämän päivän päätöksiä luodakseen mahdollisimman hyvän huomisen (Horton, 1999). Ennakointia voidaan myös kuvata sosiaaliseksi prosessiksi, jonka tavoitteena on luoda toimivaa ja toimialuekohtaista tietoa tai tulevaisuustietoa sekä merkityksiä (Fuller & Loogma 2009, 73; Piirainen & Gonzales 2015, 192).

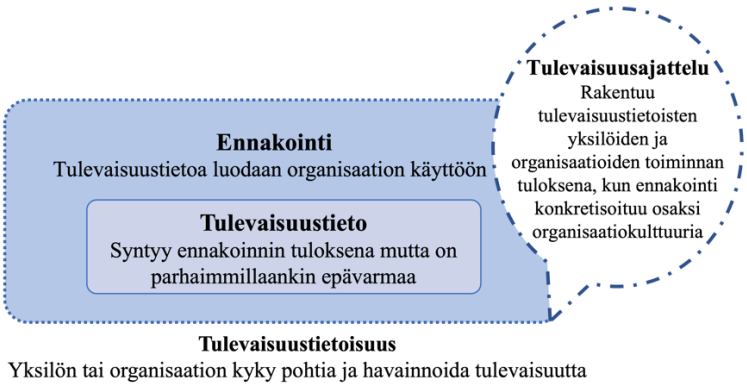
*Tulevaisuustieto* on tietoa, jota syntyy pääosin ennakoinnin tuloksena. Dufva (2015) kuvailee tulevaisuustiedon olevan riippuvainen toimijoista ja asiayhteyksistä sekä tulevaisuustieto vaatii syntyäkseen tietyt olosuhteet. Tulevaisuustieto syntyy järjestelmän toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa, joka tapahtuu pääasiassa ennakointiprosesseissa. Tulevaisuustietoa voidaan ajatella tietona, jossa nykykäsityksiä muokataan, jotta siirtyminen kohti uusia tulevaisuuksia on mahdollista. Tulevaisuustieto saa aikaan tulevaisuustietämystä.

*Tulevaisuustietoisuus* on kyky, jonka kautta organisaatio tai yksilö kokee kyvykkyyttä pohtia asioiden tulevia seurauksia, mahdollisuutta vaikuttaa toimintatapoihinsa, lähestyä ongelmia kokonaisvaltaisesti tai pyrkimystä parempaan tulevaisuuteen ei vain itselle vaan laajemmin ihmiskunnalle. Tulevaisuustietoisuuteen vaikuttavat henkilökohtaiset ja organisatoriset

piirteet sekä mahdolliset historialliset, kulttuurilliset ja ympäristöön liittyvät seikat. Kykyä on mahdollista lisätä esimerkiksi tulevaisuuskoulutuksen kautta. Tulevaisuustietoisuus ei itsessään ole toimintaa vaan sen sijaan keskittyy asioihin, jotka mahdollistavat tulevaisuuteen suuntautumisen. (Ahvenjärvi ym. 2018, 11.) Tämän määritelmän lisäksi tässä tutkielmassa tulevaisuustietoisuutta ajatellaan toimintana, joka kehittyy ja vahvistuu luomalla tulevaisuustietoa.

*Tulevaisuusajattelu* toimii organisaatiossa jatkumon tavoin sisältäen niin tietoa, taitoja, käyttäytymistä ja asenteita. Nämä eri ominaisuudet kuvaavat organisaation kypsyyttä kerätä ja analysoida tietoja tulevien muutosten toteuttamiseksi. Toisin sanoen tulevaisuusajattelu on toistuva prosessi, joka alkaa muutosta heijastavien signaalien havaitsemisella ja niiden tulkitsemisella. Signaalien havaitsemisen jälkeen organisaatio voi käyttää ennakoinnin menetelmiä kehittääkseen tulevaisuuden suunnitelmia tai toimintasuunnitelmia muutokseen varautumiseksi. (Schreiber ja Berge 2019.)

Ahvenjärven ja ym. (2018) esittämään toteamukseen liittyen, selkeytän ja yksinkertaistan tässä tutkielmassa käytettäviä käsitteitä kuvassa 1. Ennakointi nähdään sosiaalisena toimintana, jolloin luodaan tulevaisuustietoa organisaation hyödynnettäväksi. Tämän tutkielman yhteydessä ennakoinnin lähtökohtana pidetään edellä kuvattua Piiraisen ja Gonzalesin (2015) määritelmää. Siinä yhdistyy tarkoituksenmukaisella tavalla ELY-keskuksen aluekehitysrooli sekä laaja-alainen asiantuntemuksen hallinta, jolloin ennakointi edellyttää vuorovaikutuksellista kanssakäymistä niin organisaation sisäisesti kuin sen ulkopuolella.

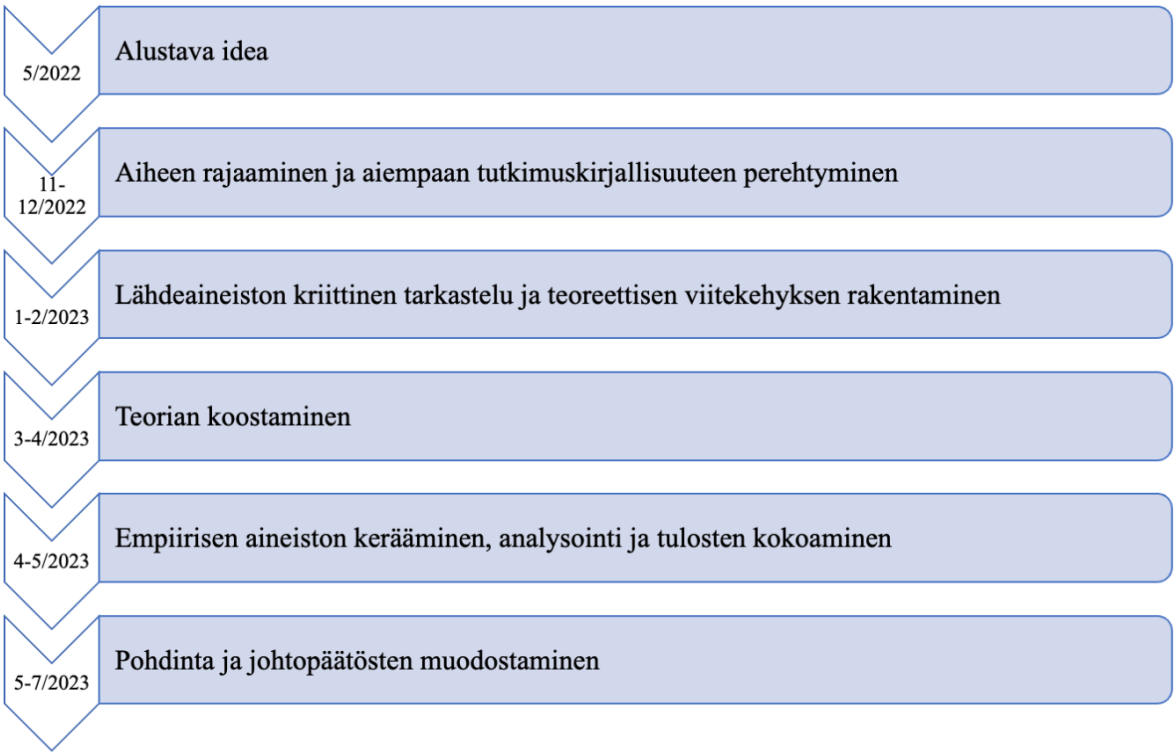



Kuva 1. Tutkielman keskeiset käsitteet

Tulevaisuustieto on tietoa, joka syntyy ennakoinnin tuloksena ja sitä voidaan hyödyntää organisaation päätöksenteossa. Tulevaisuustieto on parhaimmillaankin epävarmaa. Yleisesti käytössä olevaa termiä ennakointitieto voidaan käyttää tulevaisuustiedon synonyyminä. Kuitenkin tämän tutkielman yhteydessä on päädytty käyttämään termiä tulevaisuustieto, sillä se korostaa ennakointitietoa enemmän tulevaisuustiedon luonnetta epävarmana ja ajallisesti tulevaisuuteen konkretisoituvana käsitteenä. Organisaation tulevaisuustietoisuus toimii ennakoinnin taustalla yksilön tai organisaation kyvykkyytenä, joka mahdollistaa tulevaisuuden pohdinnan ja havainnoinnin. Tulevaisuusajattelu rakentuu tulevaisuustietoisten yksilöiden tai organisaatioiden toiminnan tuloksena, kun ennakointi konkretisoituu käytännön toimintaan.

## 1.5 Tutkielman toteutus

Tutkielma toteutettiin vuosien 2022 ja 2023 aikana. Tutkimusprosessi (kuva 2) alkoi vaiheittain vuoden 2022 aikana, jolloin ensivaiheen idea syntyi osana virkatehtäviä pohtiessani käytännön tietotarpeita ennakointiin liittyen.




Kuva 2. Tutkimusprosessin eteneminen

Aihe rajattiin ja aiempaan tutkimuskirjallisuuteen tutustuttiin marras-joulukuun 2022 aikana graduseminaarin alkuvaiheessa. Lähdeaineiston kriittinen tarkastelu sekä aineiston karsiminen tiivisti tutkielman teoreettisen viitekehyksen kokonaisuudeksi, joka ohjasi empiirisen aineiston keräämistä valittujen teemojen perusteella. Empiirinen aineisto kerättiin ja analysoitiin huhti- ja toukokuussa 2023, jonka jälkeen tulokset koottiin yhteen. Tutkimusprosessi päättyi tutkielman johtopäätösten muodostamiseen kevään ja kesän 2023 aikana.

Toteutetun laadullisen tapaustutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että esihenkilöiden käytännöt edistävät organisaation ennakointityötä. Ennakointi ilmenee sekä strategisen tason tehtävissä että operatiivisessa toiminnassa. ELY-keskuksen ennakointi on monitahoista ja se osallistaa kaikkia henkilöstöryhmiä. Toimet tulevaisuustiedon luomiseksi ja hyödyntämiseksi ja ennakoinnin kokonaisuuden hahmottamiseksi ovat olennaisimpia esihenkilöiden käytäntöjä. Käytännöt edellyttävät esihenkilöiltä aktiivisia toimia vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Osallistavuus, verkostojen rakentaminen, vuorovaikutuksen mahdollistaminen sekä asenteisiin ja ilmapiiriin vaikuttaminen edistävät ennakoinnin systeemisen näkökulman vahvistumista.

Tämä tutkielma rakentuu seitsemän pääluvun kokonaisuuteen. Alkuun johdannossa kuvataan tutkimuksen lähtökohdat, tavoite ja tutkimuskysymykset sekä työssä käytettävät keskeiset käsitteet ja tutkimusprosessin eteneminen. Seuraavat pääluvut käsittelevät teoreettisia näkökulmia: ennakointia tietoa luovana toimintana, ennakointia prosessina ja ennakointia systeemisenä järjestelmänä. Teoriaosuus päätetään yhteenvetoon eli teoreettisen viitekehyksen esittämiseen. Pääluvussa viisi kuvataan suoritetun laadullisen tapaustutkimuksen menetelmälliset yksityiskohdat sisältäen tarkemman kuvauksen kohdeorganisaatiosta. Tutkimuksen tulokset esitetään luvussa kuusi ja johtopäätökset taustapohdintoineen on koottuna viimeiseen seitsemänteen lukuun.

# 2 Ennakointi tietoa luovana toimintana

Teoreettisen viitekehyksen ensimmäinen näkökulma on ennakointi tietoa luovana toimintana. Tiedon merkitys organisaatioille on ratkaisevan tärkeää ja Nonaka, Toyama ja Konno (2000) ovat todenneet jo yli 20 vuotta sitten, että tieto on organisaatioiden keskeisin pääoma. Tiedon määrä on lisääntynyt 2000-luvulla moninkertaisesti ja määrä jatkaa kasvuaan. Jotta organisaatiot voivat hyödyntää tiedon synnyttämää lisäarvoa, tulee tietoa käsitellä systemaattisesti. Esimerkiksi Alavi & Leidner (2001) ovat määritelleet organisaation tiedonhallinnan jatkuvaksi toiminnaksi, joka perustuu erillisiin, mutta toisistaan riippuvaisiin tietoprosesseihin. Tietoprosessien kokonaisuuksia voidaan kuvata monella tapaa (Bhatt 2001; Heisig 2009; Ruggles 1998) mutta yksinkertaisimmillaan prosessit voidaan erotella neljään vaiheeseen, jotka ovat tiedon luominen, tallentaminen, siirtäminen ja hyödyntäminen (Alavi & Leidner 2001). Yksilöillä onkin tärkeä rooli toimia organisaation tietoprosesseissa. He toimivat tiedon luojina sekä tietovarastoina, ja jotta tämä on mahdollista, heidän tulee samanaikaisesti jakaa samankaltainen tietopohja muiden prosessissa toimivien kanssa. Toimijoiden kautta on mahdollista selkiyttää organisaatioiden tiedonhallintaa. (Alavi & Leidner 2001, 109; Grant 1996.)

Ennakoinnin yhteydessä on olennaista ymmärtää tiedon syntymiseen liittyviä mekanismeja ja tulevaisuustiedon erityispiirteitä, jotka osaltaan syventävät organisaation ennakoinnin käytäntöjen hahmottamista ja näkökulmia. Tulevaisuustiedon määritelmän mukaisesti, tulevaisuustieto ei ole pelkkää faktatietoa vaan se sisältää ominaisuuksia, jotka erottavat tiedon menneisyyttä ja nykyisyyttä kuvaavasta tiedosta sekä parhaimmillaankin tulevaisuustieto on epävarmaa (Dufva 2015; Piirainen ja Gonzales 2015). Näistä ominaisuuksista huolimatta tulevaisuustiedon oletetaan usein olevan seikkaperäistä tietoa, jota on helppo tuottaa ja jakaa eteenpäin (Pouru, Dufva & Niinisalo 2019, 85). Seuraavaksi käsitellään syvemmin tietoa ja tulevaisuustietoa, niiden luomista sekä tulevaisuustietoisuuden muodostumista. Sekä tieto että tulevaisuustieto sisältävät erilaisia ominaisuuksia ja myös molempien tietomuotojen luominen tapahtuu erilaisten vaiheiden kautta.

## 2.1 Tieto ja tulevaisuustieto

Tietoa voidaan kuvailla tosi uskomukseksi ja oikeutetuksi, joka on looginen ja yhdenmukainen muiden käytössä olevien faktojen kanssa. Tiedolle on ominaista, että se on dynaamista, sitä syntyy aina asiayhteyden seurauksena ja se liittyy ihmisen toimintaan. Tiedon luonnetta voidaankin kuvailla subjektiiviseksi, sillä tieto perustuu yksilön arvoihin ja uskomuksiin. (Nonaka ym. 2000.)

Rowley (2007) hahmottaa tietoa tietopyramidin myötä, jossa eri kerrokset muodostuvat datasta, informaatiosta, tiedosta ja viisaudesta. Olennaista on ymmärtää, että tiedon merkitys ja arvo kasvavat vaiheittain mitä korkeammalle tasolle pyramidissa noustaan. Pyramidin alin taso muodostuu datasta, joka on käsittelemätöntä ja lähes arvotonta tietoa. Toinen taso koostuu informaatiosta, joka on käsiteltyä ja merkitystä sisältävää tietoa. Kolmas taso muodostuu tiedosta, joka on yhdistelmä informaatiota, ymmärrystä, kokemusta ja taitoa. Pyramidin huipulle, korkeimmalle tasolle asettuu viisaus, joka tiivistää tilanteeseen sopivan ymmärryksen olemassa olevasta tiedosta ja sen vaikutuksista.

Kaikki tieto ei ole kuitenkaan suoraan havaittavissa ja Polanyi (1966, 4) onkin todennut, että tiedämme enemmän kuin osaamme kertoakaan. Perinteisen tulkinnan mukaan tieto voi ilmentyä kahdella tavalla, eksplisiittisenä tai hiljaisena tietona. Hiljainen tieto on henkilökohtaista, vaikeasti sanoiksi muotoiltavaa tai esimerkiksi intuitioon perustuvaa. Sen sijaan eksplisiittistä tietoa voidaan ilmaista sanoin ja tieto on helposti dokumentoitavissa kirjalliseen muotoon ja siirrettävissä eteenpäin. (Nonaka ym. 2000.) Tätä perinteistä tulkintaa eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon välillä on kehitetty eteenpäin Scharmerin (2001) toimesta.

Scharmer (2001) on muodostanut tiedosta hierarkian, jota hän kuvaa tiedon jäävuorimallilla. Jäävuori muodostuu kolmesta vuorovaikutteisesta tasosta, jotka ovat eksplisiittinen tieto, hiljainen tieto ja sumea tieto (kuva 3). Sumea tieto on kuin hiljaisen tiedon toinen puoli. Tiedon jäävuori muodostuu niin, että vesirajan yläpuolella on eksplisiittistä, selkeää ja helposti artikuloitavissa olevaa tietoa. Veden alla jäävuori muodostuu kahdesta hiljaisen tiedon tasosta. Lähimpänä vesirajaa sijaitsee hiljainen, tiedostetun tiedon taso, joka konkretisoituu käyttäjän toiminnan kautta. Syvimmällä jäävuoressa sijaitsee toinen hiljaisen tiedon taso, sumea tieto, joka on jo läsnä todellisuudessa mutta se ei ole vielä konkretisoitunut toiminnaksi. Olennaista on huomioida, että molemmat hiljaisen tiedon muodot ovat erityisen

vaikeita siirtää ja levittää käyttäjältä toiselle. (Scharmer 2001.) Kolmen tietotason eroavaisuuksia voidaan havainnollistaa kysymyksillä kuten mitä tiedämme asiasta, sen tekemisestä ja asian syvemmästä merkityksestä ja tarkoituksesta (Wolf, Linden, Wittmer & Klotz 2023, 2).

Kuva 3. Tiedon jäävuorimalli täydennettynä havainnollistavilla kysymyksillä (Scharmer 2001; Wolf ym. 2023, 2 suom. mukaillen.)

Ennakoinnin yhteydessä edellä kuvatun tiedon hierarkian rinnalla on syytä tarkastella myös tulevaisuustiedon ominaisuuksia. Tulevaisuustietoa voidaan luokitella neljään luokkaan, jotka ovat eksplisiittinen, artikuloitu, sisäistetty ja tutkan ulkopuolinen tieto. Eksplisiittinen tieto on tallennettuna muun muassa dokumentteihin tai tietokantoihin, josta se on helposti siirrettävissä eteenpäin. Toinen tiedon muoto, artikuloitu tieto, on sidoksissa käytettyyn asiayhteyteen ja se perustuu ihmisten välisissä keskusteluissa esiin tuotuihin seikkoihin. Artikuloidun tiedon siirtäminen eteenpäin voi olla haastavaa, sillä tieto menettää helposti alkuperäisen tarkoituksensa. Kolmas tulevaisuustiedon ominaisuus on sisäistetty tieto, joka on elää ihmisissä esimerkiksi tietotaidon sekä asiantuntemuksen muodossa. Viimeinen tiedon muoto on tutkan ulkopuolinen tieto, joka eroaa muista tulevaisuustiedon muodoista juuri visionäärisyyden ja asiayhteyden ulkopuolisuuden vuoksi. (Dufva & Ahlqvist 2015a.) Tutkan ulkopuolista tietoa voidaan pitää uusien tulevaisuusnäkemysten päälähteenä, kun tietoa

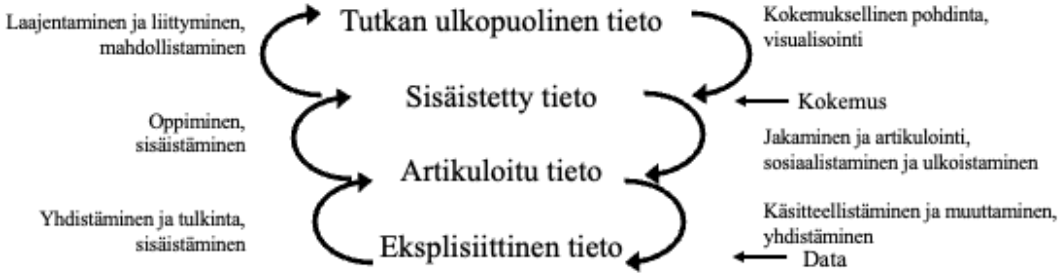
muotoillaan uudelleen, haastetaan olemassa olevia olettamuksia tai rakennetaan tietoa kumulatiivisesti huomioiden esiin nousseet ideat (Dufva 2015).

## 2.2 Tiedon ja tulevaisuustiedon luominen

Yksi tunnetuimmista tiedon luomisen prosesseista on Nonakan ym. (2000) kehittämä, kolmivaiheinen dynaaminen malli. Vaiheet ovat tiedon luominen hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon muuntumisen kautta (SECI), tiedon luominen yhteisessä kontekstissa (ba) sekä tiedon luomisen moderaattori, tietopääoma. Tieto syntyy näiden kolmen osion keskinäisenä jatkuvana vuorovaikutuksena, joka kehittyy spiraaleina yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasoilla. Tiedon muuntumisen SECI-malli perustuu siihen, että tietoa luodaan hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon muuntumisen välillä neljän vaiheen kautta. Vaiheet ovat sosialisaatio (S), ulkoistaminen (E), yhdistäminen (C) ja sisäistäminen (I), jotka kuvaavat tiedon kiertokulkua laajentuvien spiraalien kautta. Prosessi ei ole ainoastaan organisaation sisäinen tapahtuma vaan tietoa luodaan myös organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Uutta tietoa syntyy, kun olemassa olevaa tietoa tulkitaan ja jäsennetään uudelleen organisaation käyttöön (Bhatt 2001, 71).

Edellä kuvattua Nonakan ym. (2000) mallia ei kuitenkaan ole koettu täysin sopivaksi ennakointityön yhteyteen. Asiaa perustellaan siten, että malli nähdään toimivan vain organisaatioille, joilla on selkeä johtajuus ja hierarkinen rakenne päätöksenteon ja ohjauksen mahdollistamiseksi tiedonluontiprosessissa. Sen sijaan ennakointityön yhteydessä tiedon luomisessa tulisi huomioida vahvemmin tulevaisuuden potentiaalin aistiminen ja sen näkeminen, mitä ei vielä ole sekä visualisointi, kuten uusien visioiden ja ajatusmallien ilmentäminen. Tämän perusteella Uotila, Melkas & Harmaakorpi (2005) ovatkin täydentäneet Nonakan ym. (2000) mallia kahdella uudella vaiheella, jotka ovat potentiaalisuus ja visualisointi.

Dufva (2015) kuvailee uuden tulevaisuustiedon luomista vaiheittaiseksi prosessiksi (kuva 4), joka perustuu olemassa olevaan tietoon. Se ei välttämättä korvaa vanhoja käsityksiä vaan monipuolistaa näkemyksiä esimerkiksi muuttamalla eri asioiden painopisteitä tai niiden välisiä suhteita. Uusien ideoiden synnyttäminen tulevaisuustietoon perustuen edellyttää, että tieto on koottu ja järkeistetty tiimitasolla vuorovaikutuksen tuloksena (Ketonen-Oksi 2022, 543).




Kuva 4. Tulevaisuustiedon eri muodot (Dufva 2015, 36 suom. mukaillen.)

Tulevaisuustiedon ominaisuudet korostavat tiedon vuorovaikutuksellista muotoutumista ja kuten Dufva (2015) toteaa, tulevaisuustiedon muovaaminen on asteittaista, jatkuvaa keskustelua ja kuuntelemista. Laaja osallistumisen varmistaa, että ennakointiin osallistuvilla toimijoilla on riittävä mahdollisuus muokata käsityksiä vaihtoehtoisista tulevaisuuksista (Dufva 2015). Monien erilaisten vaihtoehtojen pohdinta konkretisoi sitä arvoa, jota tutkan ulkopuolinen tieto voi tuoda ennakointiin. Mitä paremmin pystyy luomaan monipuolisen tulevaisuuden kuvien sarjan, sitä valmiimpia toimijat ovat vastaanottamaan tulevaisuutta. On luvallista ja jopa suotavaa tutkia erilaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia, jotka voivat poiketa merkittävästikin nykyisistä valtavirran näkökulmista. (Dufva ja Ahlqvist, 2015a.)

Olennaista on ymmärtää, että tulevaisuustieto on käytössä olevan ennakointijärjestelmän ominaisuus, näkemysten verkosto. Erilaiset käsitykset ovat näkemysten verkostossa omina kokonaisuuksinaan klustereina ja ne muovautuvat tietoa soveltavien ihmisten näkemyksien perusteella tulevaisuustietämykseksi. Näkemysten verkosto sisältää tiedon siitä, mitä asioita nähdään tulevaisuudessa olennaisina, miten ne liittyvät toisiinsa ja miten asiakokonaisuudet rajataan. (Dufva 2015.)

Tulevaisuustietoa ja sen muodostumista on tutkittu käytännön tasolla, ja on havaittu, että tulevaisuustieto perustuu osallistujien muodostamaan tietopohjaan ja uutta tietoa syntyy keskusteluvirran ja erilaisten väitteiden kautta keskustelun muotoutuessa jatkuvasti. Tutkan ulkopuolinen tieto ilmenee vuorovaikutteisena keskusteluna, jolloin välillä käydään hyvinkin yksityiskohtaisissa aiheissa ja toisinaan siirrytään rohkeasti luovan etsinnän kautta täysin kartoittamattomiin aiheisiin. (Dufva ja Ahlqvist, 2015a.)

Nämä aiempien tutkimusten havainnot vahvistavat ajatusta siitä, että tietoa on mahdollista luoda yksin, mutta vuorovaikutuksen puute voi johtaa siihen, että tulevaisuustiedolle

ominaista perusolettamuksien kyseenalaistamista ei tapahdu riittävästi. Kuten yllä on kuvattu, tietoa ja tulevaisuustietoa ei ole tarkoituksenmukaista käsitellä samankaltaisina. Molemmat sisältävät eksplisiittistä tietoa mutta tulevaisuuteen liittyvä epävarmuus ja tutkan ulkopuolinen tieto tekevät merkittävän eron näiden kahden tietomuodon välille. Epävarmuus ei kuitenkaan vähennä tulevaisuustiedon arvoa.

Hideg (2007) kuvaa tulevaisuutta niin, että se on jatkuvasti läsnä nykyhetkessä ihmisten ajatuksissa ja tunteissa. Tulevaisuuden ajatukset muodostuvat ja kehittyvät merkityksellistämisen yhteydessä, jolloin tulevaisuus rakentuu avoimesti ja inhimillisesti osana nykyisyyttä. Kaikki ihmiset voivat muotoilla olettamuksia tulevaisuudesta, kun tieto koetaan arvokkaaksi. Piirainen & Gonzales (2015) jatkavat Hidegin ajatusta niin, että ihmisillä on ajatuksia ja tunteita tulevaisuudesta mutta niiden hahmottaminen on haastavaa. Kaikkia tulevaisuuden olettamuksia tulisi käsitellä yhtä arvokkaina, oikeina sekä uskottavina ja niiden seuraukset ovat ymmärrettäviä, jonka vuoksi tietoa ei ole välttämättä tarvetta mukauttaa toisenlaiseksi. Tähän kuitenkin liittyy ristiriita, joka koskee ennakoinnin vuorovaikutteisuutta ja yksimielisyyttä osana ennakoinnin prosessia, joista tutkijoilla on erilaisia näkemyksiä. Tätä ristiriitaa käsitellään tarkemmin kolmannessa pääluvussa ennakoinnin prosessi.

Ymmärrys tulevaisuustiedon ominaisuuksista ja tulevaisuustiedon luomiseen liittyvistä vaiheista voi osaltaan edistää ennakointiin liittyvien kehittämiskohteiden ongelmanratkaisua. Pouru ym. (2019, 85, 89-90) toteavat, että ennakoinnin kehittämiseksi tiedonluontikäytäntöjen parantaminen on yksi vaihtoehto. Tiedon luomisessa tulisi painottaa enemmän verkostoja tiedon luojina ja tulevaisuustiedon tulisi liittyä organisaation arkitodellisuuteen. Lisäksi tulevaisuustiedon tehokas hyödyntäminen vaatii ennakoinnin luonteen ja toimintojen laajempaa ymmärrystä sekä ennakointiin liittyvien olemassa olevien asenteiden uudelleen tarkastelua.

Suomessa kansallisella tasolla tulevaisuustietoa tuotetaan runsaasti mutta se on sirpaloitunut moniin eri tietolähteisiin eikä tieto ole kovin helposti löydettävissä. Kansallinen ennakointi Suomessa 2020 (Pouru ym. 2020) selvitystyöhön perustuen ennakoinnin kehittämiskohteiksi mainitaan muun muassa ennakointitiedon viestinnällisyyden ja virtaamisen vahvistaminen sekä ennakoinnin kytkeytymisen vahvistaminen osaksi päätöksentekoa. Nämä havainnot tiedon luomiseen liittyen ovat hyödyllisiä myös tämän tutkielman toteuttamisessa, sillä ELY-

keskus toimii osana kansallista ennakoinnin ekosysteemiä, jossa on edustettuina julkisia valtakunnallisia ja maakunnallisia toimijoita.

Ketonen-Oksi (2022, 543, 547-548) kertoo, että tiedon luomiseen vaikuttaa myös se, kuinka tulevaisuusorientoitunut organisaatio on ja miten hyvin vuorovaikutus toimii ryhmien välillä. Yksilöiden asenteet ja ajattelutavat muodostavat tulevaisuusorientoituneisuuden perustan ja ilman systemaattista ennakointijärjestelmää hankittu tieto ei siirry tehokkaasti koko organisaation käyttöön.

## 2.3 Tulevaisuustietoisuus tiedon luomisen edellytyksenä

Tulevaisuustietoisuuden voidaan katsoa olevan konkreettisesti yhteydessä tulevaisuustietoon ja sen luomiseen. Tulevaisuustietoisuutta voidaan kuvata yleisellä tasolla ymmärrykseksi tulevaisuuden tapahtumista. Se on toimintaa, jossa yhdistyvät yksilön ajattelu, mahdollisuuksien arviointi, tunteet, motivaatio sekä asenteet tulevaisuutta kohtaan, mutta myös muiden kanssa jaettu ymmärrys tulevaisuuden tapahtumista. (Jarva 2010; Sharpe, Hodgson, Leicester, Lyon & Fazey 2016.) Tulevaisuustietoisuus voidaan nähdä ominaisuutena, jota on mahdollista kehittää ja tietoisuuden syvyys vaihtelee riippuen yksilöstä tai ryhmästä (Lombardo 2007). Ahvenjärvi ja ym. (2018) toteavatkin, että tulevaisuustietoisuutta voidaan pitää ennakoinnin edellytyksenä ja muotona, joka kuvastaa asennetta ja kykyä ennakoida. Mutta se voi olla myös yksilön tai organisaation kapasiteettia tulevaisuuteen suuntaamiseksi.

Tulevaisuustietoisuus on psykologinen ilmiö, jota voidaan kuvailla viiden ulottuvuuden kautta, jotka ovat aikakäsitys, toimijuus, avoimuus, systeemisyys ja vastuullisuus. Aikakäsitys huomio menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden sekä toimii tulevaisuustietoisuuden perusedellytyksenä. Toimijuus kuvaa luottamusta siihen, että tuleviin tapahtumiin on mahdollista vaikuttaa ja vahvistaa toimintaan liittyvää tunnetta. Avoimuus on yhdistelmä luovuutta, mielikuvitusta ja kriittistä ajattelua. Samanaikaisesti avoimuus mahdollistaa uusien asioiden hyväksymisen ja niiden arvostamisen sellaisena kuin ne ovat. Systeemisyys kuvaa kokonaisvaltaista ajattelua, jolloin on ymmärrystä ihmisten, luonnon ja järjestelmien välisistä yhteyksistä sekä päätöksiin liittyvistä monimutkaisista ratkaisuista. Vastuullisuuden tavoitteena on pyrkimys parempaan tulevaisuuteen kaikkien kannalta. (Ahvenjärvi ym. 2018.) Niinpä organisaation tulevaisuustietoisuuden kehittyminen perustuu monimuotoiseen ajatteluun eikä sitä ole mahdollista tehdä ”siiloista” käsin (Ketonen-Oksi 2022, 548).

# 3 Ennakointi prosessina

Teoreettisen viitekehyksen toinen näkökulma on ennakointi prosessina. Jotta ennakoinnin käytännön toimintaa voidaan hahmottaa tarkemmin, on tarpeen tutustua ennakoinnista esitettyihin prosessimalleihin. Tämän tutkielman kannalta on olennaista, että prosessiajattelu avaa ennakointityötä niin, että edellä kuvattu teoria tulevaisuustiedon ominaisuuksista ja tulevaisuustiedon luomisesta on yhteensovitettavissa kokonaisuudeksi. Tämä helpottaa ennakointiin sisältyvien käytännön vaiheiden hahmottamista.

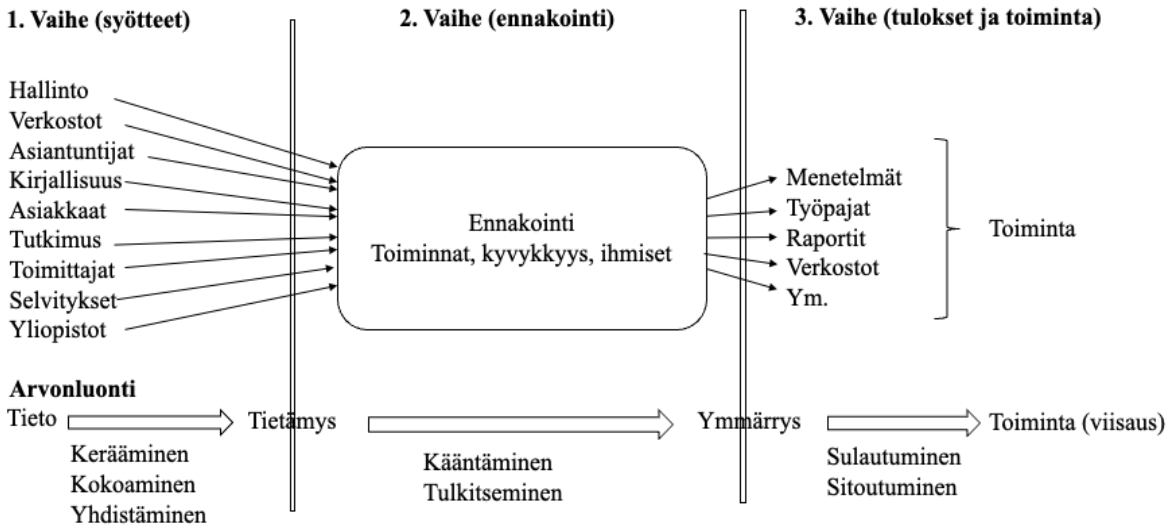
Ennakointia voidaan kuvata erilaisten vaiheistettujen prosessimallien kautta (esim. Horton 1999; Voros 2003; Popper, Brandes, Keenan & Butter 2008). Hortonin ja Voroksen mallit linkittyvät organisaation strategiseen ajatteluun ja niiden taustalla toimiikin Mintzbergin (1994) ajatus siitä, organisaatiossa strateginen suunnittelu ja strateginen ajattelu erotetaan kahdeksi eri toiminnoksi. Hortonin (1999) ja Voroksen (2003) luomat mallit ovat yhteneviä ennakointiprosessin kahden ensimmäisen vaiheen osalta, jossa tietoa kerätään ja muunnetaan organisaation asiayhteyteen sopivaksi. Viimeisessä vaiheessa Horton yhdistää sekä tulokset että toiminnan, kun taas Voros näkee nämä kahtena erillisenä prosessin vaiheena.

Tämän tutkielman tarkempaan tarkasteluun valikoituu Hortonin (1999) malli sen vuoksi, että se kuvaa selkeästi ennakointiprosessin vaiheistuksen, datan muuntumisen tulevaisuustiedoksi sekä organisaation sisäisen toiminnan ja kolmansien osapuolien välisen suhteen. Prosessimallin lisäksi tässä pääluvussa tarkastellaan ennakointiprosessin arvon muodostusta, avoimuutta ja prosessiin liittyvää yksimielisyyttä tietojen tulkinnasta sekä organisointia ja vaikutuksia organisaatiolle.

## 3.1 Ennakoinnin prosessimalli

Horton (1999) kuvaa onnistuneen ennakointiprosessin sisältävän kolme vaihetta, jotka ovat tiedon kerääminen (inputs), ennakointi (foresight) sekä tulokset ja toiminta (outputs and action). Prosessin jokaisen vaiheen tarkoituksena on tuottaa suurempaa arvoa kuin edellinen vaihe, jolloin kerätty tieto (data) muuttuu tietämyksen kautta ymmärrykseksi ja edelleen toiminnaksi. Jokaisen vaiheen toteuttaminen nähdään olevan edellistä vaihetta vaikeampi,

ajallisesti pitkäkestoisempi sekä abstraktimpi, jolloin prosessin tuloksellisuuden mittaaminen on haasteellisempaa. Kuvassa 5 esitetään Hortonin malli, josta on nähtävissä prosessin vaiheistus ja arvon muodostuminen datasta viisaudeksi.




Kuva 5. Ennakoinnin prosessimalli (Horton 1999 suom. mukaillen.)

Ensimmäisessä vaiheessa tietoa kerätään monipuolisesti saatavilla olevista tietolähteistä. Näistä muodostetaan ensiksi dataan perustuva tietokokoelma, joka muuttuu tietojen karsinnan ja epäolennaisen tiedon poistamisen jälkeen yhteenvedoksi. Suositeltavaa on, että ensimmäinen vaihe toteutettaisiin organisaation itsensä toimesta tai ainakin hallinnoitaisiin kyseistä vaihetta, jotta datan kerääminen synnyttäisi organisaatiolle omistajuuden tunteen sekä uskottavuutta. Samalla varmistutaan siitä, että kerätyt organisaation kannalta merkitykselliset tiedot eivät jää huomioimatta yhteenvedossa. Kolmansia osapuolia voi käyttää apuna tunnistamaan organisaatiolle ennestään tuntemattomia alueita. Kaikkiaan ensimmäinen vaihe on helppo toteuttaa, se tuottaa paljon toimintaa ja näyttää vaikuttavalta. Tiedon kerääminen on monissa tapauksissa organisaation tavanomaista johtamiskäytäntöä ja tämän vuoksi vaihe on esihenkilöille helppoa ja tuttua toimintaa. Kuitenkin tämä vaihe on ennakointiprosessin vähiten arvokas osa. (Horton 1999.)

Toisessa vaiheessa hyödynnetään ensimmäisen vaiheen tuottamaa yhteenvetoa, jolloin tietoja käännetään ja tulkitaan organisaation asiayhteyteen sopivaksi niin, että voidaan muodostaa käsitys mahdollisista organisaatiota koskevista tulevaisuuden vaikutuksista.

Kääntämisessä on kyse siitä, että yhteenveto muutetaan selkeäksi kieleksi, jota organisaatiossa ymmärretään yleisesti käyttäen tuttua terminologiaa. Tulkinta muodostaa ennakointiprosessin ytimen, jolloin tiedosta muovautuu ymmärrystä ja samalla saadaan vastauksia kysymyksiin, kuten mitä tämä tieto merkitsee organisaatiolle, mitä vaikutuksia asialla on organisaatioon ja mitä asialle voi tehdä tässä hetkessä. Lähtökohtaisesti johtajien oletetaan ymmärtävän näiden kaikkien kysymysten vastaukset organisaation näkökulmasta käsin, mutta kolmannella osapuolella nähdään olevan merkittävä rooli tietojen tulkinnassa. Kolmas osapuoli voi helpottaa luovan ajattelun prosesseja, kuten kysyä vaikeita kysymyksiä ja ennen kaikkea siirtää ajattelua tutuista teemoista niin sanotusti ”laatikon ulkopuolelle”. Hyvin tehty tulkinta tuottaa tuloksiksi strategisia tai muita toimia, joihin voidaan ryhtyä heti mahdollisten tulevaisuuksien käsittelemiseksi. Toista vaihetta, erityisesti tulkinnan osuutta kuvataan ennakoinniksi, jolloin syntyy ennakointiprosessin suurin lisäarvo organisaation hyödynnettäväksi. (Horton 1999.)

Hortonin (1999) ennakointiprosessin kolmas vaihe käynnistyy ymmärryksen syntymisen jälkeen, jolloin ennakointi sulautuu osaksi organisaatiota ja toimintaan sitoudutaan. Hortonin mukaan ennakoinnin prosessia ei voida toteuttaa organisaation ulkopuolisen tahon toimesta, koska silloin tulosten ja toiminnan omaksuminen jää toteutumatta. Vähintäänkin niiden henkilöiden, jotka vastaavat tulosten ja toimien jalkauttamisesta, tulisi omaksua tulevaisuustieto ja varmistaa, että suuri osa tuloksista tiedotetaan organisaatiossa laajemmalle yleisölle. Horton tuo esiin seikan, jonka mukaan on yleensä epäkäytännöllistä, että kaikki organisaatiosta osallistuvat ennakointiprosessiin. Kuitenkin tuloksista tiedottamisessa tulisi huomioida monipuoliset menetelmät, kuten seminaarit, työpajat ja epäviralliset verkostot. Yksinomaan raporteilla ei välttämättä saavuteta riittävää sitoutumista, koska raporttien lukeminen ja sen myötä tulevaisuustiedon omaksuminen voi jäädä vähäiseksi. Tämä viimeinen vaihe toimintoineen tuottaa onnistuessaan organisaatiolle ennakointiprosessin todellisen arvon.

## 3.2 Ennakoinnin arvon muodostuminen organisaatiolle

Ennakointi luo organisaatiolle arvoa usealla tavalla. Ensinnäkin ennakointiprosessin läpivienti mahdollistaa uuden tulevaisuustiedon syntymisen ja toiseksi se tarjoaa organisaatiolle hallitun rakenteen ennakoinnin suorittamiseksi. Kolmanneksi ennakoinnin voidaan katsoa olevan organisaatiota kehittävä elementti, joka vahvistaa yksilöiden osaamista.

Kuten aiemmin edellä kuvataan, ennakointiprosessissa käsiteltävän tiedon arvo muodostuu vaiheittain. Ennakoinnin todellinen arvo konkretisoituu organisaatiolle erityisesti prosessin toisessa ja kolmannessa vaiheessa, jolloin tulevaisuustietoa tulkitaan asiayhteyteen sopivaksi sekä sisäistetään osaksi toimintaa. (Horton 1999.) Prosessimalli antaa ennakoinnista suoraviivaisen kuvan, jolloin tiedon kerääminen, tulkinta ja sisäistäminen toistuvat samankaltaisina toimintoina kerta toisensa jälkeen. Siksi onkin tärkeää huomioida, että ennalta määriteltyjen aiheiden käsittely suljetussa ennakoinninprosessissa ei tuota aidosti parempia tulevaisuuksia tai johda tulevaisuuden lisäämiseen (Dufva 2015). Ellei ennakoinnista ole johdettavissa faktoihin perustuvia ja toimintakykyisiä tuloksia eikä toiminta mahdollista yhteisymmärryksen muotoutumista sekä sitoutuneisuutta, tuloksilla on vähäinen merkitys päätöksenteossa (Piirainen & Gonzales 2015).

Suoraviivaisen prosessimallin sijaan ennakointiprosessia voi kuvata tilapäiseksi mietiskelyn ja toimintojen tiivistymäksi osana ennakointijärjestelmää. Silloin prosessit ovat tilapäisiä ja ohimeneviä, mutta järjestelmä ja sen toimijat ovat pysyvämpiä, vaikka järjestelmä rakenteineen muuttuu jatkuvasti. Dufvan näkemyksen mukaan tämä muodostaakin ennakointiprosessin suurimman arvon, kun asioita mietitään uudelleen, selvitetään mikä on tärkeää ja millaisten toimenpiteiden kautta haluttu tulevaisuus on mahdollista saavuttaa (Dufva 2015).

Amanatidou (2014, 274, 277) kuvaa ennakoinnin arvon muodostumista kolmivaiheisesti: tiedon, verkostojen sekä osallistumisen ja toiminnan rakentumisena. Tiedon rakentaminen keskittyy vaihtoehtoisten tulevaisuuksien pohdintaan ja siihen liittyviin vuorovaikutuksellisiin menetelmiin analysoinnin ja oppimisen edistämiseksi. Verkostojen rakentamisessa huomio kiinnittyy sidosryhmien ja muiden yhteisöjen yhteistyöhön. Ja kolmas vaihe varmistaa vuorovaikutuksellisen osallistumisen ja toiminnan niin, että käyttäytyminen ja rutiinit muotoutuvat uudelleen yhdessä määritellyt tulevaisuuden vision saavuttamiseksi.

Aiemmin edellisessä pääluvussa viitattiin ennakointiprosessin yksimielisyyteen ja siihen liittyvään ristiriitaan. Hidegin (2007) mukaan yksimielisyys ei ole ennakointiprosessissa tavoiteltavaa. Jos ennakointia johtaa fasilitaattori, jolla on vähäinen substanssituntemus, tuloksiin todennäköisesti liittyy vääränsuuntaisia painotuksia tai tulkintoja. Näissä yhteyksissä olisi tarvetta asiantuntijalle, joka käsittelee mahdolliset tulevaisuudet ja niihin liittyvät todennäköisyydet ja riskit uudelleen. Vastoin Hidegin näkemystä, Piirainen ja Gonzales (2015) toteavat, että yksimielisyys ja konsensus ennakointiprosessissa ovat hyödyllisiä tulosten

aikaansaamiseksi ja tiedon arvon konkretisoimiseksi. Nämä vastakkaiset näkökulmat muistuttavat ennakoinnin moninaisuudesta ja siitä, että ennakoinnin arvon muodostamista voidaan tarkastella usean eri tekijän kautta.

## 3.3 Ennakoinnin organisoiminen ja vaikutukset

Ennakointia voidaan tehdä organisaation sisäisenä toimintana tai yhdessä ulkoisten sidosryhmien kanssa riippuen toiminnan tavoitteesta. Horton (1999) korostaa mallissaan, että ennakointiprosessin omistajuuden tulisi kuitenkin säilyä organisaation sisällä, jotta tulosten jalkauttaminen saadaan suoritettua hallitusti. Toisaalta ennakoinnissa tulisi antaa tilaa sidosryhmille osallistua tulevaisuuden näkemysten muodostamiseen mutta samanaikaisesti ei voi sivuuttaa riskiä siitä, että keskustelusta muodostuu poliittinen väittely uuden tiedon synnyttämisen sijaan. (Piirainen & Gonzales 2015.) Valta-asetelmien ja omien agendojen esiintuomiseen liittyviä riskejä on mahdollista pienentää ennakointiprosessin avoimuudella sekä menetelmien ja kokeneiden ohjaajien myötä (Dufva & Ahlqvist 2015b). Schreiber & Berge (2019) korostavat, että ennakointiprosessissa tulisi olla mahdollisimman matala hierarkia.

Yksinomaan ennakoinnin välittömät tulokset eivät kuvaa prosessin onnistuneisuutta. Ennakointia suunnitellessa tulisikin huomioida ennakoinnin analysointitasot, ja ennakointiharjoitusten tulisi olla kontekstiin sopivia sekä osallistujia kiinnostavia. Lisäksi ennakointiharjoituksen tulisi lisätä organisaation kyvykkyyttä muokata toimintaa kohti haluttua tulevaisuutta ja mahdollistaa uuden tiedon luominen. Onnistunut ennakointiprosessi voi suoraan vaikuttaa organisaation tai yhteisön kykyyn ennakoida tulevaa ja sen myötä saada aikaan alueellista muutosta. (Dufva ym. 2015.) Ennakointiprosessiin osallistuvia ihmisiä ja verkostoja voidaan pitää tärkeänä osana ennakoinnin tehokkuuden muodostumisessa. Koska prosessi on riippuvainen verkostojen ja sidosryhmien yhteistyöstä, pyrkimyksenä tulisi olla ennakointikulttuurin kehittäminen. (Battistella, 2014, 64.)

Organisoitumiseen voi liittyä myös esteitä, kuten liiallinen osastoituminen ja epäyhdenmukainen arvopohja voivat osaltaan heikentää organisaation yhtenäisten ennakointikäytäntöjen muodostumista. Asia koetaan tärkeäksi siksi, että työntekijöiden rutiinikäyttäytymisellä on vaikutusta ennakoinnin käytännön toteuttamiseen. (Sarpong, Maclean & Davies 2013b.) Ja lisäksi ennakointiprosessin integroitumisella organisaatiorakenteisiin on merkitystä, sillä se vaikuttaa ennakointivalmiuksien kehittymiseen (Battistella, 2014, 77).

Organisaatiolla on taipumus korostaa liikaa menneisyyttä tai tulevaisuutta ja samalla kyvykkyys hienovaraisten muutosten havaitsemiseen heikentyy, kun käytössä on vanhentuneita käsityksiä tai opittuja tapoja, jotka eivät edistä ennakointia (Sarpong ym. 2013b). Lisäksi Appiah ja Sarpong (2015) kertovat, että organisaatiot voivat tulvia ennakoinnista saatuja oivalluksia, mutta rutiinit eivät tue tarvittavaa sopeutumista muutokseen. Rutiinit ja niiden toimivuus ovatkin hyödyllinen tapa ymmärtää laajemmin ennakointitiedon sulautumista osaksi organisaation toimintaa. Dufva (2015) näkee hyödyllisenä, että kaikkia resursseja ei kohdenneta yhteen suureen ennakointiprojektiin. Ennakointi voi olla tehokkaampaa, kun käytössä on useita pieniä prosesseja, jotka havaitaan järjestelmän tavoin toimivina yksikköinä. Esimerkiksi strategiset aiheet ohjaavat ennakoinnin huomiota tarvittaessa tiettyihin aiheisiin ja sitä kautta on mahdollista luoda yhteinen pohja kaikkien ennakointiprosessien kesken.

Battistella (2014,77) tuo esiin, että ennakoinnin tehokkuutta voi parantaa luomalla erillinen ”rakenteellinen” ratkaisu, kuten ennakointiyksikkö tai – toiminto. Vaihtoehtoisesti ennakointia voi tehostaa lähestymällä asiaa kulttuurisen näkökulman kautta, jolloin organisaation toimintaa tuetaan pehmeämmillä keinoin, kuten esimerkiksi rakentamalla tulevaisuuden muutoksia tulkitseva käytäntö organisaation toiminnan tukemiseksi. Georghiou ja Keenan (2006) toteavat ennakointiprosessista, että se on oppimisprosessi sekä osallistujille että ennakoinnin harjoittajille. Kuitenkin ennakoinnin vaikutuksia prosessiin osallistuvien yksilöiden kannalta ei juurikaan ajatella. Yksilötasolla ennakointi voi edistää strategista tai tulevaisuussuuntautunutta ajattelua sekä kykyä suorittaa ennakointia käytännössä eli oppimista tekemisen kautta.

Samoin Djuricic & Bootz (2019) viittaavat omassa työssään, että ennakointi kannustaa verkostojen luomiseen, jotka voivat toimia oppimisen paikkoina hankkia uutta tietoa ja ideoita sekä vaihtoehtoisia toimintamalleja. Työntekijöitä tulisikin kannustaa rakentamaan ja ylläpitämään sekä sisäisiä ja ulkoisia verkostoja muutosten havaitsemiseksi. Siten ennakointiprosessin tulisi olla rakennettuna alhaalta ylöspäin niin, että henkilöstön havaitsemat asiat ja tiedot löytäisivät perille ylimmän johdon päätöksenteon tueksi. (Rohrbeck 2011, 6.) Jokaista uutta ennakointiprojektia voidaankin katsoa mahdollisuudeksi kehittää edelleen käytössä olevia käytäntöjä (Dufva ym. 2015).

# 4 Ennakointi systeemisenä järjestelmänä

Edellisessä pääluvussa kuvattu ennakointi prosessina on saanut viimeisen kymmenen vuoden aikana uusia tarkastelukulmia, kun tutkijat ovat kiinnittäneet huomiota ennakoinnin irrallisuuteen, projektiluonteisuuteen ja kontekstisidonnaisuuteen (esim. Amanatidou & Guy 2008; Dufva 2015; Saritas 2010). Samalla keskusteluun on noussut organisaation valmius ennakoinnin toteuttamiseen ja toisaalta se, miten ennakointi integroituu osaksi organisaation toimintaa. Ennakoinnin systeeminäkökulma hahmottaa ennakointityön useina toisiinsa ja ympäristöönsä liittyneinä prosesseina, jossa tulevaisuustiedon muotoutumista kuvataan näkemysten verkostona, jolloin tulevaisuustiedon nähdään muovautuvan hiljalleen ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja tietämys ilmentyy näkemysten verkostona ja siinä tapahtuvina muutoksina. Ennakoinnin systeeminen näkökulma laajentaa prosessinäkökulmaa ja sijoittaa ennakointiprosessin laajempaan kontekstiin. (Dufva 2015.)

Tämän tutkielman kannalta kiintoisaa on, miten esihenkilöt käytännössä edistävät tiedon luomista, hyödyntämistä ja vuorovaikutusta organisaation sisällä ennakoinnin yhteydessä. Tässä tutkimuksessa esihenkilöt toimivat vastaavissa tehtävissä kuin keskijohdon henkilöt, joista löytyy jonkin verran aiempaa tutkimustietoa, kuitenkin rajallisesti. Tutkimustiedon rajallisuuden takia kuvaan lyhyesti myös esihenkilöitä ja organisaatiokulttuurin vaikutusta tiedonhallinnan kokonaisuuteen. Perustelen valintaa sillä, että tietomyönteinen organisaatiokulttuuri edistää kaikenlaisen tiedon käsittelyä organisaatiossa ja tämän perusteella myös ennakointi systeemisenä järjestelmänä hyötyy tietomyönteisestä toiminnasta. Seuraavaksi käsitellään ennakoinnin systeeminäkökulmaa, erilaisia organisaation kypsyystasoja ja ominaisuuksia sekä esihenkilöitä ennakoinnin mahdollistajina. Nämä muodostavat yhdessä ennakoinnin systeemisen järjestelmän.

## 4.1 Ennakoinnin systeeminäkökulma

Dufva (2015, 4) nostaa esiin omassa väitöskirjassaan ennakointiin liittyvän haasteen, joka liittyy ennakoinnin prosessinäkökulmaan, jolloin ennakointi nähdään organisaatiossa vain erillisenä strategiaharjoitteena ja ennakointityön käytännön tuloksina esitetään skenaarioita,

tiekattoja ja visioita. Dufva tarjoaakin prosessinäkökulman vaihtoehdoksi tarkennettuna ennakoinnin systeeminäkökulmaa, joka käytännössä tarkoittaa sitä, miten irrallisista ennakointiprosesseista siirrytään kohti laajempaa kokonaisuutta. Ennakointi tiivistyy toimijoiden joukkoon, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja pyrkivät ennakoimaan ja tutkimaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ohjatakseen nykyistä toimintaa. Tulevaisuutta koskevat näkemykset synnyttävät organisaatiossa tulevaisuustietämystä, joka on laajempaa kuin yksittäiset havainnot tulevaisuustiedosta.

Olennaista systeemisessä näkökulmassa on, että ennakointi tapahtuu ennakointiprosessien kautta, jotka ovat epäsäännöllisiä ja dynaamisia. Lisäksi tulokset ovat tiivistelmiä tehdystä pohdinnoista ja toiminnoista. Ennakointijärjestelmä muuttuu jatkuvasti ajassa ja huomionarvoista on se, että järjestelmää ei ohjaa yksittäinen toimija. Jokaisella toimijalla on vaikutusta järjestelmän toimivuuteen ja yleiset käyttäytymismallit syntyvät toimijoiden välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Toiminnan ennustaminen ei ole mahdollista ja siten yksikään toimija ei voi olla varma oman osallistumisen vaikutuksesta ennakointiin. Siten järjestelmän kuvaaminen on haastavaa ja järjestelmä kehittyy omaehtoisesti. (Dufva 2015.)

Ennakoinnin systeemi- ja prosessinäkökulmaa voidaan vertailla erilaisten elementtien kautta (taulukko 1). Dufvan (2015) kuvaama systeeminäkökulma mukailee aiemmin kuvattua Hortonin (1999) prosessimallia toiminnan etenemisen suhteen mutta suurimmat eroavaisuudet ovat havaittavissa ennakoinnin osallistavuuden, vuorovaikutuksen ja tulosten tulkinnan suhteen.

Taulukko 1. Ennakoinnin prosessi- ja systeeminäkökulman vertailu (Dufva 2015, 40 suom. mukaillen.)

| Aihe | Prosessinäkökulma | Systeeminäkökulma |
|---|---|---|
| Tarkoitus | Luo tietoa tulevaisuudesta | Muokkaa käsityksiä tulevaisuudesta ja keskustelee vaihtoehtojen sopivuudesta |
| Organisointi | Pääosin erillisiä, suurehkoja projekteja | Joustava ja jatkuva vuorovaikutuksellinen prosessi |
| Lähtökohta | Päätöksentekijän tai prosessin omistajan tarpeiden täyttäminen | Aiemmat ja käynnissä olevat ennakoinninprosessit, nykyhetken käsitykset käynnistävät prosessin |
| Ohjaus | Ennakoinnin harjoittajat tai prosessin omistaja | Ennakoinnin järjestelmää ei voi hallita, mutta tulevaisuuden käsityksiin voidaan vaikuttaa |

| | | |
|---|---|---|
| Osallistavuus | Kapea asiantuntijakeskeinen tai laaja yksimielisyyteen perustuva osallistuminen | Laaja ja osallistava prosessi, joka kannustaa erilaisten näkökulmien esiintuloon |
| Valmiuksien kehittyminen | Tulevaisuuskyvykkyys on ennakoinnin harjoittajilla | Tulevaisuuskyvykkyys kehittyy ennakoinnin järjestelmässä jatkuvan toiminnan kautta |
| Tulokset ja vaikutukset | Luo tulevaisuustietoa, jota käytetään päätöksenteossa | Muuttaa tapaa, millaisena tulevaisuus nähdään ja vaikuttaa toimijoiden tapaan työskennellä |

Systeeminäkökulman huomio on vuorovaikutuksessa ja jatkuvassa muutoksessa, mikä osallistaa toimijoita laajemmin. Systeeminäkökulman tavoitteena ei ole yksinomaan tulevaisuustiedon tuottaminen vaan sen tulokseksi tavoitellaan muuttuneita käsityksiä ja toimintatapoja sen suhteen millaisena tulevaisuus nähdään. (Dufva 2015.)

Ennakoinnissa tasapainoillaan jatkuvasti aineiston riittävyyden ja laaja-alaisuuden kanssa. Siten on tärkeää ymmärtää, miten eri osapuolet ovat riippuvaisia kontekstista ja valitusta analyysitasosta. Konteksti ohjaa ennakointia ja sen vuoksi esimerkiksi kansallisen tason, aluetason tai yritysten ennakoinnin tulokset ovat erilaisia. Erilaisia analyysitasoja voidaan havainnollistaa kuvittelemalla ennakointi monitasoiseksi toiminnaksi, jossa on maisema-, innovaatiojärjestelmä-, organisaatio- ja yksilökerrokset. Kerrosten välit eivät ole selkeälinjaisia vaan paremmin kuvaavat tasoja kokeilevina välineinä hahmottaa ennakointipanosten ja toiminnasta saatavia hyötyjen välisiä suhteita. Maisemakerros on kaikista laajin ja sillä voi tutkia esimerkiksi laajaa toimintaympäristöä tai globaalilla tasolla havaittuja muutoksia. Innovaatiojärjestelmän tarkastelutaso on astetta suppeampi ja silloin keskitytään esimerkiksi erilaisten järjestelmien toimivuuteen suhteessa tulevaan kehitykseen. Organisaatiotaso paikantaa organisaation sijainnin osaksi laajempaa järjestelmää ja yksilötasolla havainnoidaan yksilöiden sijoittumista organisaatioon huomioiden mahdollinen tulevaisuuskehitys. (Dufva ym. 2015.)

## 4.2 Organisaation valmius tulevaisuusajatteluun

Ennakoinnin systeeminen näkökulma korostaa toimijoiden roolia. Sekä yksilölliset seikat että organisaation ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten toimijat ymmärtävät ennakoinnin. Dufva (2015) kuvailee organisaation valmiutta monella eri tavoin, se voi sisältää

ennakointitaitoja, uusia ajattelutapoja, yksilön osaamisen ominaisuuksia, organisaation tulevaisuuteen suuntautuneisuutta tai valmistautumista vaihtoehtoisiin tulevaisuuksiin. Organisaation valmiutta tulevaisuusajatteluun voidaan vertailla myös erilaisten kypsyysmallien kautta. Kypsyysmallit havainnollistavat ja lisäävät ymmärrystä organisaation läpikäymistä vaiheista tai ominaisuuksista, jotka liittyvät ennakoinnin toteuttamiseen ja samalla tulevaisuusajattelun kehittymiseen. Seuraavaksi tarkastelen tarkemmin Schreiberin ja Bergen (2019) ja Rohrbeckin (2011) kypsyysmalleja.

Schreiberin ja Bergen (2019) tulevaisuusajattelun kypsyysmalli muodostuu neljästä tasosta, joissa jokainen kypsyysaste edustaa organisaatiossa käytössä olevan prosessin kehittyneempää versiota. Vaiheet ovat varhainen taso, kokemukseen perustuva kypsyneempi taso, organisaatiopolitiikan käyttöönotto ja tulevaisuusajattelun institutionalisointi eli tulevaisuusajattelun rakentaminen osaksi organisaation toimintamalleja.

Varhaisin tulevaisuusajattelun taso muodostuu erillisistä ja satunnaisista ennakointitapahtumista, jossa yksittäinen tai pieni projektitiimi tarkkailee mahdollisia muutossignaaleja ja näiden tuloksena syntyy skenaarioita mahdollisista tulevaisuuksista. Käytössä olevien ennakointimenetelmien käyttö voi olla rajallista ja tiedonkeruussa voi esiintyä puutteita. Tämä taso on organisaatiolle merkittävä, sillä tulevaisuusajattelun kehittymiseksi edellytetään organisaatiorakenteiden ja toimintojen yhdenmukaistamista tiedon saatavuuden parantamiseksi ja analysointitaitojen kehittämiseksi. (Schreiber & Berge 2019.)

Toinen taso on kuvaa organisaatioita, jotka ovat jo kokeneita ennakoinnin käytössä ja saaneet aikaan kilpailukykyä lisääviä toimia. Tässä tulevaisuusajattelun kypsymisen tasolla on tyypillistä, että organisaatiossa on monialaisia tiimejä, joilla on toimivia käytäntöjä yhteistyön toteuttamiseksi sekä vuorovaikutteista tiimijohtamista. Yksilöillä on ymmärrys skenaarioiden vahvuuksista ja mahdollisuus käsitellä laajaa valikoimaa dataa sekä asiantuntemusta signaalien havaitsemiseen ja niiden lähteen tunnistamiseen. (Schreiber & Berge 2019.)

Kypsyysmallin kolmannella tasolla on kyse tulevaisuusajattelun organisaatiopolitiikan laatimisesta. Politiikka on toimintasuunnitelman kaltainen kokonaisuus, jonka kautta välitetään työntekijöille tieto siitä, mitä heiltä yksittäin ja organisaatiolta yhteisesti odotetaan. Organisaatiolla on käytössään tehokkaita käytäntöjä, jotka edistävät innovatiivisuutta, helpottavat uusien roolien ja rakenteiden sekä vuorovaikutuksen kehittymistä. Organisaatio hyötyy usealla tavalla siirtyessään varhaisimmista kypsyysvaiheista organisaatiopolitiikan tasolle.

Ensinnäkin johtajuudessa tunnistetaan politiikan tuomat hyödyt tulevaisuusajattelun helpottamiseksi koko organisaation tasolla ja monialaiset ennakointiasiantuntemusten omaavat ryhmät tiedottavat politiikan sisällöistä säännöllisesti. Lisäksi koko henkilöstö organisaation johto mukaanluettuna vahvistavat organisaatiorakenteita ja yhdenmukaiset toiminnot tukevat joustavuutta tulevaisuuden muutoksiin sopeutumiseksi. (Schreiber & Berge 2019.)

Viimeisenä tulevaisuusajattelun kypsyystasona Schreiber & Berge (2019) kuvaavat institutionalisoinnin tason eli ennakointi rakennetaan osaksi organisaation toimintamalleja. Toiminta perustuu aiemmassa kypsyysvaiheessa laadittuun organisaatiopolitiikkaan ja siitä saatuihin tuloksiin. Näistä tärkeimpiä ovat avoin tiedonsaanti, henkilöstön tasapuolinen kohtelu, lisääntynyt yhteistyö, yhteinen päätöksenteko resurssien kohdentamiseksi ja selkeä vastuullisuus. Viimeisen kypsyysvaiheen saavuttaneen organisaation tunnistaa erityisesti muutamien ominaisuuksien kautta. Organisaation visio ja missio ohjaavat ennakointitoimintaa, organisaatiolla on vahva organisaatioidentiteetti, työtekijät sitoutuvat toimintaan sekä organisaatiossa toimivilla ryhmillä on erilaisia tiedonkeruu- ja analyysistrategioita. Lisäksi organisaatiossa vallitsee yhteinen ymmärrys ennakointitoiminnan ajallisista vaikutuksista niin lyhyen kuin pitkän aikavälin tulevaisuusajattelusta.

Rohrbeck (2011) lähestyy yrityksen ennakointia viiden osa-alueen kautta. Vaikkakin kyseistä mallia on tutkittu markkinaehtoisesti toimivien yritysten kautta, malli luo kuitenkin hyvän vastinparin edellä kuvatulle Schreiberin ja Bergen tulevaisuusajattelun mallille. Rohrbeckin mallissa tulevaisuusajattelun kehittymistä ajatellaan erityisten ominaisuuksien kautta eikä vaiheittain kehittyvänä kuten Schreiber ja Berge. Rohrbeckin (2011,6) kuvaamat osa-alueet ovat 1. tiedon käyttö, 2. menetelmän herkkyys, 3. ihmiset ja verkosto, 4. organisaatio ja 5. kulttuuri. Jokainen osa-alue sisältää kolmesta viiteen eri ominaisuutta, jotka kokonaisuutena kuvaavat yrityksen tulevaisuusajattelun tasoa.

1. Tiedon käyttö kuvaa sitä, miten yritys aistii mahdollisia muutoksia ja imee dataa oman päätöksenteon tueksi (tiedon saavutettavuus, laajuus, aikakäsitys ja lähdeaineisto).

2. Menetelmän herkkyys kertoo sen, miten erilaisia menetelmiä käytetään tietojen tulkitsemiseen organisaatiolle sopivaksi (tavoitteen asetanta, kontekstisopivuus, integrointikyky ja vuorovaikutuskyky).

3. Ihmiset ja verkostot -ominaisuudet kertovat, miten tietoa käännetään epävirallisilla keinoilla toteuttamiskelpoisiksi oivalluksiksi organisaation käyttöön (ennakoijan ominaisuudet, sisäinen ja ulkoinen verkosto).
4. Organisaatio kuvaa sitä tilannetta, miten tiedot muunnetaan muodollisten mekanismien, kuten prosessien avulla käytäntöön (toimintatila, integrointi muihin prosesseihin, näkemyksellisyys, vastuullisuus ja kannustimet).
5. Kulttuuri kuvaa sitä, miten organisaatiokulttuurin osatekijät edistävät tai estävät tietojen muuntamista käytäntöä (halukkuus tiedon jakamiseen, valmius havainnoida yllättäviä asioita, organisaation asenne ja halukkuus kyseenalaistamiseen ja perusolettamuksien haastamiseen).

Rohrbeck (2011, 5-6) tiivistää yksilön ominaisuudet osuvasti: ennakointia tekevien henkilöiden tulee olla uteliaita, vastaanottavaisia ja ennakkoluulottomia, mutta myös riittävän asiantuntemuksen omaavia henkilöitä, joilla on vahvat sisäiset ja ulkoiset verkostot.

Vertailu sekä Schreiberin ja Bergen (2019) että Rohrbeckin (2011) mallien välillä paljastaa sen tosiasian, että tulevaisuusajattelun kehittyminen vaatii organisaatiolta nipun erilaisia ominaisuuksia. Rohrbeck ei niinkään aseta tulevaisuusajattelun kehittymistä vaiheittaisesti eteneväksi kuten Schreiber ja Berge mutta erityisesti ihmiset ja verkostot sekä kulttuurin osa-alueet korostavat Rohrbeckin mallissa vahvemmin yksilön mahdollisuutta vaikuttaa tulevaisuusajattelun kehittymiseen. Rohrbeckin mallin kerrotaan olevan yksityiskohtaisempi, koska se tunnistaa useita eri ominaisuuksia mutta käytännössä malli sisältää päällekkäisyyksiä esimerkiksi kulttuuriin ja organisaatioon liittyvien ennakoinnin edellytysten ja tulosten osalta (Fergnani 2022, 826).

## 4.3 Esihenkilöt ennakoinnin mahdollistajina

Perinteinen ennakoinnin prosessinäkökulma korostaa organisaation johdon, päätöstentekijöiden tai ennakoinnin asiantuntijoiden roolia tuottaa ennakoinnin aineistoja ja tehdä ennakointia. Ylimmän johdon tulee kyllä huolehtia ennakointikulttuurin muodostumisesta verkostoitumisen kautta (Battistella 2014,77) mutta useissa tutkimuksissa nostetaan esiin keskijohdon rooli ennakoinnin mahdollistajina. Balogun ja Johnson (2005) toteavatkin, että ennakointi ei koske pelkästään organisaation ylimpää johtoa vaan keskijohdon tehtävissä

työskentelevillä on tärkeä rooli, sillä he tietävät ja tuntevat niin organisaation sisäisen kuin ulkoisen toimintaympäristön. Sarpongin & Hartmanin (2018) mukaan organisaatiossa olevat prosessit ja rutiinit toimivat välineinä ennakoinnin aikaansaamiseksi, joihin juuri keskijohto voi omalla toiminnallaan vaikuttaa.

Johtajilla on kyvykkyyttä liittää osaksi päivittäistä toimintaa toimintaympäristöstä saatuja sisäisiä sekä ulkoisia havaintoja ja samanaikaisesti johtajilla on mahdollisuus kannustaa oppimiseen omilla osastoillaan. Myös ryhmädynamiikalla on vaikutusta ennakoinnin integroimiseksi organisaatioon. Siten sosiaalisella vuorovaikutuksella ryhmien sisällä tai niiden välillä on mahdollista edistää ennakointitiedon leviämistä verrattuna keskitettyyn ja jopa byrokraattiseen tietopolkuun nähden. (Constanzo & Tzoumpa 2009.)

Dufva (2015) korostaa, että ennakointiin osallistuvien toimijoiden joukon ei tulisi olla vakaa vaan kokoonpano muuttuu jatkuvasti. Muuttuvan joukon tuotokset ovat oivalluksia, päätöksiä ja toimia, jotka ovat yhdistettynä tiettyyn asiayhteyteen. Avaintekijäksi muodostuu toimijoiden välinen vuorovaikutus, jotta tulevaisuuden tiedon syntyminen ymmärretään vahvemmin ja samalla vahvistuu tieto siitä, kuka tietoa tuottaa, millaisten prosessien seurauksena tieto syntyy ja miten menneet ja meneillään olevat ennakoinnin harjoitukset vaikuttavat tulevaisuustietoon. Vuorovaikutuksen luonnetta voi muuttaa sen mukaan, kuka osallistuu prosessiin missäkin vaiheessa ja millä tavoin. Fergnani (2022, 826) näkee, että mitä pätevämpiä ja monipuolisempia ennakoinnin henkilöresurssit ovat ja mitä kehittyneempi verkosto on, sitä herkemmin ennakointikäytännöt mahdollistavat signaalien havaitsemisen ympäristöstä.

Organisaatiokäytäntöjen vaikutusta on tutkittu muun muassa strategiseen ennakointiin liittyen ja käytännöillä on havaittu olevan vaikutusta ennakoinnin kehittämiseen (Sarpong & Hartman 2018). Monissa organisaatiossa ennakointi edustaa vuosittaista rituaalia, jossa johtajat päättäjinä toimivat ennakoinnin keskushenkilöinä ja samanaikaisesti työntekijöiden rooli jää epäselväksi. Tämän vuoksi esihenkilöiden tulisikin ymmärtää, että alemman tason työntekijät voivat ja vaikuttavatkin osaltaan organisaation kaukonäköisyyteen. Organisaatio voi edistää työntekijöiden piilevän potentiaalin esiintuloa esimerkiksi joustavilla prosesseilla tai mahdollistamalla eriävien näkemysten esiintuonti. Sen myötä, kun ennakointi hajaannutetaan organisaation toteutettavaksi, on tärkeää olla tietoinen siitä, miten työntekijöiden ennakointia voidaan edistää sekä hallita (Sarpong & Maclean 2016, 2818-2819.)

Appiah & Sarpong (2015) tuovat esiin, että organisaation kulttuuri määrittää kyvykkyyden ja halukkuuden käyttää tulevaisuustietoa hyödyllisillä tavoilla. Wenger (1998) on aikanaan todennut, että organisaatioiden tulee edistää sellaisen organisaatiokulttuurin muotoutumista, jossa työntekijöitä kannustetaan tiedon siirtämiseen mutta valitettavasti heillä on vähänlaisesti ymmärrystä tiedon luomisesta ja hyödyntämisestä. Organisaation tulisikin olla ympäristö, jossa vuorovaikutuksen rakentuminen on mahdollista, jotta tiedon luomista tapahtuu (Crossan 1999; Nonaka 1994.) Tiedon luominen ja hyödyntäminen ovat tulosta ihmisen kognitiivisista prosesseista, ja sen vuoksi esihenkilöiden kognitiivisilla tyyleillä on vaikutusta siihen, miten tietoprosessit näyttäytyvät organisaatiossa (Jain & Jeppe Jeppesen 2013).

## 4.4 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

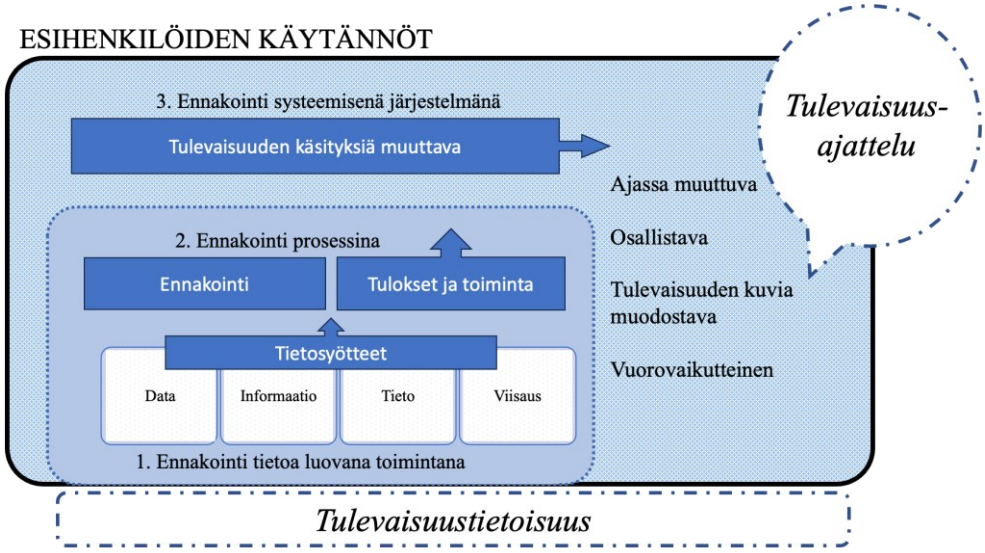
Aiemmat pääluvut *ennakointi tietoa luovana toimintana* (2), *prosessina* (3) ja *systeemisenä järjestelmänä* (4) muodostavat kokonaisuuden, joka kuvastaa organisaation ennakointitoiminnan moninaisuutta. Kuvassa 6 havainnollistetaan tämä kokonaisuus tutkielman teoreettisena viitekehyksenä, josta on havaittavissa näiden näkökulmien keskinäisiä vaikutussuhteita.

Ennakoinnin lähtökohtana ja pyrkimyksenä on tuottaa uutta tulevaisuustietoa organisaation käyttöön. Organisaatiolla on käytössään tietoa monessa eri muodossa ja kaikkea sitä ei voida havaita konkreettisesti. Tieto voi olla dataa, informaatiota, tietoa tai viisautta, riippuen siitä millaisen arvon tieto muodostaa organisaation tarvitsemassa asiayhteydessä (Rowley 2007). Jotta tiedon eri muodot synnyttävät organisaatiolle arvoa ja tietoa on mahdollista hyödyntää, organisaatiolta edellytetään jatkuvaa tiedonhallintaa. Teoreettisen viitekehyksen toinen näkökulma, ennakoinnin prosessi kuvaa tätä tiedonhallinnan kokonaisuutta.

Samoin kuin tiedon arvo kasvaa ja kehittyy vaiheittain, ennakoinnin voidaan ajatella tuottavan suurimman arvon silloin, kun tulevaisuustiedon luominen ja prosessiajattelu yhdistyvät laajemmaksi ennakoinnin systeemiseksi järjestelmäksi. Tulevaisuustietoisuus toimii ennakoinnin edellytyksenä ja systeeminen järjestelmä mahdollistaa tulevaisuusajattelun kehittymisen osaksi organisaation toimintaa

Esihenkilöitä voidaan pitää keskeisessä asemassa organisaation ennakoinnissa, koska heillä on laaja ymmärrys organisaation sekä sisäisestä että ulkoisesta toimintaympäristöstä, he

voivat vaikuttaa organisaatiossa käytössä oleviin prosesseihin ja toimintamalleihin sekä he työskentelevät päivittäin asiantuntijoiden ja ylimmän johdon kanssa.




Kuva 6. Tutkielman teoreettinen viitekehys

*Ennakointi tietoa luovana toimintana* tiivistyy tiedon ja tulevaisuustiedon erityisiin ominaispiirteisiin sekä tiedon luomisen prosessiin. Tiedon luominen on yhteydessä ihmisen toimintaan ja se onkin kontekstisidonnaista, sillä se synnyttää erilaista merkitystä ja arvoa tilanteen mukaan. (Nonaka ym. 2000; Rowley 2007; Scharmer 2001.) Uutta tietoa syntyy, kun olemassa olevaa tietoa (eksplisiittinen tieto) käsitellään sosiaalisessa asiayhteydessä vuorovaikutteisesti sekä hiljaisen että sumean tiedon kanssa (Dufva 2015; Nonaka ym. 2000; Scharmer 2001).

Tulevaisuustiedolla on erityinen ominaisuus, kun se huomioi tutkan ulkopuolisen tiedon mahdolliset vaikutukset (Dufva & Ahlqvist 2015a). Tämän vuoksi tulevaisuustieto sisältää aina epävarmuuksia mutta tietoa ei voi vähätellä tai käsitellä vähemmän arvokkaana kuin dataa (Dufva 2015; Piirainen & Gonzales 2015). Kokemuksellinen pohdinta täydentää tulevaisuustiedon muodostumista organisaation asiayhteyteen sopivaksi (Dufva & Ahlqvist 2015a). Tulevaisuustietoisuutta voidaan pitää ennakoinnin edellytyksenä, joka kuvaa toimijoiden, niin yksilön kuin organisaation asennetta ja kyvykkyyttä ennakointiin (Ahvenjärvi ym. 2018). Huomioiden, että yksilöt toimivat organisaation tietoprosesseissa tiedon luojina ja tietovarastoina (Alavi & Leidner 2001), voidaan ajatella, että tulevaisuustieto ja sen luominen edellyttävät tulevaisuustietoisuutta.

*Ennakointi prosessina* havainnollistaa organisaation käytännön toimintaa ja sitä voidaankin kuvailla monien erilaisten prosessimallien kautta (esim. Horton 1999; Popper ym. 2008; Voros 2003). Ennakointia voidaan tehdä organisaation sisäisesti tai yhdessä sidosryhmien kanssa tai verkostomaisesti (Amanatidou 2014; Battistella 2014; Horton 1999; Piirainen & Gonzales 2015; Dufva 2015). Hortonin (1999) mukaan onnistunut ennakointiprosessi sisältää kolme vaihetta: 1) tiedon kerääminen, 2) varsinainen ennakointi eli tietojen kääntäminen ja tulkitseminen organisaation asiayhteyteen sopivaksi sekä 3) tulosten julkistaminen ja toiminta. Prosessissa tiedon arvo ja merkitys kasvavat datan jalostuessa tietämykseksi ja edelleen ymmärrykseksi ja lopuksi tieto muuttuu toiminnaksi.

Kuten aiemmin todettiin, uuden tiedon luominen edellyttää vuorovaikutteisuutta ja suoraviivaisessa prosessiajattelussa ei välttämättä ole riittävästi kannustimia osallistavaan kanssakäymiseen eri toimijoiden kesken. Dufva (2015) toteaakin, että ennalta määriteltyjen aiheiden käsittely suljetussa prosessissa ei tuota aidosti parempia tulevaisuuksia. Ennakoinnin tuloksilla on myös vähäinen merkitys päätöksenteossa, jos niitä ei ole muodostettu faktoihin perustuen niin, että ne ovat toimintakykyisiä ja samanaikaisesti yhteistä ymmärrystä ja sitoutuneisuutta mahdollistavia (Piirainen & Gonzales 2015). Tutkijoilla on myös eriäviä näkemyksiä sen suhteen, tuleeko ennakointiprosessissa pyrkiä yksimielisyyteen (Hideg 2007; Piirainen & Gonzales 2015).

Ennakoinnin tulokset eivät yksinomaan kuvaa ennakointiprosessin onnistuneisuutta ja asiaa voi tarkastella myös vaikutuksien ja prosessin osallistuvuuden näkökulmasta. Dufvan ja ym. (2015) mukaan jokainen ennakointiprojekti voi olla mahdollisuus kehittää edelleen käytössä olevia käytäntöjä. Onnistunut ennakointiprosessi voi itsessään vaikuttaa organisaation kykyyn ennakoida tulevaa ja mahdollisesti edistää alueellista muutosta. Tekemällä oppimiseen viittaavat myös Georghiou ja Keenan (2006) toteamalla, että ennakointiprosessi voi olla oppimisprosessi sekä osallistujille että ennakoinnin harjoittajille.

*Ennakointi systeemisenä järjestelmänä* laajentaa ymmärrystä nähdä ennakointi laajemmin kuin tiedon luomisena prosessimallin kautta. Tässä tutkielmassa ennakoinnin systeeminen järjestelmä sisältää havaintoja ennakoinnin systeeminäkökulmasta, organisaation tulevaisuusajattelun kehittymisestä sekä esihenkilöiden toimista ennakoinnin mahdollistajina. Systeeminäkökulmasta käsin ennakointi nähdään jatkuvina, epäsäännöllisesti toimivina, useina toisiinsa ja ympäristöönsä liittyneinä prosesseina, jolloin tulevaisuustieto muovautuu

hiljalleen ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Kertyvää tietämystä voi kuvata näkemysten verkostoksi, joka ilmentyy muuttuneina käsityksinä ja toimintatapoina sen suhteen millaisena tulevaisuus nähdään. Systeeminäkökulma voidaan nähdä prosessimallin vaihtoehtona juuri laajan toimijuuden ja vuorovaikutteisuuden vuoksi. (Dufva 2015.)

Organisaation valmiutta tulevaisuusajatteluun voidaan kuvailla eri tavoin. Fergnani (2022) ja Rohrbeck (2011) näkevät tulevaisuusajattelun muodostuvan erilaisten ominaisuuksien joukkoina, jolloin organisaatiota tarkastellaan muun muassa ennakointiin liittyvän tiedon käytön, menetelmän hienostuneisuuden, ihmisten ja verkoston, organisaation ja kulttuurin kautta. Schreiber & Berge (2019) kuvaavat tulevaisuusajattelun kehittymistä vaiheittain eteneväksi, jolloin käytännön toiminta tietoineen, taitoineen, käyttäytymisineen ja asenteineen määrittelee organisaation kypsyystason.

Dufva (2015) puolestaan kuvaa valmiutta ennakointitaidoilla, yksilön osaamisen ominaisuuksilla, uusia ajattelutavoilla tai organisaation tulevaisuuteen suuntautuneisuudella. Tulevaisuusajattelun kehittymisen edellytyksenä voidaan pitää tiedon saatavuuden ja analysointitaitojen kehittymisen varmistamista mutta myös yksilöiden ominaisuuksilla ja organisaatiokulttuurilla on vaikutusta (Fergnani 2022; Rohrbeck 2011; Schreiber & Berge 2019). Ennakointia tekevien henkilöiden tulisi olla uteliaita, vastaanottavaisia ja ennakkoluulottomia omaten vahvat verkostot (Rohrbeck 2011).

Ennakoinnin toteuttaminen ei ole ainoastaan ylimmän johdon tai ennakoinnin asiantuntijoiden vastuulla, vaan tutkimuksissa nousee esiin keskijohdon tärkeä rooli. Tämän tutkielman esihenkilöt edustavat keskijohtoa. Näissä tehtävissä työskentelevillä on ymmärrystä sekä sisäisen, että ulkoisen toimintaympäristön toiminnallisuuksista, mutta myös organisaation prosessit ja rutiinit toimivat välineinä ennakoinnin aikaansaamiseksi (Balogun & Johnson 2005; Sarpong & Hartman 2018). Esimerkiksi ryhmien sisäisellä tai niiden välisellä vuorovaikutuksella on havaittu olevan vaikutusta ennakointitiedon leviämiseen (Constanzo & Tzoumpa 2009).

Alemman tason työntekijät voivat ja vaikuttavatkin organisaation kaukonäköisyyteen ja heidän rutiinikäyttäytymisensä vaikuttaa ennakoinnin käytännön toteuttamiseen. (Sarpong & Maclean 2016; Sarpong ym. 2013b) Toisaalta taas organisaation kulttuuri määrittää halukkuuden ja kyvykkyyden käyttää tulevaisuustietoa hyödyllisillä tavoilla (Appiah & Sarpong 2015).

# 5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimukseen liittyvien erilaisten menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta havainnollistetaan tutkimusstrategialla, joka perustuu asetetun tutkimustehtävän ja -ongelman ominaisuuksiin. Yksi yleisimmistä tutkimusstrategioista on tapaustutkimus, jonka tarkoituksena on tuottaa yksityiskohtaista, tiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 132-134.)

Tämän tutkimuksen metodiksi valittiin laadullinen tapaustutkimus. Hirsjärven ja ym. (2009) mukaan laadullisen tapaustutkimuksen tarkoituksena on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuskohdetta pyritäänkin tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen aineistoksi soveltuvat kaikki ihmisen tuottamat sähköiset tai paperiaineistot, kuten muun muassa kirjallisessa muodossa olevat tuotokset, puheeseen perustuvat tallenteet, esimerkiksi haastattelutallenteet tai monimediatuotteet.

Tapaustutkimus sopi tämän tutkielman tutkimusmetodiksi, sillä tutkittava asia on laaja, eikä aiempaa tietoa esihenkilöiden käytännöistä organisaation ennakointityössä juurikaan ole. Metodi antoi mahdollisuuden myös yllättävien asiayhteyksien esiin nousemiseen, joita ei välttämättä voitu ennakoida haastattelukysymyksiä laadittaessa. Lisäksi tämä metodi mahdollisti tutkimuksen toteuttamisen joustavasti, kuten Hirsjärvi ja ym. (2009,164) ohjeistaa, jotta vastauksia voidaan käsitellä ainutlaatuisina.

Vilkan (2021, luku 5) mukaan laadullisella tutkimusmenetelmällä suoritettavan tutkimuksen tärkein tehtävä on olla emansipatorinen. Tämän mukaan ihmisiä ei käsitellä ainoastaan tiedontuottajina vaan tutkimuksen tulisi vaikuttaa myönteisesti tutkittavaan asiaan liittyvien ajattelu- ja toimintatapoihin. Ja niin, ettei vaikutus jäisi ainoastaan koskemaan tutkimustilannetta vaan jatkuisi sen jälkeenkin. Emansipatorisuuden huomioiminen esimerkiksi asiantuntijoille tehtävän haastattelun yhteydessä voi motivoida osallistujia ja antaa pohjan hyvälle haastatteluaineistolle. Emansipatorisuuden toteutuessa haastateltaville jää puhuessaan mahdollisesti intuitiivinen tunne siitä, että heidän ymmärryksensä asiasta on lisääntynyt haastattelun aikana.

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelun muodossa, koska aiempaa tutkimustietoa oli käytettävissä rajallisesti. Lisäksi teemahaastattelu mahdollisti keskustelun aiheista, joita

haastateltavat pitivät tärkeinä. Hirsjärven ym. (2009) mukaan teemahaastattelussa huomio kiinnittyy tutkimusongelmasta valittaviin keskeisiin aiheisiin ja teemoihin, joihin perustuen rakennetaan vastausta itse tutkimusongelmaan. Teemahaastattelu on mahdollista suorittaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna.

Aineiston keruumenetelmäksi valittu ryhmähaastattelu sisältää useita etuja, jotka auttavat löytämään vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Niin kuin ennakoinnin teorian yhteydessä on jo tuotu esiin, vuorovaikutuksella on merkitystä tulevaisuustiedon muodostumiseen. Samankaltaisesti voidaan ajatella, että haastattelutilanteet itsessään lisäävät esihenkilöiden välistä vuorovaikutusta ja havainnot ennakoinnissa muodostuvat moninaisiksi, kun keskustelua käydään vastuualuerajat ylittäen. Seuraavaksi kuvataan yksityiskohtaisesti keväällä 2023 suoritetun laadullisen tapaustutkimuksen toteutuksen sisältäen tiedot kohdeorganisaatiosta, aineiston keräämisestä, analysoinnista ja luotettavuudesta.

## 5.1 Kohdeorganisaatio

Tutkimuksen toimeksiantajana toimi Pirkanmaan ELY-keskus. ELY-keskukset perustettiin vuonna 2010, jolloin alueelliset TE-keskukset, ympäristökeskukset ja Tiehallinto sekä osia lääninhallituksista yhdistyivät laaja-alaiseksi asiantuntijaorganisaatioksi. ELY-keskuksen toiminta-ajatuksena on edistää alueellista kehittämistä hoitamalla valtionhallinnon toimeenpano- ja kehittämistehtäviä alueellaan. ELY-keskus toimii tiiviissä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä kumppaniverkostojen kanssa edistäessään alueen elinvoimaa, kestävää kasvua ja tulevaisuutta sekä hyvinvointia ja sisäistä turvallisuutta. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2023b.) Pirkanmaan ELY-keskuksen toiminta on organisoitu elinkeino-, ympäristö- ja liikennevastuualueisiin ja niiden tehtävät ovat lakisääteisiä, jotka ovat määritelty laissa elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskuksista (897/2009).

ELY-keskuksen toimintaa ohjaavat kuusi eri ministeriötä ja kaksi ministeriöiden alaista keskusvirastoa, joiden kanssa laaditaan vuosittain tulos- ja toimialasopimuksia yhteiskunnallisen vaikuttavuuden varmistamiseksi. Perustan ELY-keskuksen toimille luo voimassa oleva hallitusohjelma sekä Aluehallintovirastojen ja ELY-keskusten yhdessä laatima strategiaasiakirja. Vuosille 2020–2023 laadittujen strategisten linjausten mukaisesti Pirkanmaan ELY-keskuksen tehtävänä on 1) lisätä alueellista elinvoimaa edistämällä yritysten tuottavuuden ja työllisyyden kasvua, 2) luoda alueelle hyvää ja kestävää elinympäristöä ja 3)

kehittää toimintaansa ja panostaa henkilöstön osaamiseen. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2023c.)

ELY-keskuksille on myös määritelty täsmällisiä ennakoinnin tehtäviä. Ne vastaavat alueensa lyhyen aikavälin työvoima- ja koulutustarpeen ennakoinnista ja analysoinnista sekä koulutuksen ja työmarkkinoiden kohtaamisen ennakoinnista. Lisäksi ELY-keskukset osallistuvat pidemmän aikavälin ennakointitoimiin, jota koordinoivat maakuntien liitot alueillaan. Tähän työhön ELY-keskus tuo osaamista ja linjauksia kansalliseen koulutus-, työ- ja elinkeinopolitiikkaan liittyen. Ennakoinnin yhteistyömuodot vaihtelevat alueittain, mutta tyypillisimmillään toimintaa toteutetaan kansallisten, alueellisten ja toimialoittaisten ennakointiverkostojen ja -prosessien välityksellä. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2023a.)

## 5.2 Aineiston kerääminen

Tämän tutkielman empiirinen aineisto kerättiin Pirkanmaan ELY-keskuksen esihenkilöiltä teemahaastatteluin huhtikuussa 2023. Kohderyhmään kuului 17 henkilöä, jotka edustivat kaikkia kolmea vastuualuetta. Esihenkilöt toimivat ryhmäpäällikön ja/tai yksikön päällikön tehtävissä. Organisaation ylin johto eli ylijohtaja, vastuualuejohtajat ja hallintojohtaja eivät kuuluneet tutkimuksen kohderyhmään. Johtajat rajattiin tämän tutkimuksen haastatteluiden ulkopuolelle siksi, että tutkimusasetelman tavoitteena on tarkastella keskijohdon henkilöitä ja tuottaa uutta tietoa esihenkilöiden, tässä tapauksessa yksikön päälliköiden ja ryhmäpäälliköiden käytännöistä ennakointiin liittyen. Kohderyhmää tiedotettiin tutkimuksen suorittamisesta ensimmäisen kerran seitsemän viikkoa ennen ensimmäistä haastatteluajankohtaa. Ennakkotiedolla varmistettiin kohderyhmän sitoutuminen ja ajallinen varautuminen myöhemmin tulevaan haastattelukutsuun.

Esihenkilöt jaettiin kuuteen haastatteluryhmään siten, että jokaisessa ryhmässä oli kahdesta neljään osallistujaa. Haastatteluryhmät organisoitiin niin, että mikään ryhmä ei muodostunut yksinomaan yhden vastuualueen edustajista. Lopulliseen ryhmäjakoon ja haastateltavien määrään vaikutti myös haastatteluajankohta. Haastateltaville lähetettiin kalenterikutsu sähköpostitse maaliskuussa 2023 ja samassa yhteydessä kerrottiin yleisesti tutkimuksen toteutusaikataulusta ja toimintatavoista sekä annettiin tiedoksi tutkimusta koskeva tietosuojaselostus. Lisäksi haastateltavia pyydettiin hyväksymään saapunut kalenterikutsu.

Haastateltavat hyväksyivät kalenterikutsut ja antoivat samanaikaisesti hyväksynnällä suostumuksen haastatteluun osallistumiseksi ja keskustelun tallentamiseksi.

Haastattelukysymykset (liite 1) lähetettiin jokaiselle ryhmälle erikseen noin kahdesta neljään arkipäivää ennen haastattelua. Samalla heitä pyydettiin aloittamaan pohdinta kahdesta ensimmäisestä kysymyksestä, 1. mitä ennakointi mielestäsi tarkoittaa ELY-keskuksessa ja 2. miten ennakointi ilmenee yksikkösi/ryhmäsi toiminnassa. Kysymysten ennakkoon esittämisen tarkoituksena oli kannustaa miettimään aihetta jo ennen varsinaista haastattelutilannetta, koska tutkielmassa käytettävän termistön oletettiin olevan jokseenkin uutta kohderyhmälle. Haastattelukysymykset perustuivat teoreettisen viitekehyksessä esiin nousseisiin näkökulmiin siten, että ne tuottaisivat vastauksia määriteltyihin tutkimuskysymyksiin.

Haastattelutilannetta ohjasi strukturoitu kysymyslistaus, jota käyttämällä varmistuttiin siitä, että haastattelukysymykset esitettiin samassa järjestyksessä ja teemasta toiseen siirryttiin loogisesti. Haastattelijalla oli lisäksi käytössään erillinen haastattelijan käsikirjoitus, jolla varmistettiin jokaisen haastattelutilanteen eteneminen samankaltaisesti. Jokainen haastattelu aloitettiin käymällä läpi haastattelussa käytettävät keskeiset käsitteet.

Haastattelut (taulukko 2) suoritettiin virtuaalisesti teams-videokokouksina. Haastattelutilanteet nauhoitettiin sekä litterointi tehtiin välittömästi haastattelujen jälkeen. Näin varmistettiin se, että kaikki litterointiin tallentuneet kommentit olivat ymmärrettäviä ja riittäviä. Haastateltavilta ei pyydetty tarkentavia lisätietoja haastattelujen jälkeen.

Taulukko 2. Haastatteluiden tarkemmat yksityistiedot.

| Haastattelutilanne ja ajankohta | Ryhmän koko | Kesto |
|---|---|---|
| 1. Tiistai 4.4.2023 | 3 osallistujaa | 65 min |
| 2. Tiistai 11.4.2023 | 2 osallistujaa | 68 min |
| 3. Keskiviikko 12.4.2023 | 3 osallistujaa | 62 min |
| 4. Keskiviikko 19.4.2023 | 4 osallistujaa | 65 min |
| 5. Keskiviikko 26.4.2023 | 1 osallistuja | 47 min |
| 6. Perjantai 28.4.2023 | 2 osallistujaa | 57 min |

Haastatteluihin osallistui yhteensä 16 henkilöä. Kaikkiaan haastatteluihin käytettiin aikaa 6 tuntia ja 4 minuuttia ja niistä syntyi yhteensä 76 sivua litteroitua aineistoa.

## 5.3 Aineiston analysointi ja luotettavuus

Aineiston keräämisen eli haastattelujen jälkeen aloitettiin aineiston analysointi. Hirsjärvi ym. (2009, 221) korostavat, että aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen ydinasia. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, millaisia vastauksia tutkimusongelmiin saadaan. On myös mahdollista, että analyysivaiheessa tutkijalle selviää miten ongelmat olisi alun perin pitänyt asettaa. Puusa ja Juuti (2020, luku 5) tiivistävät analysointivaiheen toiminnaksi, jossa kuvataan, tulkitaan ja pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä salapoliisityön kaltaisesti.

Analysointi aloitettiin Hirsjärven ym. (2009, 221-225) kuvailemalla tavalla. Aineisto järjestettiin teemoittain ja jokaiselle haastateltavalla muodostettiin yksilöllinen koodi, joka varmisti haastateltavien pysymisen anonyymeinä (H1-H16). Analysoinnin pyrkimyksenä oli löytää haastatteluvastauksista erilaisia näkemyksiä ja niiden yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Puusan ja Juutin (2020, luku 5) kuvailun mukaisesti kerätty aineisto pilkottiin ensin osiin ja koottiin uudelleen kokonaisymmärryksen muodostamiseksi.

Aineistoa tarkasteltiin deduktiivisella otteella eli analyysi eteni yleiseltä tasolta kohti yksittäisiä tasoja ja samanaikaisesti tarkasteltiin teoreettisesta viitekehyksestä esiin nousevia käsitteitä ja sisältöä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1). Tässä vaiheessa käytettiin apuna taulukointityökalua, jonka jälkeen tulokset oli mahdollista koota loogisiin kokonaisuuksiin. Analyysin rakentumista selkeytettiin taulukolla (taulukko 3), jossa haastattelukysymyksille laadittiin yhteys teoreettisen viitekehyksen näkökulmiin muodostamalla aiheeseen liittyviä apukysymyksiä.

Taulukko 3. Esimerkki analysoinnin apukysymyksistä

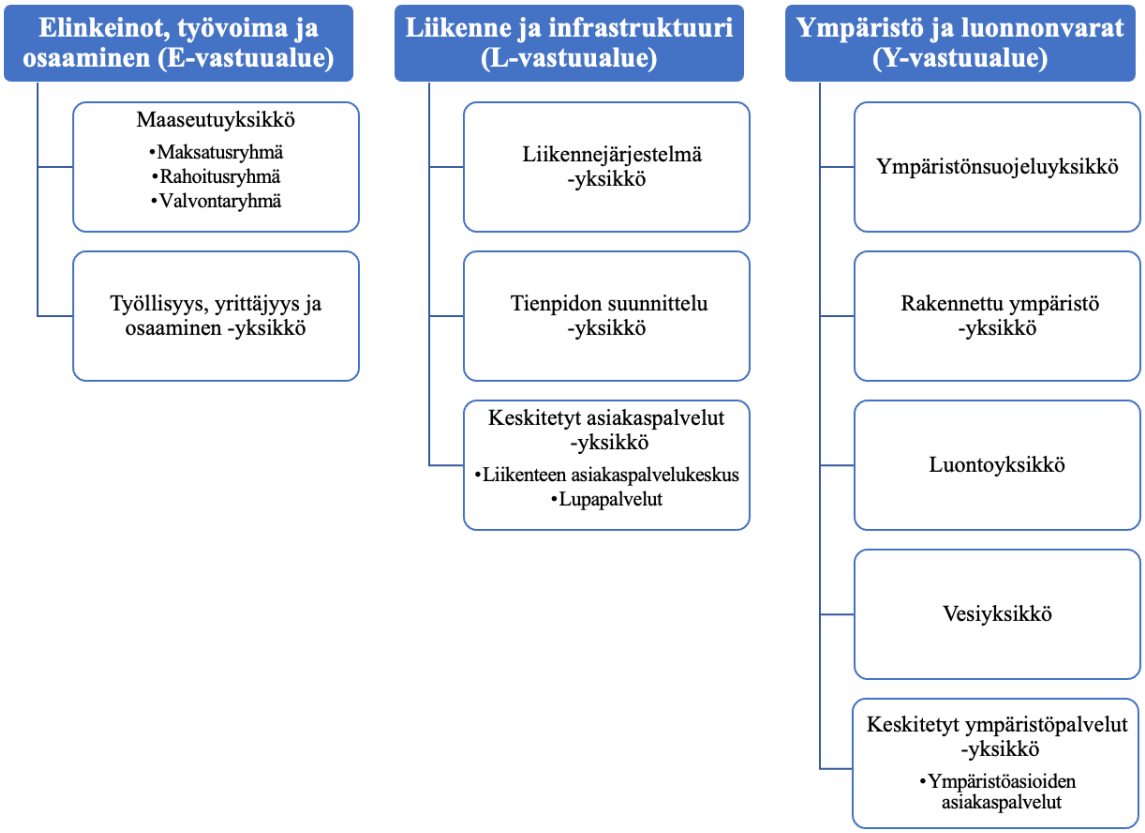
| Haastattelukysymykset | Analysoinnin apukysymykset |
|---|---|
| 1. Mitä ennakointi mielestäsi tarkoittaa ELY-keskuksessa?<br>2. Miten ennakointi ilmenee yksikkösi/ryhmäsi toiminnassa?<br>3. Mitä hyötyä ennakoinnista on?<br>4. Kuinka hyvin dataa (käsittelemätöntä tietoa) on saatavilla ennakoinnin toteuttamiseksi<br>5. Miten kuvailisit esihenkilön roolia ELY-keskuksen ennakoinnin kokonaisuudessa? | o Toimiiko ennakointi prosessin tavoin?<br>o Millaisia toimenpiteitä on käytössä?<br>o Mille tulevaisuusajattelun kypsyystasolle organisaatio asettuu?<br>o Onko ennakointi osa organisaation toimintamalleja?<br>o Miksi ennakointia tehdään?<br>o Kenellä on vastuu ennakoinnin suorittamisesta tai kuinka laaja vastuu on?<br>o Kuka ennakointia toteuttaa? |

Tutkimuksen luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota koko tutkimusprosessin ajan. Ensinnäkin työtä ohjasi tutkimussuunnitelma, joka on muuttanut muotoaan työn edetessä, mutta kaikissa menetelmällisissä valinnoissa noudatettiin pro gradu -tutkielmille annettua ohjeistusta. Ja toiseksi tutkimuksen toteutuksessa huomioitiin kohdeorganisaation erityispiirteet. Julkisen asiantuntijaorganisaation toimintaa tarkasteltaessa on pyrittävä luomaan tutkimuskokonaisuus sellaiseksi, että tuloksia voi hyödyntää myös muissa vastaavissa kohdeorganisaatiossa. Kananen (2017, 189) onkin todennut, että kaiken tieteellisen työn lähtökohtana on luotettavuus, se koskee koko tutkimuksen toteutusprosessia sekä tulosten esittämistä.

Kerätyn aineiston luotettavuutta ja riittävyyttä kuvastaa se, että kohderyhmä tavoitettiin erittäin hyvin ja yhtä lukuun ottamatta kaikki haastatteluun kutsutut osallistuivat haastatteluun. Vuorovaikutuksen rakentuminen eri vastuualueiden kesken mahdollistui lähes suunnitelmien mukaisesti. Ainoastaan yhden henkilön haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna, jolloin keskustelu jäi toteutumatta muiden haastateltavien kesken. Aineiston luotettavuutta pyrittiin varmistamaan myös haastattelutilanteiden tallentamisella sekä välittömästi tapahtuvalla litteroinnilta, kuten Hirsjärvi ym. (2009) tuo esiin. Haastateltavat toivat esiin ja keskusteluun myös luottamuksellisia teemoja. Tämä kuvastaa sitä, että haastatteluprosessi annettujen ennakkotietojen ja varsinaisten haastattelutilanteiden kautta muodostivat osallistujille luotettavan mielikuvan tutkimuksen suorittamisesta.

# 6 Tulokset

Tämä pääluku kokoaa yhteen empiirisen tapaustutkimuksen tulokset. Esihenkilöiden kohderyhmä koostui 16 haastateltavasta, josta yhdeksän toimii yksikön päällikön ja seitsemän ryhmäpäällikön tehtävissä. Kuvassa 7 esitetään Pirkanmaan ELY-keskuksen organisaatiokaavio, josta esihenkilöiden johtamien yksiköiden ja ryhmien sijoittuminen vastuualueittain voidaan havaita.




Kuva 7. Pirkanmaan ELY-keskuksen organisoituminen vastuualuekohtaisesti yksiköittäin ja ryhmittäin

Tulokset on koottu kolmeen pääteemaan, jotka noudattelevat haastattelukysymysten aihekokonaisuuksia. Kaikkiaan tuloksista on havaittavissa 16 alateemaa, jotka ovat nähtävissä kuvassa 8.

| Ennakoinnin organisoiminen | Ennakoinnin toimijat | Esihenkilöiden käytännöt |
|---|---|---|
| Strateginen taso<br>Operatiivinen taso<br>Henkilöstösuunnittelu<br>Riskienhallinta<br>Varautuminen<br>Hyödyllisyys<br>Käytettävissä oleva tieto | Esihenkilö:<br>Keskustelun herättäjä<br>Tiedon jakaja<br>Kokonaiskuvan muodostaja<br>Asiantuntija: Verkostoituja<br>Ylin johto: Suunnannäyttäjä | Tulevaisuustiedon luomisen ja hyödyntämisen edistäminen<br>Vuorovaikutuksen edistäminen<br>Verkostojen rakentaminen<br>Asenteisiin ja ilmapiiriin vaikuttaminen |

Kuva 8. Tutkimustulosten pääteemat ja alateemat

Ensimmäinen pääteema *ennakoinnin organisoiminen* kokoaa tulokset haastattelukysymyksistä 1-4 ja 11, joissa selvitettiin kohderyhmän yleisiä ajatuksia ELY-keskuksen ennakoinnista, kuten ennakointityön luonteesta, hyödyllisyydestä ja datan käytettävyydestä sekä vapaan sanan. Toinen pääteema *ennakoinnin toimijat* teema avaa esihenkilöiden vastauksia liittyen heidän omaan rooliinsa ennakoinnin kokonaisuudessa, asiantuntijoiden osallistumista sekä ylimmän johdon roolia suunnannäyttäjänä. Teema kokoaa yhteen haastattelukysymykset 5 ja 8. Viimeinen pääteema *esihenkilöiden käytännöt* tarkastelee esihenkilöiden toimia tulevaisuustiedon luomisen, hyödyntämisen, vuorovaikutuksen edistämiseksi ja verkostojen rakentamiseksi sekä asenteisiin ja ilmapiirin vaikuttamiseksi. Tulokset on koottu pääasiassa haastattelukysymyksistä 6-7 ja 9-10. Luku päätetään tulosten yhteenvetoon.

## 6.1 Ennakoinnin organisoiminen

Ennakoinnin organisoiminen muodostuu haastattelukysymysten 1-4 ja 11 vastauksien perusteella. Ensimmäisellä haastattelukysymyksellä selvitettiin mitä ennakointi tarkoittaa ELY-keskuksessa ja toinen haastattelukysymys kohdistui ennakoinnin ilmentymiseen oman yksikön tai ryhmän toiminnassa. Kolmas haastattelukysymys tarkasteli ennakoinnin hyödyllisyyttä ja neljäs haastattelukysymys kohdistui siihen, miten hyvin data-aineistoa on käytettävissä ennakointiin. Viimeinen haastattelukysymys (11.), vapaa sana ELY-keskuksen ennakoinnista tai esihenkilöiden käytännöistä pohditutti esihenkilöitä erityisesti vastuualueiden väliseen yhteistyöhön ja myös ennakoinnin kokonaisuuden hahmottamiseen liittyen.

Esihenkilöt ymmärtävät ennakoinnin toimintana, jota toteutetaan usealla eri toiminnan tasolla mahdollisten toimintaympäristöä kohtaavien muutosten havaitsemiseksi ja niihin

reagoimiseksi. Osa haastateltavista kertoo ennakoinnin olevan tulevaisuuteen suuntautunutta työtä. Sitä kuvataan tulevaisuuskuvien ja trendien hahmottamisena, tulevaisuussuunnitteluna, tulevaisuusorientoituneena työnä ja tilannekuvan ylläpitämisenä. Ennakointi kohdentuu organisaatio- ja yksikkötason muutosten hahmottamisen lisäksi alueelliselle, kansalliselle sekä Euroopan unionin laajuisille toimintakentille.

Esihenkilöt tunnistavat EU- ja kansalliselle tasoille liittyvän ELY-keskuksen ennakoinnin toiminnaksi, jolla pyritään havainnoimaan yhteiskuntaan vaikuttavia toimintaympäristön muutoksia, kuten lainsäädännön muutoksia, toimimaan hallitusohjelman ja ohjaavien strategisten asiakirjojen edellyttämällä tavalla tai reagoimaan keskusteluun nouseviin ilmiöihin. Alueellisella tasolla ennakoinnin nähdään liittyvän verkostoyhteistyöhön useiden eri kumppaneiden kesken, jonka tavoitteena on saada yhtenäinen kuva maakunnan kehittämisen tulevaisuudesta. Kolme haastateltavaa tiivisti ennakoinnin siten, että

> *”Se [ennakointi] on sitä, mitä ulkopuolinen yhteiskunta tuo meille, mihin meidän pitäisi osata reagoida riittävän ajoissa ja tunnistaa riittävän ajoissa, jotta me ollaan valmiita mahdollisiin muutoksiin.” H1*
>
> *”Se [ennakointi] on tiedon keräämistä ja analysointia päätöksenteon tueksi.” H11*
>
> *”Suunnittelu on tietysti yksi ennakoinnin muoto ja siihen voisi liittää vielä vahvemmin kokonaisnäkemyksen muodostamisen meidän koko ELY-keskuksesta.” H12*

Haastateltavat näkevät, että henkilöstösuunnittelu, varautuminen ja riskienhallinta kuuluvat myös osaksi ELY-keskuksen ennakointitoimia. Tämä näyttäytyy erityisesti yksikkötasolla, jotta tulos- ja toimialasopimusten mukaisista tehtävistä suoriudutaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Ja samanaikaisesti voidaan tunnistaa ja hallita riskejä, joita toimintaan kohdistuu.

Vastauksista havaitaan, että ennakoinnin aikajänne ymmärretään erilaisesti. Osa kokee ennakoinnin aikajänteen pitkäksi, pidemmäksi kuin yhden hallituskauden kesto on (yli 4 vuotta). Kuitenkin useampi haastateltava viittaa ennakoinnin olevan lyhytjänteistä, 2-3 vuoden päähän ulottuvaa havainnointia ja pohdintaa. Yksi haastateltavista kertoo, että pidemmän aikavälin ennakointi ei kuuluu oman yksikkönsä tehtäviin ja viittaa ohjaavan tahon tekevän pitkäjänteistä ennakointia.

### 6.1.1 Ennakointi yksikkö- ja ryhmätasoilla

Ennakointi ilmenee yksiköiden ja ryhmien arkipäivän työssä kolmen suunnittelukokonaisuuden kautta. Nämä ovat strateginen suunnittelu, kehittämistoiminnan organisoiminen ja operatiivisen toiminnan suunnittelu sekä esihenkilön henkilöstösuunnitteluun liittyvät tehtävät. Osa haastateltavista kertoo ELY-keskuksessa olevan eroavaisuuksia vastuualueiden ja yksiköiden välillä siinä, miten ennakointi näkyy arkipäivän toiminnassa. Selittävinä tekijöinä esiin nousee ELY-keskuksen monialaisuus, erilaiset tehtävät ja niihin liittyvät laajemmat teemat. Yksiköissä ja ryhmissä voidaan tehdä strategisen tason ennakointia osallistumalla EU:n, kansallisen tai alueellisen tason strategisten suunnitelma-asiakirjojen laadintaan tai niiden kommentointiin. Tämä tosin edellyttää sitä, että tämän tyyppiset tehtävät kuuluvat kyseisen yksikön tai ryhmän tehtäviin. Vastauksista on kuitenkin nähtävissä, että strateginen ennakointi ei kuulu jokaisen ryhmän tai yksikön tehtäviin. Strategisen tason ennakoinnissa on roolia myös ohjaavilla tahoilla ja valtakunnallisesti toimivilla organisaatioilla.

> *”Me ollaan sikäli mukavassa asemassa täällä valtionhallinnossa, että meidän ei ihan tarvitse itsekään näitä kaikkia asioita luoda. Meillä on hallitusohjelmat ja strategiat ja muut asiakirjat.” H9*
>
> *”Iso, sellainen strategisen kuvan ennakointityö tapahtuu useimmiten jo siellä valtakunnallisella tasolla.” H4*

Strategisen tason konkreettisina käytännön työkaluina kolme haastateltavaa tuo esille skenaario- ja visiotyöt, joiden tavoitteena on hahmottaa toimintaympäristöä lähivuosien ja jopa 20 vuoden päähän ja samanaikaisesti suhteuttaa nykyisten substanssitehtävien roolia tulevaisuuden toimintaympäristöön. Yksikköjä ja ryhmiä koskevia ennakoinnin teemoja ovat muun muassa ilmastonmuutoksen hillintä ja siihen sopeutuminen, vihreä siirtymä, energiamurros sekä elinkeinojen ja osaamisen kehittäminen. Erityisesti ilmastonmuutoksen hillintään ja sopeutumiseen liittyvät toimet tulivat esille kaikkien kolmen vastuualueen haastateltavien vastauksissa. Vastauksissa on nähtävissä suora yhteys esihenkilön nykyisen substanssialan ja siihen liittyvän operatiivisen työn organisoimisen tai verkostotyön välillä.

Yksiköiden ja ryhmien substanssitehtäviin ja siihen liittyvään ennakointiin liittyy vahvasti kehittämistoiminnan organisoiminen ja operatiivisen toiminnan suunnittelu. Ennakointi ilmenee toimialoihin ja erilaisiin ilmiöihin liittyvinä tarkasteluina, linjausten ja päätösten vaikutusten arviointina sekä henkilöstösuunnitteluna. Kaikki esihenkilöt kertovat

henkilöstösuunnittelun erilaisista osa-alueista. Tähän liittyviä teemoja ovat vuosittainen työmäärien ennakointi ja henkilökohtaisten sekä ryhmäkehityskeskustelujen pitäminen, osaamis- ja koulutustarpeiden tunnistaminen ja talouden suunnittelu.

Vastauksista heijastuu epävarmuus valtion aluehallinnon tulevaisuuden toimintamalleista ja mahdollisista operatiiviseen toimintaan käytettävissä olevista resursseista. Esihenkilöitä pohdituttaa esimerkiksi se, että ryhmien ja yksiköiden toiminta perustuu ohjaaviin asiakirjoihin ja suhteellisen tarkkoihin tehtävämäärityksiin, joten näiden yhdistäminen rahoituksen lyhytjänteisyyden kanssa koetaan ennakointia hankaloittavaksi asiaksi.

> *”Meillä on olettamuksia ja meillä on iso kuva mutta ei oikein mitään tietoa mitä tulee tapahtumaan.” H3*
>
> *”On paljon asioita mitä pitäisi tunnistaa ja osata tunnistaa mitä ei välttämättä ole oikeasti tällä hetkellä ja käytetäänkö me riittävästi aikaa siihen, että tunnistetaanko asioita, on sellainen kysymys.” H1*

### 6.1.2 Ennakoinnin hyödyllisyys

Esihenkilöt tunnistavat ennakoinnin olevan hyödyllistä monella tapaa. Yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten havaitseminen ja viranomaisten tehtäviin kohdistuvien muutostarpeiden tunnistaminen koetaan edellytykseksi hoitaa nykyiset virkatehtävät hyvin. Mutta myös se, että organisaatiolla tulee olla käytettävissään luotettavaa tietoa päätöstenteon taustalla ja se on edellytys hyvälle toiminnalle. Viranomaistoiminnan lähtökohtana pidetään faktoihin perustuvaa päätöksentekoa.

Vastauksissa korostuu toiminnan proaktiivisuus. Ennakointi on huomaamatonta tulevaisuuden työstämistä ja havainnointia, kuten heikkojen signaalien tunnistamista, skenaarioiden laadintaa tai vaihtoehtoisten tulevaisuuksien mietintää. Osa haastateltavista tuo esille sen, että asioihin on mahdollista varautua ennakkoon ja samanaikaisesti on mahdollista myös vaikuttaa ajoissa. Kaksi haastateltavaa kiteytti ennakoinnin hyödyn seuraavasti:

> *”Tällä [ennakoinnilla] me saadaan siis järkevää, tehokasta toimintaa täällä tehtyä. Ja saadaan semmoista vakuuttavaa, asiantuntevaa palvelua asiakkaille.” H13*
>
> *”Kuitenkin me tehdään sitä tulevaisuutta tässä hetkessä eikä tarve ole pelkästään vaan koittaa paikata ongelmia mitä tulee vastaan. Ennakoinnissa olisi hyvä ymmärtää, että oltaisiin ajoissa, jolloin me pystytään vaikuttamaan asiaan.” H5*

Ennakoinnin hyötynä tuodaan esille myös se, että toimijoilla on kyvykkyyttä reagoida yllättäviin tilanteisiin. Organisaation voimavarojen ja riskienhallinta sekä niihin liittyvät toiminnot helpottuvat ennakoinnin myötä. Useampi haastateltava tuo esiin sen, että esihenkilöiden aika kuluu helposti akuuttien työtilanteiden ratkomiseen ja ajan löytäminen ennakointiin on haastavaa. Ajankäytön tulisi olla järkevää, jota eräs haastateltava kuvasi niin, että tässä hetkessä panostettu aika ennakointiin tuottaa selvää ajansäästöä seuraavassa hetkessä. Hyvin tehty ennakointi tuo esihenkilöille mielenrauhaa työntekoon, kun on riittävä luottamus asioiden sujumiseen, erityisesti henkilöstösuunnitteluun liittyvissä asioissa.

Muutama haastateltava kertoo, että ennakointi mahdollistaa vuorovaikutuksen eri vastuualueiden kesken ja luo selkeää tarvetta yhteistyölle. Näin toimien, yhdessä ennakoiden voisi olla mahdollista löytää ratkaisuja esimerkiksi haasteellisissa resurssitilanteissa tai vastata median kysymyksiin. Käytännön tasolla ennakoinnin hyöty konkretisoituu käytännössä niin, että suoriudutaan ja hoidetaan huoltovarmuuteen ja varautumiseen liittyvät tehtävät asetettujen vaatimusten mukaisesti tai pystytään tarjoamaan laadukasta asiakaspalvelua.

### 6.1.3 Käytössä oleva data

ELY-keskuksen käytettävissä olevaa dataa voidaan tarkastella sen käytettävyyden sekä datan tuottajista ja käyttäjistä tehtyjen havaintoihin perustuen. Esihenkilöt näkevät, että ELY-keskuksessa hyödynnettävää data-aineistoa tuotetaan niin valtakunnallisesti kuin alueellisesti, mutta myös organisaation itsensä tuottamana. Esihenkilöt kokevat, että ennakoinnin toteuttamiseksi on paljon data-aineistoa tarjolla, mutta sen käyttämiseen ja hyödyntämiseen vaikuttaa moni seikka. Osa esihenkilöistä tuo myös esille, että selkeää kokonaiskuvaa datan käytettävyydestä ei ole koko ELY-keskuksen osalta.

Ensinnäkin tietoa on tarjolla niin paljon, että olennaisen tiedon löytäminen omaan aiheeseen liittyen voi olla hankalaa. Se, että datakokonaisuus olisi hallittava, tietoa tulisi luokitella ja analysoida systemaattisesti sekä työhön tulisi olla käytettävissä tarvittava osaaminen ja aikaresurssi. Useampi haastateltava tuo esille sen, että dataa tulisi tarkastella myös poikkileikkaavasti eri teemojen kesken. Pääosin nykyiset tietojärjestelmät perustuvat kunkin ohjaavan tahon asiakokonaisuuksiin ja tietojen yhdistäminen on haasteellista. Käytössä tulisikin olla yhteisiä alustoja tietojen käsittelyyn, jolloin tietojen yhdistäminen mahdollistuisi. Tämän

tyyppisestä toiminnasta on jo kokemuksia esimerkiksi liikennevastuualueella, Service Now -asianhallintajärjestelmästä.

Valtakunnallisesti saatavilla olevat data-aineistot ovat esimerkiksi tutkimuslaitosten kuten Luonnonvarakeskuksen ja Suomen ympäristökeskuksen tuottamia avoimia data-aineistoja, joita hyödynnetään ennakoinnissa. Lisäksi alueellista toimialakohtaista tietoa on saatavilla esimerkiksi verkostojen kautta, erilaisten yhteisöjen tuottamana tai hankkimalla sitä suoraan kohderyhmiltä. Liikennevastuualueella käytössä olevat asiakasfoorumit ovat käytännön esimerkki alueellisen datan keräämisestä, joka tuottaa käytännön kokemustietoa yrittäjiltä.

> *”Meille pitäisi tuottaa keskitettyä tilannekuvaa valtakunnallisesti, jossa olisi tiettyjä alueellisia piirteitä mitä höystetään sitten täällä [ELY-keskuksessa]. Enemmänkin kaipaisin sitä nimenomaan missä olisi poikkileikkaavasti eri teemat esillä.” H1*
>
> *”Jos taas ajattelee ELY-tasoisesti, niin haaste on se, että tieto on hajallaan ja ehkä siitä voisi olla jollekin naapurillekin hyötyä.” H13*
>
> *”Se mihin pitäisi ehkä vähän enemmän jatkossa kiinnittää huomiota, käydä keskustelua ja saada tietoa, niin on varmaan sidosryhmät, jotka toimii ELY-keskuksen ulkopuolella. Se voisi varmasti tuoda lisää aineistoa sekä menneisyydestä että ehkä tulevaisuusnäkymääkin, jota pitäisi hyödyntää enemmän.” H15*
>
> *”Ei meillä [yksikössä] ole mitään jäsentynyttä ja järjestelmällistä ja systemaattista otetta tähän asiaan” H4*

Toiseksi ELY-keskuksella on käytössään useita erilaisia tietojärjestelmiä, jotka tuottavat tietoa operatiivisesta toiminnasta ja tarjoavat historiatietoja toimien kehittymisestä. Esimerkiksi paikkatietoaineisto tarjoaa toimintaan valtavan tausta-aineiston, jota voidaan hyödyntää myös valtakunnallisesti. Data-aineiston hyödyntäminen kuitenkin edellyttää, että oikean tiedon äärelle on pääsy ja tietojärjestelmät tuottavat relevanttia tietoa.

> *”Nuo [lista tietojärjestelmistä] ovat meille tuttuja kaikki järjestelmät, että varmaan se suurin ongelma on jatkossa se integrointi, että jos me ruvetaan tekemään asiakkuuksia asiakkuuksien hallintajärjestelmän kautta, nämä asiat pitäisi saada integroitua näihin. ”H10*
>
> *”Valitettavan hitaasti vaan tulee nämä älyjutut. Meidän järjestelmät kulkee niin perässä, niitä tehdään niin halvalla että tekoälyä on hyvin vähän (…. ) yksi projekti on taas kesken, kun ei ole rahaa.” H3*

Eräs haastateltavista tuo esiin myös asiantuntijatyöhön olennaisesti liittyvän hiljaisen tiedon roolin. Ennakoinnissa käytetään enemmänkin työkokemukseen perustuvaa tietoutta kuin suoraan ELY-keskuksen ulkopuolelta tulevaa tietoa.

### 6.1.1 Vastuualueiden välinen yhteistyö

Ryhmähaastattelun päätteeksi esihenkilöille annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti seikkoja, joita varsinaiset haastattelukysymykset eivät olleet koskeneet. Yksi esihenkilöitä pohdituttava teema oli ennakoinnin organisoiminen ja erityisesti se, miten kokonaisuus olisi paremmin nähtävissä ja hahmotettavissa niin, että organisaatiossa olemassa olevaa osaamista saataisiin hyödynnettyä vastuualuerajat ylittäen. Kaksi esihenkilöistä toi esiin, että ennakointia tulisi kirkastaa niin, että se olisi toiminnoiltaan vahvemmin osa nykyistä johtamisjärjestelmää ja samalla ennakoinnin yhteinen tahtotila olisi havaittavissa paremmin. Eräs esihenkilö kuvasi, että ennakoinnista tulisi muodostaa nykyistä jäsennellympi kokonaisuus, jolloin kaikkia asioita tulisi käsiteltyä tavoitteellisemmin. Samanaikaisesti myös ELY-keskuksen vastuualueet ylittävä yhteistyö mahdollistuisi nykyistä enemmän ja toiminta olisi läpileikkaavampaa eri toimijoiden kesken. Mitä ennakoinnilla tarkoitetaan organisaatiossa, mitä toiminnalla tavoitellaan ja millaisia tarpeita ennakointiin liittyen on – nämä ovat konkreettisia kysymyksiä, joita osa esihenkilöistä jäi pohtimaan. Kaksi haastateltavaa tiivisti näkökulmansa seuraavasti:

> *”Meillä voisi olla semmoinen ennakointiryhmä, joka kokoontuu säännöllisesti ja olisi tietty agenda, johon siis kaikki vastuualueet olisi edustettuna ja siinä varmaan ennakoinninasiantuntijalla on tärkeä rooli. Mutta siinä on tärkeä se, että sieltä johdolta tulisi niin kun linjaukset, että mitä asioita erityisesti halutaan ennakoida ja sitten voitaisiin tehdä yhteistyötä ja pohtia sitä, että tulisi sitä keskustelua sinne taustalle.” H5*
>
> *”Meidän pitäisi ehkä edistää sellaista ennakointikulttuuria.” H14*

Vastauksissa tuli esiin myös asiantuntijoiden oman kyvykkyyden lisääminen ennakointiin liittyen. Esimerkiksi niin, että henkilöstölle tarjottaisiin koulutusta ja mahdollisuuksia ennakointivälineiden käyttöönottamiseksi, tietämyksen lisäämiseksi sekä hyödynnettäisiin organisaation ulkopuolista osaamista. Yksi esihenkilöistä kertoi, että ennakointikulttuurin kehittäminen olisi tärkeää ja se lisäisi toiminnan suunnitelmallisuutta. Ennakointikulttuuriin viittaat myös eräs esihenkilöistä, joka peräänkuulutti rohkeutta asioiden käsittelyyn ja mahdollisuutta epäonnistua kokeiluissa.

## 6.2 Ennakoinnin toimijat

ELY-keskuksen ennakoinnin toimijoihin kuuluvat kaikki henkilöstöryhmät: ylin johto, esihenkilöt ja asiantuntijat. Esihenkilöt korostivat vastauksissaan, että ennakointiin tarvitaan laajasti erilaisia näkökulmia. Haastattelukysymyksellä 5 selvitettiin, millainen rooli esihenkilöillä on ELY-keskuksen ennakoinnissa ja haastattelukysymys 8 kohdentui henkilöstön osallistumiseen ennakointiin. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin esihenkilöiden roolia, asiantuntijoiden osallistumista sekä ylimmän johdon roolia ELY-keskuksen ennakoinnissa.

### 6.2.1 Esihenkilöiden rooli

Esihenkilöt ovat yksimielisiä siitä, että heidän rooliinsa kuuluu mahdollistaa yksiköissä ja ryhmissä käytävä keskustelu, luoda tilannekuvaa ja huolehtia tiedon jakamisesta sekä henkilöstösuunnittelun kokonaisuudesta. Keskustelun mahdollistaminen on sitä, että hyvien ja huonojen kysymysten esittämisen myötä pyritään herättelemään keskustelua ja samalla on mahdollista kerätä havaintoja ja mahdollisia kokemuksia asiantuntijoilta. Näiden tietojen perusteella, yhdistettynä ELY-keskuksen ulkopuolelta saatuihin tietoihin, esihenkilöt luovat tilannekuvaa, missä mennään tällä hetkellä ja miten asiat ovat mahdollisesti kehittymässä. Tiedon välittäminen organisaation sisällä sekä alhaalta ylöspäin mutta myös ylemmältä johdolta henkilöstölle tuli esille haastateltavien vastauksissa.

Osa esihenkilöistä näki, että he toimivat strategisen tason ennakoinnissa merkittävässä roolissa. He osallistuvat ohjaavien tahojen strategiseen keskusteluun, jalkauttavat ohjelmien sisältöjä operatiiviseen toimintaa ja toimivat välittäjinä organisaation ulkopuolisen tiedon saamiseksi ELY-keskuksen käyttöön. Kaksi haastateltavaa viittasi esihenkilön olevan se henkilö, joka ylläpitää ja vastaa yleistason ja kokonaissysteemin ennakoinnista, viitaten tilannekuvan muodostamiseen ja vuosittaisen tavoiteasetannan määrittelyyn.

> *”Itse pitäisin [esihenkilön roolia] ohjaavana roolina nimenomaan ja kokoon kerääjänä. Asiantuntijakin osaa miettiä sitä kokonaisuutta, mutta sieltä tulee varmaan tiettyjä paloja ja sitten esihenkilön tehtävä on ajatella eteenpäin, että miten se saadaan kokonaisuudeksi.” H15*

> *”Päälliköiden rooliin kuuluu sellainen keskustelun herättäminen ja tavallaan porukan vähän ravistelu, että hei oletteko havainnut tällaista asiaa tai onko jollain kokemusta tai mitä mieltä olette tai miten meidän pitäisi suhtautua tähän? Se on*

*herättelyä ja sitten myöskin kokoavaa juttua, kun ihmiset antaa omia näkemyksiään niin johtopäätösten tekemistä, koostamista ja yhteisen näkemyksen muodostamista." H4*

*"Kyllähän esihenkilö on semmoinen välittäjäaine, meidän velvollisuus on välittää tietoa alhaalta ylöspäin, mutta toisaalta kuunnella meidän asiantuntijoita, kun jokainen on yksin asian äärellä ja yhdistellä ne palaset ja olla välittäjänä. H14*

Henkilöstösuunnittelu tuli esiin kaikkien haastateltavien vastauksissa. Esihenkilöt vastaavat työn organisoimisesta ja henkilöresurssien riittävyydestä, kuten osaamistarpeiden havaitsemisesta. Yhden näkökulman esihenkilön rooliin tuo näkemys siitä, että esihenkilö toimii valmentajan tavoin, kannustaen henkilöstöä tiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen. Toinen vastaajista toi esille, että esihenkilön tulee kannustaa asiantuntijaa oman työn näkökulmasta seuraamaan ja ymmärtämään kokonaisuutta laajemmin kuin mitä oma tehtävä on.

*"Tässä väliportaassa esihenkilön rooli painottuu konkreettisesti erilaisten tilanteiden ennakointiin, kuten työtehtävät ja työmäärät ynnä muut. Mutta ehkä esihenkilön roolissa korostuu tiedon jakaminen tässä ennakoinnin kokonaisuudessa." H7*

*"Esihenkilön tehtävä on nimenomaan kannustaa omaa väkeänsä käyttämään tietoa hyödykseen kuin myöskin keräämään sitä." H4*

Yksi haastateltavista kertoi, että esihenkilöllä on myös rooli ylläpitää tulevaisuuteen orientoituvaa ja tulevaisuustyötä. Asiantuntijoilla tulisi olla oman substanssitehtävänsä ohella välineitä ja perustason osaamista tulevaisuustyöhön. Toinen haastateltavista viittasi samaan asiaan toteamalla, että esihenkilön tulee antaa mahdollisuus kyseenalaistaa totuttuja käytäntöjä ja oppia uutta sekä perehtyä uusiin asioihin. Päinvastaisesti näiden näkemysten kanssa tuli esille myös yksittäinen huomio siitä, että esihenkilön tulee varmistua, että asiantuntijat tekevät heidän tehtävänkuvansa mukaisia tehtäviä.

### 6.2.2 Asiantuntijoiden osallistuminen

Suurin osa ELY-keskuksen henkilöstöstä on asiantuntijoita. Esihenkilöt korostivat vastauksissaan asiantuntijoiden itsenäistä osallistumista niin organisaation sisäisiin kuin ulkoisiin verkostoihin oman substanssitehtävän kokonaisuudessa. Asiantuntijat osallistuvat muun muassa erilaisiin koulutus- ja verkostoitumistilaisuuksiin sekä yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien järjestämiin työpajoihin. Lisäksi asiantuntijat viestivät asiakastapaamisten yhteydessä havaitsemistaan heikoista signaaleista ja esimerkiksi yrittäjien tulevaisuuden näkemyksistä organisaatiossa eteenpäin. Osa esihenkilöistä toi esille, että asiantuntijoilta

edellytetään oma-aloitteista tiedon välittämistä esimerkiksi yksikkö- ja ryhmäkokousten yhteydessä. Näin organisaation ulkopuolelta saatua tietoa saadaan viestittyä organisaatiossa laajemmin.

> *”ELYn asiantuntijaorganisaatiossa niin henkilöstö, tosiaan heillä on esittelijän vastuut ja omat roolinsa jokaisella elikkä kyllä kaikki osallistuu näihin työpajoihin, seminaareihin ja omalta osaltaan siihen ennakointiin.” H7*

> *”Mun tiimi osallistuu sillä tavalla, että jokainen sitoutetaan sen itselle kertyvän tiedon jakamiseen ja esimerkiksi tietämystä jokaisella on oikeus ja velvollisuus täydentää.” H14*

Eräs esihenkilö totesi ennakoinnin olevan normaalia työntekoa, jossa jokaisella on oma vastuutehtävänsä hoidettavana. Osa esihenkilöistä kertoi yksiköissä olevan käytössä toimiva työparityöskentely, jolla sujuvoitetaan työskentelyä ja samalla on mahdollista varautua äkillisiin henkilöstömuutoksiin. Toisaalta taas yksittäisen asiantuntijan koko työpanos voi kattaa laajasti ennakointia, jos työtehtävät ovat osa esimerkiksi ELY-keskuksen hallinnoimaa kehittämishanketta, jonka toimet ovat ennakoinnin teemaan perustuvia.

Kaksi haastateltavaa kertoi myös haasteista henkilöstön osallistumiseen liittyen. Yksi kyseenalaisti nykyisiä keskustelumahdollisuuksia pohtimalla sitä, tarjotaanko henkilöstölle kuitenkaan riittävästi foorumeja, joissa pohdintaa on mahdollista tehdä ja kuinka hyvin pohdintojen tulokset tavoittavat muita keskusteluun osallistumattomia. Toinen haastateltava totesi, että viime vuosina ELY-keskuksen kehittämispäiviä ei ole pidetty ja näissä tilaisuuksissa on aiemmin tarjottu henkilöstölle juuri mahdollisuutta laajentaa ajatteluaan esimerkiksi digitalisaatioon ja robotiikkaan liittyen.

Henkilöstön osallistumiseen voi vaikuttaa myös asiantuntijoiden henkilökohtaiset ominaisuudet. Eräs haastateltavista pohti, että asiantuntijoissa on eroa sen suhteen, miten he ylipäätään suhtautuvat ennakointiin. Hänen kokemuksensa perusteella utelias ihminen voisi olla aktiivinen myös ennakoinnista, siksi että utelias ihminen on kiinnostunut tulevista muutoksista, mahdollisista vaikutuksista mutta myös mahdollisuudesta vaikuttaa asioiden kehittymiseen. Toinen haastateltava toi esille toisenlaisen esimerkin toteamalla, että osa asiantuntijoista turhautuu, jos keskustelu on liian korkealentoista tulevaisuuden visiointia ja konkretia omaan substanssitehtävään verraten on vielä vähäistä.

ELY-keskuksessa toimii myös ennakoinnin asiantuntija, jonka päätehtävänä on tuottaa säännöllisiä työllisyys- ja aluetalouskatsauksia työ- ja elinkeinoministeriön määrittämällä

tavalla. Nämä tehtävät perustuvat ELY-keskukselle lakisääteisesti määriteltyjä ennakoinnin tehtäviin ja tämä asiantuntijatyö palvelee erityisesti elinkeino -vastuualuetta. Esihenkilöt toivat vastauksissaan esillä huomiota näihin tehtäviin liittyen. Osa esihenkilöistä ei koe katsauksia hyödyllisinä, sillä niiden tarjoama tieto ei juurikaan eroa yleisestä yhteiskunnassa käytävästä keskustelusta ja toisaalta katsaukset painottuvat pääosin työllisyyden kehitykseen, joka ei kuulu kaikkien yksiköiden ja ryhmien päätehtäviin. Tietojen luotettavuus myös pohditutti muutamaa haastateltavaa, sillä käytettyjä tietolähteitä ei ole aina selkeästi merkitty.

### 6.2.3 Ylin johto suunnannäyttäjinä

Haastattelukysymyksissä ei ollut yksilöityjä kysymyksiä kohdistuen ylimmän johdon toimiin ennakoinnin kokonaisuudessa mutta esihenkilöt viittasivat vastauksissaan heihin muutamaan otteeseen. Nämä seikat on hyvä tuoda esille, jotta ne ovat käytettävissä kokonaisnäkemystä muodostettaessa.

Yksi haastateltavista totesi, että ELY-keskuksen ennakoinnin kokonaisuutta tulisi tarkastella ja ylimmältä johdolta toivotaan näkemyksiä siitä, mitä ennakoinnilla tavoitellaan ja millaisen kokonaisuuden eri toimialasektorien ennakoinnin toivotaan muodostavan. Vastuualuerajat ylittävien teemakeskusteluiden toteuttaminen voisi toimia koko henkilöstölle välineenä osallistua laajempaan tulevaisuuden pohdintaan. Toisaalta koko ELY-keskusta koskevan ennakoinnin ja tilannekuvan muodostamisen voisi toteuttaa mahdollisimman kevyesti osana arjessa näkyvää työtä ryhmien ja yksiköiden pohdintojen tuloksia yhteen koostaen. Viestinnän toteutuminen yksikkötasolta vastuualuetasolle ja edelleen ylijohtajalle sekä päinvastoin koettiin tärkeäksi osaksi toimintaa.

## 6.3 Esihenkilöiden käytännöt

Esihenkilöillä on useita erilaisia käytäntöjä, joilla on vaikutusta ennakoinnin toteutumiseen ryhmä- tai yksikkötasolla. Haastattelukysymykset 6 ja 7 selvittivät kohderyhmän ajatuksia siitä, miten esihenkilöt edistävät uuden tiedon luomista ja hyödyntämistä. Haastattelukysymyksellä 9 selvitettiin esihenkilöiden vaikutuskeinoja ennakointiin liittyvän

vuorovaikutuksen edistämiseksi ja kysymyksellä 10 pyydettiin esihenkilöitä kuvaamaan hidastavia ja estäviä tekijöitä, jotka vaikuttavat tulevaisuustiedon jalkautumiseen.

### 6.3.1 Tulevaisuustiedon luominen ja hyödyntäminen

Vastauksista on havaittavissa, että esihenkilöt näkevät sekä tiedon luomiseen että tiedon hyödyntämiseen liittyvät keinot pääosin hyvinkin samankaltaisina. Useampi esihenkilö kertoi, että uuden tiedon luominen tulee mahdolliseksi, kun yksiköille ja ryhmille tarjotaan tilaisuuksia erilaisiin pohdintoihin. Yksikkö-, ryhmä- sekä tiimikokoukset ovat säännöllisesti toistuvia tilanteita uuden tiedon luomiseen, mutta erityisesti kehittämispäivät ja muut teemoitetut tapaamiset ovat keinoja päästä uuden tiedon äärelle laajemmin kuin arkipäivän työn yhteydessä. Sen sijaan, että pohdintaa tehtäisiin tarkasti määritellyn asialistan mukaan, asiantuntijoille tulisi tarjota vapaamuotoisia tilanteita, jossa laajempi tulevaisuuden pohdinta, trendien ja tulevaisuuden näkymien havainnointi mahdollistuisi. Samankaltaiset toimet edistävät myös tiedon hyödyntämistä.

> *”Sekä [tiedon] luominen että hyödyntäminen jotenkin kulkee niin käsi kädessä, että niitä on vaikea erotella.” H12*
>
> *”Kyllä kehittämispäivät ja teemoitetut yksikkökokoukset ovat tärkeitä.” H1*
>
> *”Tämä [uuden tiedon luominen] on tällaista kevyemmällä otteella asioihin tarttumista verrattuna oikeisiin tutkimusorganisaatioihin, mutta toki hyödyntämällä ja yhdistelemällä eri tietoja niin sitten omassa työssä pyrkii nostamaan esiin sellaisia asioita ja aihealueita, joista me tarvitaan tietoa.” H6*

Kaksi haastateltavista totesi, että heidän roolinsa on vähäinen tiedon luomisen osalta ja toiminta painottuu enemmän tiedon hyödyntämiseen. Näiden yksiköiden tai ryhmien toiminta on luonteeltaan suorittavan tason tehtäviin perustuvaa ja siten tiedon luominen on vähäistä ja toiminta enemmänkin perustuu ohjaavien tahojen tarjoaman tiedon hyödyntämiseen.

> *”Meidän yksi ohjaava taho hoitaa erittäin hyvin koulutuspuolta ja sieltä on saatavissa tietoa, he omistavat tietojärjestelmät mitä me käytetään arkisessa työssä ja sieltä me saadaan jo sen verran pureskeltua juttua ja enemmänkin meidän rooli on sitten sen [tiedon] hyödyntäminen.” H9*

Substanssityöhön liittyvät käytännöt, kuten tiedon tallentaminen järjestelmiin tai uuden tiedon tuottaminen yhdessä asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa, lisäävät organisaation käytettävissä olevaa tietoa ja mahdollistavat tiedon hyödyntämisen. Yksi haastateltava kertoi

digitalisaation edistävän uuden tiedon luomista, kun tietojärjestelmiä rakennetaan ja kehitetään määrätietoisesti niin, että ne ovat integroitavissa muun tiedon kanssa. Vastauksissa digitalisaatio yhdistyy tiiviisti sen ajatuksen kanssa, että organisaation toimintaan käytettävän tiedon tulee olla helposti saavutettavissa. Kuitenkin nykyisellään osa esihenkilöistä koki tiedon hyödyntämisen hankalaksi, koska oikean tiedon äärelle pääsy ei ole aina helppoa, esimerkiksi tietojärjestelmän käyttöoikeus voi estää tiedon käytön tai tietoa ei pystytä yksilöimään ja löytämään järjestelmistä tiedon paljouden vuoksi.

> *"Jotta sitä tietoa pystyisi hyödyntämään hyvin, niin se tarkoittaa sitä, että sen täytyy olla helposti myös silloin saatavilla." H15*

Osa esihenkilöistä toi esiin myös oman aktiivisen roolin tietomäärän hallinnasta ja toiminnan tavoitteellisuudessa. Sen lisäksi, että asiantuntijoita kannustetaan tietojen hyödyntämiseen tai tarjotaan tietojen käsittelyn mahdollistavia työkaluja, tulee esihenkilön varmistua siitä, että asiantuntijoilla on käytössään perustietämystä. Yksi haastateltava nosti esiin tavoitteet, joita voi asettaa tietojen luomisen ja hyödyntämisen edistämiseksi. Jos asiantuntijat sitoutetaan tietoon liittyviin tavoitteisiin arkipäivän työssään, sekä tiedon luominen ja hyödyntäminen toteutuvat automaattisesti. Sen sijaan, jos toiminta tapahtuu organisaation ylemmällä tasolla, tarvitsee tieto aina jalkauttaa osaksi asiantuntijoiden arkea, jolloin esihenkilöiltä edellytetään vahvempaa ja aktiivisempaa roolia.

Esihenkilöillä itsellään voi myös olla rooli toimia tiedon kerääjinä tai välittäjinä mutta erityisesti aktivointi erilaisten data-aineistojen yhdistämiseen, jäsentämiseen ja rajaamiseen kuuluvat esihenkilön arkipäivän johtamistyöhön. Yksi haastateltavista nosti esiin tiedon jakamisen ja vaihtamisen kulttuurin ylläpitämisen, joka mahdollistaa työn tekemisen ennakoiden.

> *" Että me [esihenkilöt] mahdollistetaan, että voi käyttää aikaa pohdintoihin, ja pitää yllä semmoista kulttuuria, että me halutaan tehdä tätä työtä tällä tavalla ennakoivasti." H14*

Tiedon luomisen ja hyödyntämisen esteinä vastauksista tuli esiin arkityön kiireisyys ja resurssien vähyys. Yksi vastaajista totesi, että aikaa tulevaisuuden pohdinnoille on rajatusti eikä tausta-aineistoihin tutustumiseen ole järkevää käyttää vapaa-aikaa. Toinen haastateltava kertoi, että toiminnan kannalta hyödyllisiä selvityksiä jää lukematta, koska perehtymiselle ei ole aikaa. Lisäksi laajaan etätyöhön siirtyminen on asettanut haasteita vapaamuotoisten pohdintatilaisuuksien, kuten kehittämispäivien järjestämiseen.

*”Kuitenkin asiantuntijat sanoo, että olisi kiva, kun olisi enemmän aikaa pohtia näitä asioita. Miten ja mihin panostaa, mihin me panostettaisiin ja mistä olisi eniten hyötyä tulevaisuudessa ja muuta. Mutta se on kyllä valitettavaa, että resurssit on laitettu niin tiukille ettei enää ole aikaa sellaiseen keskusteluun. ” H3*

*”Joo, kyllä enemmän pitäisi oikeasti ehtiä lukemaan just kaikkia Sitran raportteja, että olisi siinä aiheen päällä, mutta kyllä karu totuus on, että ei sille kyllä aikaa ole.” H1*

### 6.3.2 Esteet tulevaisuustiedon jalkautumiseksi käytäntöön

Esihenkilöt mainitsivat yhteensä 32 asiaa, jotka vaikuttavat heikentävästi tulevaisuustiedon jalkautumiseen. Talous- ja henkilöresurssien kokonaisuus (yhdeksän mainintaa) sekä asenteisiin ja ilmapiiriin liittyvät (13 mainintaa) asiat saivat yhteensä 22 mainintaa. Näiden lisäksi yksittäisiä mainintoja saivat vanhat käytännöt, digitalisaation hyödyntämättömyys ja kehittymisen hitaus, tiedon paljous, kollegoja ei tunneta sekä ylimmän johdon suunnan näyttäminen.

Asenteen ja ilmapiirin maininnat rakentuvat esihenkilöiden huomioihin yksilöiden tahtotilaan, avoimuuteen, vapauteen kyseenalaistaa ja muutosvastarintaan liittyen. Osa esihenkilöistä totesi, että uusiin tietoihin tai toimintamalleihin liittyvä muutosvastarinta voi vaikuttaa tiedon jalkautumiseen. Tosin samalla tuotiin esille esihenkilöiden velvollisuus kehittää asenneilmapiiriä kannustamalla ja motivoimalla henkilöstöä vastaanottamaan mahdollisia muutoksia ja uusia asioita osaksi työskentelyä.

*”Esihenkilöiden tulisi olla avoimia ja avoimin mielin suhtautua. On aina tehty, 25 vuotta tällä tavoin, kyllä voi joskus sanoakin niin, mutta yleensä pitäisi itse olla avoimin mielin ja ottaa niitä ideoita ja oikeasti niitä käytäntöjä viedä ylöspäinkin.” H3*

*”Mikä on se ilmapiiri siinä työyhteisössä ja kannustetaanko henkilöstöä niin esimerkiksi kouluttautua? (…) Tai ylipäätään, jos päällikönkin mieli on sellainen, että miksiköhän täällä nyt taas pitää ruveta jotain uutta opettelemaan, niin ei se innosta porukkaa.” H4*

Haastateltavat kuvasivat talous- ja henkilöstöresurssien rajallisuuden vaikuttavan työssä suoraan niin, että arkena ei ole ylimääräistä aikaa keskittyä uuden tiedon jalkauttamiseen. Lähtökohtaisesti tehtävänkuvan mukaiset työt tehdään ensiksi ja työajan salliessa voidaan käyttää aikaa tulevaisuuden pohdintaan. Muutama haastateltava toi esille myös käytössä olevat vanhat käytännöt ja käsitykset. Jo pitkään käytössä olleet tavat ja toimintamallit voivat

olla niin vahvoja ja jopa huomaamattomia, että uuden tulevaisuustiedon jalkautuminen on hankalaa. Yksi haastateltavista kuvasi havahtuneensa asiaan konkreettisesti harjoittelijan kanssa käydyssä palautekeskustelussa tai toinen haastateltava totesi, että ”aina näin on tehty” tekemisen kulttuuri saattaa jäädä päälle. Kaksi haastateltavaa tiivisti ajanpuutteen hyvin havainnollistavalla tavalla.

> *”Kyllä se välillä tuntuu, että semmoinen hillitön kiire meinaa olla erilaisissa asioissa, jolloin sitten tietyllä tapaa aikajanat, joissa asioiden pitäisi tapahtua, niin on usein aikatauluoptimismia, että sitten ehkä sellaisia mutkat suoraksi ratkaisuja joudutaan tekemään.” H6*
>
> *”Mekin ollaan niin aika paljon tuossa päivittäisessä lyhytaikaisessa toiminnassa kiinni, että resursseista johtuen, että tietenkin olisi hyvä, jos olisi vähän aikaa enempi materiaalin läpikäymiseen. On valitettavan vähän aikaa siihen perehtymiseen ja tiedon määrän on aika suuri, se omalta osaltaan sitten vähän vaikeuttaa sitä asiaa.” H8*

Yksittäisiä mainintoja sai myös se, että kollegoja ei tunneta riittävästi ja tuntemiseen perustuva arvostuksen rakentaminen siten, että kaikilla olisi rohkeutta tuoda uutta tietoutta organisaation käyttöön. Tähän liittyen eräs esihenkilöistä toi konkreettisen toiveen organisaation ylimmälle johdolle. Ylimmän johdon toivotaan toimivan suunnannäyttäjinä niin, että uuteen tulevaisuustietoon suhtaudutaan rohkeasti ja henkilöstölle tulisi uskallusta ja luottamusta uusia asioita kohtaan. Uuden tiedon jalkauttamista voi myös heikentää tietojärjestelmien hyödyntämättömyys ja niiden kehittymiseen liittyvä hitaus. Yksi esihenkilöistä esitti lisäksi kysymyksen siitä, miten saadaan asiakkaat ja viranomaiset keskustelemaan sujuvasti järjestelmissä.

### 6.3.3 Vuorovaikutus ja verkostoituminen

Kaikki esihenkilöt olivat yhtä mieltä siitä, että vuorovaikutuksen edistäminen edellyttää sitä, että asiantuntijat kohtaavat organisaation sisällä sekä virallisissa että epävirallisissa tilanteissa keskustelun aloittamiseksi. Asiantuntijoilta odotetaan myös aktiivisuutta organisaation ulkopuolisissa verkostoissa. Asiantuntijoiden pohdintaa pyritään edistämään luomalla mahdollisuuksia keskusteluille, kannustetaan ylläpitämään verkostoyhteistyötä ja tarvittaessa rakentamaan uusia verkostoja. Keskustelun ja pohdinnan tilaisuuksien luominen on yksi käytännön keino esihenkilöille vuorovaikutuksen lisäämiseksi. Vuorovaikutuksen

rakentumista tukevat arkipäivän johtamiskäytänteisiin kuuluvat kokoontumiset, kuten yksikkö-, ryhmä- ja tiimikokoukset.

Yksilötasolla vuorovaikutuksen edistäminen tarkoittaa sitä, että esihenkilö tarpeen mukaan toimii asiantuntijoiden ”verkottajana”, jotta toistensa osaamisesta hyötyvät asiantuntijat löytävät toisensa ja voivat aloittaa yhteistyön. Tämä toimii myös organisaation ulkopuolisten verkostojen rakentamiseen tai jo olemassa olevien verkostoihin liittymisessä. Muutama haastateltavista kertoi verkostoitumismahdollisuuksina ohjaavan tahon järjestämät koulutukset. Yksi esihenkilöistä totesi, että vuorovaikutukseltaan aktiivisia asiantuntijoita voidaan käyttää myös muiden asiantuntijoiden aktivoinnissa.

> *”Kyse on nyt lähinnä siitä mahdollistamisesta ja luoda tilanteita enemmän kuin, että itse siellä pelikentällä on, vaikka tietysti mielellään itsekin sotkeutuu aina mielellään kaikenlaisiin pohdintoihin. ” H6*
>
> *”Mahdollistaa, että asiantuntijat jotenkin hoksaavat ja löytävät sitten toisensa, juuri ne henkilöt, jotka tulisi löytää toisensa… Myös keskustelevan ja ihmettelevän ilmapiirin luominen, että on ihan ok kysyä jostain asioista, että tieto lisääntyy.”H7*

Eräs esihenkilöistä kertoi lisäksi, että erittäin tulevaisuustietoisten yksilöiden toiminta ja vuorovaikutus organisaation sisällä ja ulkopuolella voi olla jopa niin nopeaa, että se edellyttää esihenkilöltäkin aktiivisuutta, jotta toimintaa saadaan ohjattua tavoitteiden mukaisesti. Esihenkilö tunnisti nopean toiminnan riskiksi sen, että viranomaistehtävistä ajaudutaan epäolennaisten tehtävien suorittamiseen, mikä ei varsinaisesti edistä yksikölle tai ryhmälle asetettujen tavoitteiden saavuttamista.

Muutama esihenkilö tunnisti myös haasteita ja huomioitavia seikkoja vuorovaikutuksen edistämisessä. Eräs vastaajista totesi, että tulevaisuuden visiointia ja ennakointia tulee välillä hidastaa, jotta ydintehtävät tulevat suoritettua. Kaksi vastaajista kertoi, että luottamuksen rakentaminen ja toisten työn arvostaminen kulkevat käsi kädessä vuorovaikutuksen edistämisen kanssa. Etätyön lisääntynyt määrä ja spontaanien tapaamisten vähentyminen näkyvät käytännössä niin, että asiantuntijat eivät enää tunne toisiaan yhtä hyvin kuin aiemmin. Tilanteen hallitsemiseksi esihenkilön tulee olla läsnä arkityössä ja tavoitettavissa pohdintojen käynnistämiseksi.

> *”Niin luoda tilaa keskustelulle, että kai siitä on kyse, että on aikaa pohtia näitä ja on ne säännölliset tiimipalaverit ja meillä on ihan viikoittaisia 10 minuutin tiiviitä ajatuksenvaihtotilaisuuksia.”H11*

*”Tehtävät on vähän erilaisia, niin täytyy siihen kyseiseen tehtävään sopeuttaa näitä asioita, että jotkut on enemmän ennakointia vaativia ja pohdiskelevia, jotkut enemmän operatiivisia tehtäviä.” H10*

## 6.4 Tulosten yhteenveto

Esihenkilöt osallistuvat ennakointiin sekä strategisella että operatiivisella tasoilla toiminnan organisoinnin ja henkilöstösuunnittelun kautta. Strategisen tason toimilla pyritään havainnoimaan yhteiskuntaan vaikuttavia toimintaympäristön muutoksia laajasti, kuten havainnoimalla toimialoihin, viranomaistehtäviin tai toimijoihin liittyviä muutoksia. ELY-keskuksessa on käytössä pienimuotoista skenaario- ja visiotyötä, joka kohdistuu yksittäisten yksiköiden pohdintoihin toimintaympäristön muutoksista. Suurin osa ELY-keskuksen ennakoinnista perustuu tietosyötteiden keräämiseen ja niiden tulkintaan.

Toiminnan organisoiminen ja henkilöstösuunnittelun tehtävät kuvastavat esihenkilöiden normaaleja johtamiskäytäntöjä. Tätä toimintaa ohjaavat tulos- ja toimialasopimuksiin määritellyt tavoitteet, muut laajemmat asiakirjat, kuten hallitusohjelma sekä tarkemmat tehtävänmäärittelyt. Tulevaisuustiedon luominen ja hyödyntäminen ovat tärkeässä roolissa ennakoinnin kokonaisuudessa ja tuloksista on havaittavissa, että esihenkilöt pyrkivät luomaan asiantuntijoille erilaisia keskustelumahdollisuuksia ajatusten vaihdon ja pohdinnan toteutumiseksi. Ennakoinnin laaja ja vaihteleva osallistaminen, verkostojen rakentaminen, vuorovaikutteisuus ja asenteisiin vaikuttaminen ovat läsnä esihenkilöiden arkityössä. Nämä luovat pohjaa organisaation tulevaisuusajattelu kehittymiseksi. Tutkimuksen päähavainnot on koottu sivulla 64 esitettävään taulukkoon 4.

Taulukko 4. Päähavainnot tuloksista

| Päähavainnot tuloksista |
| --- |
| **Ennakoinnin organisoiminen ja toimijat**<br>• Suurin osa ELY-keskuksen ennakoinnista perustuu tietosyötteiden keräämiseen ja niiden tulkintaan.<br>• Asiantuntijat osallistuvat organisaation ennakointiin tuomalla asiantuntemustaan substanssikysymyksiin liittyvissä aiheissa.<br>• Toimijoiden roolit ja kokoonpano vaihtelevat tilanteen mukaan.<br>• Ennakointi on hyödyllistä ja se on edellytys laadukkaalle ja luotettavalle viranomaistyöskentelylle.<br><br>**Esihenkilöiden käytännöt**<br>• Esihenkilöt liittävät tulevaisuustietoa osaksi arjen toimintoja, päälähteenä sisäistetty tieto.<br>• Pohdintatilaisuudet mahdollistavat tulevaisuustiedon luomisen ja hyödyntämisen.<br>• Kannustaminen tiedon luomiseen ja hyödyntämiseen muokkaa asenteita.<br>• Ennakointiin liittyvät asenteet ja niihin vaikuttaminen helpottavat tiedon jalkautumista.<br>• Arkityön kiire ja tiedon paljous ovat haasteita, jotka vaikuttavat tulevaisuustiedon luomiseen ja hyödyntämiseen.<br>• Vuorovaikutuksen edistäminen mahdollistaa tulevaisuuskuvien pohdinnan asiantuntijoiden, esihenkilöiden ja ylimmän johdon kesken.<br>• Vuorovaikutuksessa on vielä hyödyntämätöntä potentiaalia vastuualueiden, yksiköiden ja ryhmien kesken. |

# 7 Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena oli selvittää, *miten ennakointi ilmenee esihenkilöiden työssä.* Työssä pyrittiin tarkastelemaan esihenkilöiden näkemyksiä organisaation ennakointityöstä ja ymmärtämään paremmin esihenkilöiden käytännön toimintaa ennakointiin, kuten tulevaisuustiedon luomiseen sekä hyödyntämiseen liittyen. Esihenkilöillä on merkittävä rooli organisaation toiminnassa, sillä he vastaavat yksikön tai ryhmän työstä suoriutumisesta tavoitteiden vaatimalla tavalla ja toimivat linkkinä ylimmän johdon ja asiantuntijoiden välillä.

Tässä luvussa ensimmäiseksi käsitellään ennakoinnin organisoimista sekä toimijoita koskevia havaintoja ja toiseksi paneudutaan esihenkilöiden käytäntöjä koskeviin havaintoihin. Pohdinta perustuu aiemmista tieteellisistä töistä tehtyihin huomioihin ja niiden peilaamiseen suhteessa tämän tutkimuksen tuloksiin. Kolmas alaluku esittelee vastaukset työn tutkimuskysymyksiin. Työ päätetään tutkimuksen toteutuksessa esiin nousseisiin suosituksiin, rajoituksiin ja mahdollisiin jatkotutkimusehdotuksiin sekä yhteenvetoon.

## 7.1 Pohdinta ennakoinnin organisoimisesta ja toimijoista

Tämä luku tarkastelee ennakoinnin organisoimisesta tehtyjä havaintoja, erityisesti keskittyen ennakoinnin hierarkian, prosessiajattelun ja kohdeorganisaation toiminnan yhtäläisyyksiin ja eroavaisuuksiin sekä ennakoinnin arvon muodostukseen. Luvun toinen osio käsittelee lyhyesti toimijoita koskevaa pohdintaa.

**Ennakoinnin organisoiminen**

Aiemmat tutkimukset ovat tunnistaneet, että matala hierakia on hyödyksi ennakoinnille ja samoin ennakointiprosessin rakentaminen alhaalta ylöspäin mahdollistaa henkilöstön havaitsemien asioiden ja tietojen välittymisen ylimmän johdon päätöksenteon tueksi (Rohrbeck 2011, 6; Schreiber & Berge 2019). Näiden seikkojen perusteella onkin tärkeä ymmärtää ennakointiin osallistuvien toimijoiden välisiä vaikutussuhteita, jotta tieto välittyy

tarkoituksenmukaisesti puolin ja toisin, asiantuntijoilta esihenkilöille ja eteenpäin organisaation ylimmälle johdolle. Tulosten perusteella ei ole havaittavissa, että ELY-keskuksessa olisi erityistä hierarkiaa eri toimijoiden kesken ennakointiin liittyen. Tätä voi suurelta osin selittää asiantuntijaorganisaatiolle ominainen toimintakulttuuri, jossa asiantuntijuus perustuu substanssiaiheisiin eikä niinkään asiantuntijan asemaan hallinnollisessa organisaatiossa.

Ennakoinnin organisoimiseen liittyen aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että ennakointi voi olla myös oppimisprosessi ja erityisesti työntekijöiden kannalta (Djuricic & Bootz 2019; Georgiou & Keenan 2006; Rohrbeck 2011). Esihenkilöt eivät suoraan tuoneet esille oppimista terminä, mutta tuloksissa mainitut seikat kuten perustietämyksen lisääminen, verkostoitumisen aktivointi ja pohdintojen mahdollistaminen ovat keinoja asiantuntijuuden kehittämiseksi ja lisäämiseksi. Tähän perustuen voidaan todeta, että esihenkilöt ovat tunnistaneet oppimisen mahdollisuuden osana ennakointia.

Vertailtaessa tuloksia Hortonin (1999) ennakoinnin prosessimalliin voidaan havaita, että ELY-keskuksen toiminta asettuu vaiheisiin 1. ja 2. Strategisen tason toimet voi tunnistaa osaksi vaihetta kaksi, kun taas operatiivisen toiminnan organisoiminen ja henkilöstösuunnittelu ovat vaihetta yksi. Horton (1999) kuvaa ensimmäistä vaihetta helposti toteutettavaksi, se sisältää paljon toimintaa ja näyttää vaikuttavalta. Tiedon keräämisen katsotaan usein olevan osa organisaation tavanomaista johtamiskäytäntöä ja vaihe on siten esihenkilöille helppoa ja tuttua toimintaa. Toisessa vaiheessa tietoa tulkitaan organisaation asiayhteyteen sopivaksi, jolloin on kyse ennakointiprosessin ytimestä. Hyvin tehty tulkinta tuottaa organisaatiolle käyttöön strategisia ja muita toimia, joilla mahdollisten tulevaisuuksien käsitteleminen voi alkaa.

Sen sijaan ELY-keskuksen ennakoinnissa ei ole viitteitä Hortonin (1999) kolmannen eli viimeisen vaiheen toimista. Tässä vaiheessa korostetaan ennakoinnin sulautumista osaksi organisaatiota ja toimintaan sitoutumista. Hortonin mukaan pelkästään raporttien tuottamisella ei ole mahdollista saada aikaan riittävää sitoutumista vaan tuloksista tulisi viestiä laajasti organisaatiossa. Sitoutuneisuudella onkin tärkeä osa ennakoinnissa ja kuten Piirainen & Gonzales (2015) ovat todenneet, ennakoinnin tuloksilla on vähäinen merkitys päätöksenteossa, jos ennakointi ei tuota faktoihin perustuvaa tietoa ja hyödynnettäviä tuloksia eikä toiminta mahdollista sitoutuneisuutta.

Esihenkilöiden vastauksissa esiin tulleet ELY-keskuksessa toteutetut yksittäiset kehittämispäivät tai muut kertaluonteiset tapahtumat eivät välttämättä synnytä organisaatioon riittävää sitoutuneisuutta. Kaikki esihenkilöt korostivat vastauksissaan sitä, että katsovat ennakointia vain oman yksikkönsä tai ryhmän substanssitehtävien näkökulmasta käsin. Tämä osaltaan vahvistaa ajatusta siitä, että organisaatiossa tehtyjen ennakoinnin synnyttämien tulosten viestintä voisi olla nykyistä laajempaakin, jolloin esihenkilöt voisivat hyödyntää muiden aikaansaamia tuloksia oman yksikön tai ryhmän työskentelyssä.

Esihenkilöt kokivat ennakoinnin hyödylliseksi ja se on edellytys laadukkaalle ja luotettavalle viranomaistyöskentelylle. Ennakointi on luonteeltaan proaktiivista toimintaa, kuten huomaamatonta tulevaisuuden työstämistä ja havainnointia. Lisäksi ennakointi mahdollistaa sen, että asioihin on mahdollista varautua ennakkoon, tämä korostuu erityisesti operatiivisen toiminnan organisoimisessa ja henkilöstösuunnitellussa. Ennakoinnissa myös käsitellään poikkihallinnollisia teemoja kuten ilmastonmuutos tai vihreä siirtymä ja elinkeinojen kehittäminen ja siten ennakointi antaa mahdollisuuden vuorovaikutuksen kehittymiselle ryhmien, yksiköiden ja vastuualueiden kesken.

Ennakoinnin toteutuessa hyvin, se muodostaa organisaatiolle arvoa. Tämän tutkimuksen tuloksista on suoraan nähtävissä, että esihenkilöiden vastaukset muodostuvat samanlaisista teemoista kuin Amanatidoun (2014) tutkimus tiivistää: ennakoinnin arvo muodostuu tiedon, verkostojen, osallistumisen ja toiminnan rakentamisesta.

**Ennakoinnin toimijat**

Esihenkilöiden vastauksista on muodostettavissa erilaisiin rooleihin liittyvä selkeä kokonaisuus, jossa esihenkilöillä itsellään on tärkeä rooli. Esihenkilöt korostivat vastauksissaan toimintaansa kokonaisuuden hahmottajina mutta myös tiedon jakajina. Asiantuntijat ovat puolestaan vastuullisia substanssitehtäviin liittyvässä tiedon keräämisessä ja jakamisessa sekä verkostoitumisessa. Tulosten mukaan ylimmän johdon odotetaan toimivan suunnannäyttäjänä toiminnan tavoitteellisuuden varmistamiseksi. Tulokset ovat tältä osin samansuuntaisia kuin Battistella (2014, 77) on todennut omassa tutkimuksessaan, että ylimmän johdon tulee huolehtia ennakointikulttuurin muodostumisesta verkostoitumista hyödyntämällä.

Rohrbeck (2011) on todennut omassa työssään, että ennakointia tekevien henkilöiden tulee omata riittävä asiantuntemus. Huomion voi yhdistää tämän tutkimuksen tuloksiin toteamalla, että ennakointiin voi osallistua niin ylin johto, esihenkilöt kuin asiantuntijatkin, kunhan heillä on riittävää asiantuntemusta ennakoinnin toteuttamiseksi. Kun kohdeorganisaationa on asiantuntijaorganisaatio, on mahdollista olettaa, että arkipäiväiset organisaatiossa noudatettavat toimintatavat ja asiantuntijoiden vastuu näkyvät myös ennakoinnin kokonaisuudessa, jolloin tulevaisuuden havainnointia tehdään automaattisesti, kun työtehtävät sitä edellyttävät.

Organisaation kannalta olennainen tieto voi olla kenen tahansa henkilöstön jäsenen hallussa, mutta tiedon välittyminen päätöksenteon taustatiedoksi on riippuvainen siitä, kuinka hyvin tieto on havaittavissa ja miten tieto voidaan siirtää taholta toiselle. Tähän perustuen esihenkilöiden rooli tiedon jakajina on oleellinen organisaation ennakoinnissa. Tässä yhteydessä on syytä korostaa Dufvan (2015) ajatusta siitä, että toimijoiden keskinäisellä vuorovaikutuksella on mahdollista edistää tulevaisuuskuvien syntymistä.

## 7.2 Pohdinta esihenkilöiden käytännöistä organisaation ennakointityössä

Havainnot asiantuntijaorganisaation esihenkilöiden käytännöistä tiivistyy toimiin tulevaisuustiedon luomisen ja hyödyntämisen edistämiseksi, kokonaisuuden hahmottamiseksi ja ennakoinnin systeemisen näkökulman edistämiseksi, joita kuvataan seuraavaksi.

### Tulevaisuustiedon luomisen ja hyödyntämisen edistäminen

Tulevaisuustieto käsitteenä ei ollut kaikille haastateltaville tuttu entuudestaan ja sen vuoksi osa esihenkilöistä koki tulevaisuustiedon luomista ja hyödyntämistä koskevat haastattelukysymykset hankaliksi vastata. Tämä näkyi niin, että haastateltavat pohtivat ääneen sitä, mitä näillä tarkoitetaan ja miten nämä asiat voidaan yhdistää oman yksikön tai ryhmän toimintaan. Pouru ym. (2019) onkin osuvasti todennut, että tulevaisuustiedon tulisi liittyä organisaation arkitodellisuuteen. Esihenkilöiden pohdinnoista huolimatta tuloksista on havaittavissa, että esihenkilöt käyttävät jo luonnostaan käytäntöjä, jotka itse asiassa edistävät sekä tiedon luomista että hyödyntämistä. Näitä käytäntöjä ovat muun muassa tiedon jakaminen ja

keskusteluttaminen. Tämän perusteella voidaankin todeta, että esihenkilöt pystyvät liittämään tulevaisuustietoa osaksi arjen toimintaa.

Dufva (2015) kuvasi tulevaisuustiedon luomista vaiheittaiseksi prosessiksi, jonka lähtökohtana toimii olemassa oleva tieto ja tavoitteena tulisi olla näkemysten monipuolistaminen. Se, että esihenkilöt tarjoavat ryhmille ja yksiköille tilaisuuksia asioiden pohtimiseksi, on konkreettinen käytäntö uuden tiedon luomiseksi ja hyödyntämiseksi. Tämän lisäksi esihenkilöiden käytännöt asiantuntijoiden aktivoimiseksi substanssityöhön liittyvään tiedon tallentamiseen tai uuden tiedon tuottamiseen yhdessä sidosryhmien tai asiakkaiden kanssa lisäävät organisaation käytössä olevaa tietoa. Samoin asiantuntijoiden kannustaminen tiedon hyödyntämiseen esimerkiksi erilaisia data-aineistoja yhdistämällä on osa esihenkilöiden arkityötä.

Tuloksissa mielenkiintoa herättävät muutamat maininnat, joissa todettiin, että yksikkö tai ryhmä ei itsessään tuota uutta tietoa. Tämä on mielenkiintoinen näkemys sen vuoksi, että aiempien tutkimusten mukaan uutta tietoa syntyy aina yksilöiden tai ryhmien kesken vuorovaikutuksellisissa tilanteissa (Alavi & Leidner 2001, 109; Grant 1996). Tuloksia voi osaltaan selittää se, että tässä haastattelutilanteessa tulevaisuustieto on mahdollisesti ymmärretty vain eksplisiittiseksi eli tiedoksi, joka on helposti havaittavissa ja siirrettävissä eteenpäin (Nonaka ym. 2000). Tai toisena selittävänä seikkana voi olla se, että tulevaisuustiedon oletetaan olevan merkittävästi muusta tiedosta poikkeavaa ja näiden perusteiden vuoksi tulevaisuustiedon havaitseminen oli osalle esihenkilöistä haasteellisempaa.

On oletettavaa, että asiantuntijaorganisaatiossa on käytössään paljon sisäistettyä tulevaisuustietoa, joka näyttäytyy tietotaidon ja asiantuntemuksen muodossa. Tämän Dufvan & Ahlqvistin (2015a) mukaisen määritelmän perusteella voidaankin todeta, että esihenkilöiden käytännöt tulevaisuustiedon luomiseksi ja hyödyntämiseksi perustuvat asiantuntijoiden sisäistetyn tiedon käsittelyyn. Tämä puolestaan toimii edeltävänä vaiheena tutkan ulkopuolisen tiedon saamiseksi ryhmien tai yksiköiden käyttöön, joka konkretisoi tulevaisuustiedon erityisyyttä verrattuna muuhun eksplisiittiseen tietoon.

Esihenkilöt pystyivät vastaamaan hyvin nopeasti ja täsmällisesti seikkoihin, jotka estävät uuden tulevaisuustiedon jalkautumisen käytäntöön. Tulokset kertovat, että suurin osa vastauksista liittyvät toimijoiden asenteiden ja ilmapiirin yksityiskohtiin. Asenteet, kuten avoimuus, muutosvastarinta, mukavuudenhalu ja tahtotila ovat työyhteisön ominaisuuksia, joiden kehittämiseksi esihenkilöt työskentelet päivittäin muodostaakseen yhtenäistä

organisaatiokulttuuria. Nämä vastaukset kuvastavat hyvin käytännössä sitä, mitä Pouru ym. (2019) on myös todennut: tulevaisuustiedon tehokas hyödyntäminen edellyttää ennakointiin liittyen asenteiden uudelleen tarkastelua.

Tämän tutkimuksen tulokset noudattelevat aiempien tutkimusten tuloksia siltä osin, joissa on viitattu organisaatiokulttuurin merkitykseen. Tutkimuksissa on todettu, että organisaatiokulttuuri määrittelee halukkuuden ja kyvykkyyden käyttää tulevaisuustietoa hyödyllisellä tavoilla ja ylipäätään organisaatiokulttuurilla luodaan puitteet kaikenlaisen tiedon käsittelyyn tiedonhallintaa rakentamalla ja vahvistamalla (Alavi & Leidner 2001; Appiah & Sarpong 2015). Se, että vastauksissa korostuvat enemmän työyhteisön pehmeät arvot kuin rahalliset ja fyysiset resurssit, mahdollistaa esihenkilöille tiedon hyödyntämiseen liittyvien käytäntöjen kehittämisen osana arkipäivän johtamistyöskentelyä.

Tuloksissa yksi huomionarvoinen seikka on kiire. Esihenkilöt kuvasivat tilannetta niin, että halukkuudesta huolimatta arjen työskentelyssä ei useinkaan löydy aikaa tulevaisuuden pohdinnoille. Tämä vahvistaa ajatusta organisaatiokulttuurin merkityksestä. Tutkimustuloksiin perustuen esihenkilöt pyrkivät luomaan asiantuntijoille mahdollisuuksia tulevaisuustiedon luomiseksi ja hyödyntämiseksi mutta esihenkilöiden oma ajankäyttö ei mahdollista vastaavaa toimintaa.

Esihenkilöt toivat esille ajankäytön lisäksi toisen haasteen, joka liittyy tiedon ja erityisesti data-aineistojen määrään. Tietoa on paljon ja oikean tiedon äärelle löytäminen ei ole aina helppoa. Ennakoinnissa hyödynnetään osittain valtakunnallisia aineistoja ja tärkeää onkin löytää omaan substanssialaan liittyvät olennaiset tiedot erilaisista tietolähteistä. Tiedon löytäminen, analysointi ja tulkinta ovat kuitenkin aikaa vievää työtä, eikä esihenkilöiden mukaan tämän tyyppiseen työhön ole juuri aikaa arjessa. Esihenkilöt totesivat vastauksissaan samaa kuin Pouru ym. (2020) toteaa kansallisella tasolla käytettävissä olevasta tulevaisuustiedosta: sitä tuotetaan runsaasti, mutta se on sirpaloitunut eri tietolähteisiin eikä tieto ole helposti löydettävissä. Oikean tiedon ja sen äärelle löytäminen on tärkeää, kuten Dufva & Ahlqvist (2015a) ovat todenneet omassa tutkimuksessaan: mitä paremmin organisaatio pystyy luomaan monipuolisen tulevaisuuskuvien sarjan, sitä valmiimpia toimijat ovat vastaanottamaan tulevaisuutta.

**Ennakoinnin kokonaisuuden hahmottaminen**

Tulokset kertovat, että esihenkilöillä on merkittävä rooli ennakointityön organisoimisessa osana muuta operatiivista toimintaa ja ennakoivaan työskentelyyn kannustamisessa. Kokonaisuuden hahmottaminen perustuu strategisen tason aiheiden huomioimiseen, niiden jalkauttamiseen sekä yksikön tai ryhmän keskusteluttamiseen. Tämä antaa viitteitä siitä, että esihenkilöt pyrkivät omalla toiminnallaan löytämään yksimielisyyttä ja konsensusta eri asioiden kesken, jotta käytössä olevaa tietoa saadaan jalostettua organisaatiolle vielä arvokkaampaan muotoon. Piirainen & Gonzales (2015) ovatkin todenneet, että nämä ovat juuri niitä ominaisuuksia, jotka hyödyttävät ennakoinnin tulosten aikaansaamisessa ja konkretisoivat tiedon arvoa.

Tuloksissa esiin tulleet esihenkilöiden strategisen tason toimet voivat myös kuvata sitä, että esihenkilöillä on tietyn asteinen omistajuussuhde oman yksikön tai ryhmän substanssitehtäviin liittyvissä ennakoinnin kysymyksissä. Tällä voidaankin varmistua ennakoinnin tulosten jalkauttamisesta siten kuin Horton (1999) on kuvannut ennakoinnin prosessiin liittyvässä työssään. Esihenkilöiden merkittävää roolia korostaa myös se, että heillä on laaja ymmärrys organisaation sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä, mutta samalla myös vaikutusmahdollisuus organisaation käytössä oleviin prosesseihin ja rutiineihin (Balong & Johnson 2005; Sarpong & Hartman 2018). Näihin seikkoihin perustuen tämän tutkimuksen tulosten voidaan nähdä vahvistavan aiempien tutkimusten tuloksia samansuuntaisilla havainnoilla.

Tämän tutkimuksen tulokset antavat mahdollisuuden myös pohtia esihenkilöiden vastausten perusteella muodostuvaa kokonaisuutta tulevaisuusajattelun näkökulmasta. Aiemmissa tutkimuksissa organisaation valmiutta tulevaisuusajatteluun on kuvattu erilaisten kypsyysmallien kautta, jotka kuvaavat organisaation ominaisuuksia tai läpikäymiä vaiheita ennakoinnin toteuttamiseksi, mutta myös tulevaisuusajattelun kehittymiseksi (Rohrbeck 2011; Schreiber & Berge 2019).

Kun tutkimustuloksia tuloksia verrataan Scheiberin ja Bergen (2019) esittämiin tulevaisuusajattelun neljään tasoon, voidaan havaita, että esihenkilöiden muodostama kokonaisuus asettuu ensimmäiselle tasolle, joka on tulevaisuusajattelun varhainen taso. Tällä tasolla toiminta perustuu erillisiin ja satunnaisiin ennakoinnin tapahtumiin, ennakointimenetelmien käyttö on rajallista ja tiedonkeruussa voi olla puutteita. Esihenkilöiden havainnot siitä, että ryhmillä ja yksiköillä on vaihtelevia käytäntöjä sekä yhteistyötä tulisi vahvistaa kaikilla tasoilla

(vastuualue/yksikkö/ryhmä), korostavat organisaation sijoittumista varhaiselle tulevaisuusajattelun tasolle. Lisäksi tämä varhainen taso on merkittävä organisaatiolle siksi, että se luo perustan organisaatiorakenteiden ja toimintojen yhdenmukaistamiseksi. Varhaisella tasolla luodaan käytäntöjä tiedon saatavuuden parantamiseksi sekä analysointitaitojen kehittämiseksi, joihin esihenkilöt myös viittaavat vastauksissaan.

Toisaalta taas Rohrbeckin (2011) lähestyminen tulevaisuusajatteluun vaikuttavien erilaisten ominaisuuksien kautta luo kuvan monitahoisesta ilmiöstä. Tiedon käyttö, käytössä olevien menetelmien herkkyys, ihmiset ja verkostot, organisaatio sekä kulttuuri antavat ennakoinnille nipun ominaisuuksia, joiden kanssa organisaation tulee tasapainoilla. Tämän tutkimuksen tuloksissa yllättävintä oli se, että esihenkilöt toivat kaikkia näitä edellä kuvattuja ominaisuuksia esille vastauksissaan ja siten voidaan ajatella, että esihenkilöt tunnistavat hyvin ominaisuudet, jotka vaikuttavat organisaation tulevaisuusajattelun kehittymiseen. Tämä antaa hyvän perustan organisaation tulevaisuusajattelun kehittämiseksi edelleen kohti seuraavia tasoja ja parempia yksilöllisiä sekä organisaatiokohtaisia ominaisuuksia.

**Ennakoinnin systeemisen näkökulman edistäminen**

Tulosten perusteella on yllättävää havaita, että esihenkilöiden käytännöt jo nykyisellään edistävät osittain ennakoinnin systeemisen näkökulman toteutumista. Kun esihenkilöiden toimintaa kokonaisuutena verrataan suhteessa Dufvan (2015) esittämään ennakoinnin systeemiseen näkökulmaan, on havaittavissa muutamia selkeitä edistäviä tekijöitä. Systeemistä näkökulmaa edistää se, että ennakointiin osallistuu toimijoiden joukko, asiantuntijat, esihenkilöt ja ylin johto, jotka pyrkivät vuorovaikutuksessa keskenään ennakoimaan ja keskustelemaan erilaisista tulevaisuuden vaihtoehdoista pääsääntöisesti oman yksikön tai ryhmän kesken.

Ja lisäksi edistävänä tekijänä on toimijoiden roolituksen tunnistaminen. Toimijoiden rooli voi vaihdella tilanteen mukaan ja kaikki toimijat eivät ole mukana jatkuvasti. Ennakoinnin lähtökohtana toimivat nykyhetken havainnot ja erilaiset käsitykset määrittelevät sen, kuka osallistuu uusiin pohdintoihin. Asiantuntijaorganisaation ennakoinnin ydin on siinä, että toiminta integroidaan osaksi arkipäivän työtä ja siihen sitoutetaan oleelliset tahot tapauskohtaisesti. Siten on myös ymmärrettävää, että esihenkilöt korostavat vastauksissaan vain oman ryhmän tai yksikön näkökulmaa, koska se voi hyvinkin olla toiminnan kannalta aivan riittävä

ennakoinnin taso. Ei välttämättä ole tarkoituksenmukaista, että ELY-keskuksen kaltaisessa, monialaisessa asiantuntijaorganisaatiossa kaikkien ryhmien tai yksiköiden panos ennakointiin olisi samanlaista laajuudeltaan ja toiminnoiltaan.

Edistävien tekijöiden lisäksi tulosten perusteella on havaittavissa asioita, joiden kehittäminen voisi vaikuttaa positiivisesti ennakoinnin systeemisen näkökulman vahvistumiseen edelleen. Vaihtoehtoisten tulevaisuuksien muodostaminen yhdessä vastuualueiden, yksiköiden ja ryhmien kesken on vielä vähäistä. Vuorovaikutuksessa on vielä hyödyntämätöntä potentiaalia ja organisaation laajuus mahdollistaisi ja tarjoaisi nykyistä monipuolisemmin vaihtoehtoja läpileikkaavien keskusteluiden järjestämiseen eri substanssialojen asiantuntijoiden kesken vastuualuerajat ylittäen.

## 7.3 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

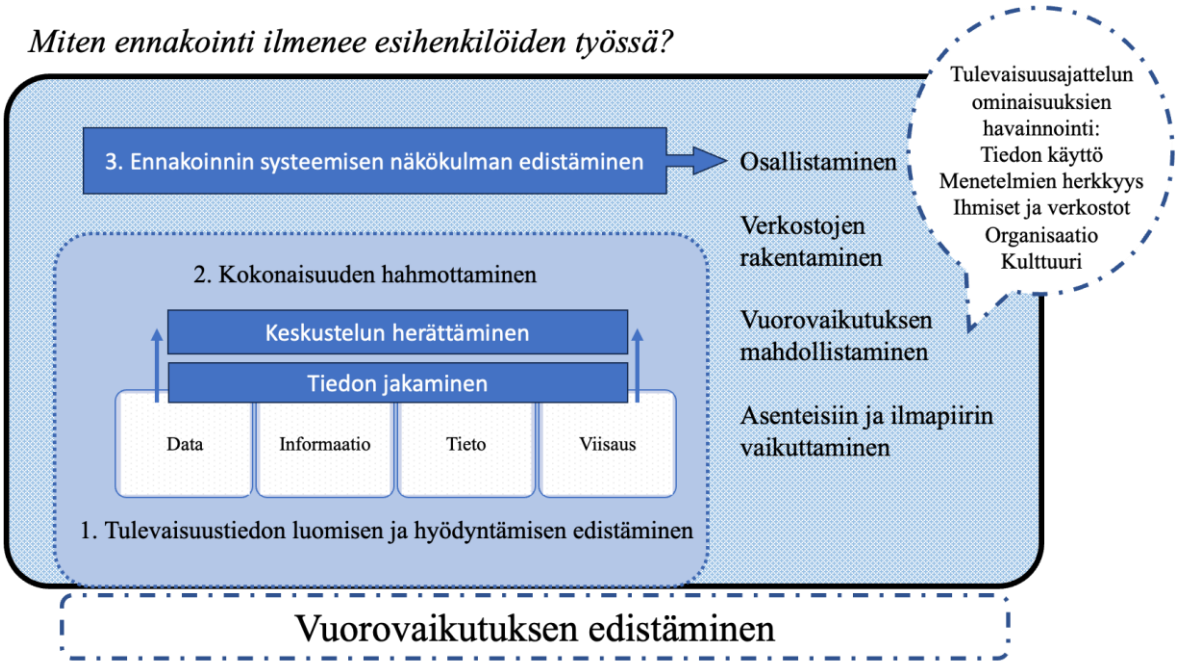
Ensimmäinen alatutkimuskysymys, *millaiseksi toiminnaksi esihenkilöt kuvaavat organisaation ennakointityötä*, antaa monitahoisen kuvan ELY-keskuksen ennakoinnista. Esihenkilöt kuvaavat organisaation ennakointia usealla eri tasolla tapahtuvaksi toiminnaksi, joista osa toiminnasta on strategisen tason ennakoinnin luonteen omaavaa, pitkän aikajänteen toimintaa mutta esihenkilöt kokevat ennakoinniksi myös operatiiviseen toimintaa kuuluvat arkipäivän johtamiskäytänteet ja niihin liittyvät lyhyen aikajänteen suunnittelutoimet. Ennakointi koetaan hyödylliseksi ja se helpottaa suoriutumista määritellyistä tehtävistä asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja samanaikaisesti ennakointi mahdollistaa laadukkaan ja luotettavan viranomaistoiminnan.

Toinen alatutkimuskysymys, *millaisia käytäntöjä esihenkilöillä on käytössään ennakoinnin toteuttamiseksi,* tuo esiin kolme käytäntökokonaisuutta. Ensinnäkin esihenkilöt edistävät tulevaisuustiedon luomista ja hyödyntämistä kokoamalla ja jakamalla yksikölle tai ryhmälle toiminnan kannalta olennaista tietoa ja herättävät keskustelua yksikön tai ryhmän sisällä teemoista, jotka mahdollisesti vaikuttavat toimintaan tai toimintaympäristöön lähitulevaisuudessa tai myöhemmin. Toiseksi käytännöksi esihenkilöiden toiminnassa voidaan havaita kokonaisuuden hahmottaminen. Esihenkilöt koostavat käytyihin keskusteluun ja pohdintoihin perustuen kokonaisuuden, joka toimii viestinä operatiivisesta toiminnasta ylimmälle johdolle tai toiseen suuntaan strategisen asiakokonaisuuksien jalkauttamiseksi asiantuntijoiden keskuuteen. Tämä myös auttaa hahmottamaan ennakointityön organisoimista koko

organisaation osalta. Ja kolmantena käytäntönä ovat toimet, jotka edistävät ennakoinnin systeeminen näkökulman toteutumista, jota tarkastellaan kolmannessa alatutkimuskysymyksessä.

Kolmas alatutkimuskysymys, *mitkä esihenkilöiden käytännöt edistävät ennakoinnin systeemisen näkökulman toteutumista,* vahvistaa ajatusta siitä, että esihenkilöt ajattelevat ennakointia laajemmin kuin pelkkänä tiedonkeruuna. Esihenkilöiden käytännöt osallistamisen edistämiseksi, verkostojen rakentamiseksi, vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi ja asenteisiin sekä ilmapiiriin vaikuttamiseksi edistävät ennakoinnin systeemisen näkökulman toteutumista. Lisäksi esihenkilöt havainnoivat tulevaisuusajatteluun kehittymiseen ja organisaation valmiuksiin vaikuttavia ominaisuuksia osana johtamiskäytänteitään.

Vastaus päätutkimuskysymykseen, *miten ennakointi ilmenee esihenkilöiden työssä*, rakentuu alatutkimuskysymysten kautta (kuva 9). Ennakointi ilmenee esihenkilöiden työssä sekä strategisen tason tehtävissä mutta myös operatiivisessa toiminnassa. Esihenkilöiden tavoitteena on vuorovaikutuksellisin keinoin edistää sekä tulevaisuustiedon luomista että sen hyödyntämistä, havainnoida kokonaisuutta ja toimia systeemisen näkökulman edistämiseksi.




Kuva 9. Vastaus päätutkimuskysymykseen: miten ennakointi ilmenee esihenkilöiden työssä?

## 7.4 Käytännön suositukset organisaation ennakointityöhön

Tutkielman perusteella ELY-keskuksen ennakointityöhön on mahdollista esittää muutamia käytännön suosituksia. Koska kohdeorganisaationa on monialainen asiantuntijaorganisaatio, suosituksia on mahdollista hyödyntää myös vastaavissa organisaatioissa, joissa toiminnan erityispiirteet ovat samankaltaisia kuin kohdeorganisaatiolla. Esihenkilöt ovat vastauksillaan muodostaneet kattavan kuvauksen, joka voisi toimia organisaation ennakointityön kehittämisen lähtökohtana.

***Ennakoinnin toteuttaminen edellyttää monenlaisia toimia***

Ennakointia tehdään organisaation eri tasoilla ja rooleissa hyvin eri mittaisesti sekä ennakoinnin aikajänteet voivat vaihdella. Tämä ennakoinnin erilaistuminen korostaa sitä, että ennakoinnin toteuttamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa. ELY-keskuksen kaltaisessa, monialaisessa asiantuntijaorganisaatiossa ei siten ole tarpeen yhdenmukaistaa ennakointia tietynlaiseksi toimintatavaksi vaan oleellista on huolehtia verkostomaisesta työskentelystä vastuualueiden, yksiköiden ja ryhmien kesken sekä varmistaa tiedon siirtyminen taholta toiselle. Lisäksi on loogista, että osa organisaation tehtävistä ovat enemmän ennakointia vaativia kuin toiset tehtävät ja toimintaan osallistutaan laajasti. ELY-keskuksen lakisääteisten ennakoinnin tehtävien lisäksi tulisi olla mahdollisuus poikkihallinnollisiin keskusteluihin organisaation sisäisesti eri toimijoiden kesken.

***Yhteisen näkemyksen muodostaminen ennakoinnista edistää tavoitteellista toimintaa***

Ennakointi on toimintaa, johon osallistutaan laajasti organisaation kaikilta henkilöstötasoilta. Asiantuntijat, esihenkilöt ja ylin johto osallistuvat työhön tehtävänkuviensa mukaisesti tietoa tuottaen, operatiiviseen toimintaan osallistuen ja strategisia linjauksia muodostaen. Toiminnan tavoitteellinen kehittäminen edellyttää, että kaikilla toimintaan osallistuvilla tahoilla on kuitenkin yhteinen näkemys siitä, miksi työtä tehdään. Siten organisaatiossa olisikin hyödyllistä muodostaa yhteinen näkemys siitä, mitä ennakoinnilla tavoitellaan ja mikä on toimijoita yhdistävä tahtotila.

Kuitenkin on huomioitava, että kehittämistyö edellyttää aikaresurssia ja jatkuvaa toiminnan ylläpitoa. Vuosittaisilla kehittämispäivillä tai satunnaisilla tulevaisuuden pohdinnoilla ei ole mahdollista saada aikaan riittävää sitoutuneisuutta, vaan työn tulee olla läsnä arkipäivän työssä, kuitenkin huomioiden tehtävien erilaisuus. Parhaimmassa tapauksessa ennakoinnista muodostuu organisaatioon kokonaisuus, jossa toiminta on niin kiinteä osa toimintakulttuuria, jolloin tarvetta ennakointitehtävän kirjaamiselle tehtävänkuviin tai tavoitteisiin ei ole enää tarvetta.

***Esihenkilöiden käytäntöjen hyödyntäminen ennakoinnin kehittämisessä***

Esihenkilöiden käytännöt organisaation ennakointityössä ovat moninaisia ja niissä on useita elementtejä, jotka edistävät ennakoinnin ymmärtämistä organisaatiossa jatkuvana ja ajassa muuttuvana toimintana. Erityisesti toimet vuorovaikutteisuuden edistämiseksi ovat osa esihenkilöiden arkipäivän johtamistyöskentelyä ja tämän resurssi kannattaa hyödyntää kehittämistoimia suunniteltaessa. Tulevaisuustiedon jalostuminen osaksi organisaation arkitodellisuutta vaatii asiayhteyttä, johon esihenkilöt vastaavat luonnostaan muodostaessaan erilaisia kokonaiskuvia ja asemoimalla yksikön tai ryhmän toimintaa osaksi muuta organisaatiota. Lisäksi esihenkilöiden käytäntöjen voidaan katsoa vaikuttavan yksilöiden tai organisaation kyvykkyyteen pohtia ja havainnoida tulevaisuutta. Esihenkilöt ovat siten luonteva henkilöstöryhmä, kun pohditaan ennakoinnin kehittämistoimia ja niiden jalkauttamista koko organisaatioon.

## 7.5 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkielma sisältää joitain rajoituksia, jotka on hyvä huomioida tutkimuksen tuloksia hyödynnettäessä. Tutkimuksen tulosten voidaan olettaa muuttuvan olennaisesti, jos tutkimussuunnitelmassa olisi tehty erilaisia valintoja teoreettisesta viitekehyksestä. Tähän tutkielmaan valittu teoreettinen viitekehys antaa yhden esimerkin ennakoinnin hahmottamiseksi organisaatiossa ja siten tulokset voisivat olla erilaiset, jos teoreettinen tarkastelu olisi tehty esimerkiksi vain yhteen näkökulmaan keskittyen. Yhteen näkökulmaan keskittyminen olisi voinut tuoda mahdollisesti täsmällisempiä tuloksia osaksi tieteellistä keskustelua, mutta

samanaikaisesti valinta olisi merkittävästi supistanut työn tulosten hyödynnettävyyttä kohdeorganisaation ennakointityön kehittämisessä.

Tuloksista ei voida myöskään päätellä sitä, miten paljon uuden tiedon luomiseen sisältyy aidosti tulevaisuustietoa korostavaa epävarmuutta tai visionäärisiä elementtejä. Vaikkakin haastattelutilanteessa pyydettiin esihenkilöitä kuvaamaan toimia tulevaisuustiedon luomiseen ja hyödyntämiseen liittyen, on mahdollista, että osa vastauksista käsitteli kaiken uuden tiedon luomista yleisellä tasolla eikä siten anna täyttä kuvaa juuri tulevaisuustiedon luomisesta ja hyödyntämisestä.

Aiempien tutkimusten havainnot ennakoinnin laajuudesta ja monitahoisuudesta tulivat esiin myös tässä tutkimuksessa ja aiheuttivat haasteita oikeanlaisten asiayhteyksien havaitsemiseen. Yhtenä työn rajoituksena voidaan pitää ennakointiin liittyvän käsitteistön ja määritelmien moninaisuutta. Kaikki käsitteet eivät olleet kohderyhmälle ennestään tuttuja ja tutkielman toteutuksen eri vaiheessa käsitteistö aiheutti pohdintaa. Tutkimuskysymysten parempi hahmottaminen jo työn alkuvaiheessa olisi voinut selkeyttää koko tutkimusprosessia ja erityisesti työssä käytettäviä käsitteitä.

Rajoituksista huolimatta tutkielma herättää mielenkiintoa pohtia aiheeseen liittyviä jatkotutkimusmahdollisuuksia. Ensimmäisenä jatkotutkimusehdotuksena esitetään, että kohderyhmää voisi muuttaa toisenlaisen näkemyksen muodostamiseksi. Organisaation ylin johto oli rajattu tehdyn tutkimuksen ulkopuolelle ja nyt esitetyt tulokset voisivat toimia lähtökohtana selvittää organisaation ylimmän johdon näkemyksiä. Kohderyhmän muuttaminen mahdollistaisi vertailun ylimmän johdon ja esihenkilöiden vastausten kesken ennakoinnin kokonaisuuden tarkentamiseksi.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena esitetään, että asiantuntijaorganisaation toiminnassa aktiivisesti mukana olevia sidosryhmiä ja niiden osallistumista tulisi tutkia tarkemmin. Tämän tutkimuksen tulokset kertovat yksinomaan organisaation sisäisten henkilöstöryhmien toiminnasta, eikä toimijoiden yhteydessä ole tarkastelu lainkaan sidosryhmien osallistumista ennakointiin. ELY-keskuksen kaltaisessa asiantuntijaorganisaatiossa sidosryhmät muodostavatkin tärkeän osan niin alueellisia kuin kansallisiakin verkostoja. Tältä osin voisi olla hyödyllistä tutkia tarkemmin ennakoinnin toteuttamista verkostonkaltaisessa ympäristössä ja erityisesti sitä, miten vuorovaikutus vaikuttaa tulevaisuustiedon syntymiseen.

Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena esitetään, että ennakointia voisi tutkia niin, että asiantuntijaorganisaation tehtävät olisivat luokiteltu ennakointia sisältävien tehtävien oleellisuuden mukaan. Tarkastelu, jossa tehtäviä vertailtaisiin keskenään, ennakointi erittäin oleellista tehtävien suorittamiseksi – ennakointi ei lainkaan oleellista tehtävien suorittamiseksi, loisi uudenlaisen näkökulman siihen, miten ennakointi ymmärretään monialaisten asiantuntijoiden keskuudessa.

## 7.6 Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, ennakointi ilmenee esihenkilöiden työssä sekä strategisen tason tehtävissä että operatiivisessa toiminnassa, jota ohjataan eri tilanteiden vaatimalla tavalla. Esihenkilöiden tavoitteena on vuorovaikutuksellisin keinoin edistää sekä tulevaisuustiedon luomista että sen hyödyntämistä, hahmottaa kokonaisuutta ja toimia systeemisen näkökulman edistämiseksi. Ennakoinnin edellytyksenä toimii tulevaisuustietoisuus niin esihenkilöiden käytäntöjen edellytyksenä on vuorovaikutuksen edistäminen.

Tämän tutkimuksen lähtötilanteessa esihenkilöitä koskeva tutkimusaineisto oli vielä vähäistä ja jatkossakin tulee kiinnittää huomiota siihen, että ennakointia tutkitaan laajasti erilaiset näkökulmat huomioiden. Tämän tutkielman näkökulmavalinta yhdistettynä empiirisen tutkimuksen tuomaan tietoon osoittaa, että ennakoinnissa ei ole kyse vain yksittäisistä toimista tulevaisuustiedon keräämiseksi. Ennakointi edellyttää tiedon luomista ja hyödyntämistä, mutta myös työn organisoimiseen on hyvä kiinnittää huomiota.

Tämän tutkielman tuloksina esitetyt esihenkilöiden käytännöt osoittavat, että esihenkilöillä on merkittävä rooli organisaation ennakointityössä. Esihenkilöt vaikuttavat asiantuntijaorganisaation ennakointityöhön vahvasti ja siten luovat hedelmällisen lähtökohdan myös ennakointitoiminnan kehittämiseksi. Tämän tutkielman tulokset jäsentävät monitahoiseksi kuvatun ennakoinnin kokonaisuutta ja tuo näkyväksi toimet, joita esihenkilöt käyttävät arkipäivän työskentelyssään.

# Lähteet

Ahvenharju, S., Minkkinen, M. & Lalot, F. 2018. The five dimensions of Futures Consciousness. Futures: the journal of policy, planning and futures studies, 41–13.

Ahvenharju, S., Pouru-Mikkola, L., Minkkinen, M. & Ahlgvist, T. 2020. Tulevaisuustiedon lähteillä. Analyysi ennakointiraporteista ja tulevaisuuden ilmiöistä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 6/2020.

Alavi, M. & Leidner, D. 2001. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conseptual foundations and research issues. MIS Quarterly 25, 1, 107-136.

Amanatidou, E. 2014. Beyond the veil — The real value of Foresight. Technological forecasting & social change. [Online] 274–291.

Amanatidou, E. & Guy, K. 2008. Interpreting foresight process impacts: Steps towards the development of a framework conceptualising the dynamics of 'foresight systems'. Technological forecasting & social change. [Online] 75 (4), 539–557.

Andersen, A. D. & Andersen, P. D. 2014. Innovation system foresight. Technological forecasting & social change, 276–286.

Appiah, G. & Sarpong, D. 2015. On the influence of organisational routines on strategic foresight. Foresight (Cambridge). [Online] 17 (5), 512–527.

Balogun, J. & Johnson, G. 2005. From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. Organization studies. [Online] 26 (11), 1573–1601.

Battistella, C. 2014. The organization of corporate foresight: A multiple case study in the telecommunication industry. Technological Forecasting & Social Change 87, 60–79.

Bhatt, G.D. 2001. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people, Journal of Knowledge Management, Vol. 5, no.1, pp. 68–75.

Constanzo, L. & Tzoumpa, V. 2009. The role of middle managers in enabling foresight in Costanzo, L.R. and McKay, R.B. (Eds), Handbook of Research on Strategy and Foresight, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 277-296.

Djuricic, K. & Bootz, J.-P. 2019. Effectuation and foresight – An exploratory study of the implicit links between the two concepts. Technological forecasting & social change. [Online] 140115–128.

Dufva, M. 2015. Knowledge creation in foresight – a practice- and systems-oriented view. Aalto University publication series doctoral dissertations 222/2015.

Dufva, M. & Ahlqvist, T. 2015a. Knowledge creation dynamics in foresight: A knowledge typology and exploratory method to analyse foresight workshops. Technological forecasting & social change, 251–268.

Dufva, M. & Ahlqvist, T. 2015b. Elements in the construction of future-orientation: A systems view of foresight. Futures, 73, 112-125.

Dufva, M., Könnölä, T. & Koivisto, R. 2015. Multi-layered foresight: Lessons from regional foresight in Chile. Futures : the journal of policy, planning and futures studies. [Online] 73100–111.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2.1.2023a. Ennakointi [Verkkosivu]. [Viitattu 15.5.2023]. Saatavilla: https://www.ely-keskus.fi/sivistys-ennakointi.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2.1.2023b. ELY-keskukset ja niiden tehtävät. [Verkkosivu]. [Viitattu 10.2.2023]. Saatavilla: https://www.ely-keskus.fi/ely-keskukset.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2.1.2023c. Suunnittelu ja seurannan asiakirjat - Pirkanmaa [Verkkosivu]. [Viitattu 15.5.2023]. Saatavilla: https://www.ely-keskus.fi/ely-pirkanmaa-suunnittelun-ja-seurannan-asiakirjat.

Fergnani, A. 2022. Corporate Foresight: A New Frontier for Strategy and Management. Academy of Management perspectives, 36 (2), 820–844.

Fink, A., Marr, B., Siebe, A. & Kuhle, J-P. 2005. The future scorecard: combining external and internal scenarios to create strategic foresight. Management decision, Vol 43(3), 360–381.

Fuller, T. & Loogma, K. 2009. Constructing futures: A social constructionist perspective on foresight methodology. Futures: the journal of policy, planning and futures studies. [Online] 41 (2), 71–79.

Georghiou, L. & Keenan, M. 2006. Evaluation of national foresight activities: Assessing rationale, process and impact. Technological forecasting & social change. [Online] 73 (7), 761–777.

Gordon, A. V. 2020. Matrix purpose in scenario planning: Implications of congruence with scenario project purpose. Futures: the journal of policy, planning and futures studies, 115, 102479.

Grant, R. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, 17, (Winter special issue), 109-122.

Heisig, P. 2009. Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. Journal of knowledge management, Vol. 13, no. 4, pp. 4-31.

Hideg, E. 2007. Theory and practice in the field of foresight. Foresight, 9 (6), 36–46.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. p. Helsinki, Tammi.

Horton, A. 1999. A simple guide to successful foresight. Foresight: The Journal of Futures studies, strategic thinking and policy, Vol. 1, 5-9.

Jain, A. K. & Jeppe Jeppesen, H. 2013. Knowledge management practices in a public sector organisation: the role of leaders' cognitive styles. Journal of knowledge management. [Online] 17 (3), 347–362.

Jarva, V. 2010. Arjen tulevaisuustyö ja kuluttajakasvatus. Futura, 1/10, 5–22.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Suomen yliopistopaino Oy.

Ketonen-Oksi, S. 2022. Developing Organizational Futures Orientation-A Single Case Study Exploring and Conceptualizing the Transformation Process in Practice. IEEE transactions on engineering management, 69 (2), 537–550.

Laki elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksista 20.11.2009/897. [Verkkosivu]. [Viitattu 10.2.2023]. Saatavilla: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090897.

Lombardo, T. 2007. The evolution and psychology of future consciousness. Journal of Futures Studies, 12(1), 1–24.

Miles, I. 2010. The development of technology foresight: A review. Technological forecasting & social change, 77 (9), 1448–1456.

Miles, I., Cassigena Harper, J., Georghiou, L., Keenan, M. & Popper, R. 2008. The many faces of foresight. The Handbook of Technology Foresight: Concepts and Practice. Edward Elgar Publishing.

Miller, R., Poli, R., & Rossel, P. 2018. The discipline of anticipation: Foundations for futures literacy. In R. Miller (Ed.). Transforming the future: Anticipation in the 21st century. Abingdon, Oxon: Routledge.

Minkkinen, M., Auffermann, B., & Ahokas, I. 2019. Six foresight frames: Classifying policy foresight processes in foresight systems according to perceived unpredictability and pursued change. Technological Forecasting and Social Change, vol 149, 5-13.

Mintzberg, H. 1994. The rise and fall of strategic planning. New York: Prentice-Hall.

Nonaka, I. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization science (Providence, R.I.). [Online] 5 (1), 14–37.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York, Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba and leadership: aunified model of dynamic knowledge creation. Long Range Planning, 33, 1, 5-34.

Piirainen, K. A. & Gonzalez, R. A. 2015. Theory of and within foresight. What does a theory of foresight even mean? Technological forecasting & social change, 191–201.

Polanyi, M., 1966. The Tacit Dimension, New York; Doubleday & Company, Inc.

Popper, R., Brandes, F., Keenan, M. & Butter, M., 2008. How are foresight methods selected? Foresight (Cambridge). [Online] 10 (6), 62–89.

Pouru, L. & Dufva, M. & Niinisalo, T. 2019. Creating organizational futures knowledge in Finnish companies. Technological Forecasting and Social Change, Vol 140, 84–91.

Pouru, L., Minkkinen, M., Auffermann, B., Rowley, C., Malho, M., Neuvonen, A. 2020. Kansallinen ennakointi Suomessa 2020. Valtioneuvoston kanslia 2020:17.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki, Gaudeamus Oy.

Ringland, G. 2010. The role of scenarios in strategic foresight. Technological forecasting & social change, vol 77 (9), 1493–1498.

Rohrbeck, R. 2011. Corporate Foresight Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm. Heidelberg: Physica-Verlag HD.

Rohrbeck, R. & Gemünden, H. G. 2011. Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. Technological forecasting & social change. [Online] 78 (2), 231–243.

Rohrbeck, R. & Schwarz, J. O. 2013. The value contribution of strategic foresight: Insights from an empirical study of large European companies. Technological forecasting & social change. [Online] 80 (8), 1593–1606.

Rowley, J. 2007 The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. Journal of information science. [Online] 33 (2), 163–180.

Ruggles, R. 1998. The state of the notion: Knowledge management in practice. California Management Review, Vol. 40, no. 3, pp. 80–89.

Saritas, O. 2010. Towards a systemic foresight methodology (SFM). Foresight (Cambridge). [Online] 12 (1).

Sarpong, D. & Maclean, M. 2016. Cultivating strategic foresight in practise: A relational perspective. Journal of business research, 69 (8), 2812–2820.

Sarpong, D., Maclean, M. & Alexander, E. 2013a. Organizing strategic foresight: A contextual practice of 'way finding'. Futures: the journal of policy, planning and futures studies. 33–41.

Sarpong, D., Maclean, M. & Davies, C. 2013b. A matter of foresight: How practices enable (or impede) organizational foresightfulness. European Management Journal, Vol. 31 (6), 613– 625.

Scharmer, C.O. 2001. Self-Transcending Knowledge: Sensing and Organizing Around Emerging Opportunities. Journal of knowledge management 5, no. 2, 137–151.

Schreiber, D. A. & Berge, Z. L. 2019. Futures Thinking and Organizational Policy Case Studies for Managing Rapid Change in Technology, Globalization and Workforce Diversity. Cham: Springer International Publishing.

Sharpe, B., Hodgson, A., Leicester, G., Lyon, A. & Fazey, I. 2016. Three horizons: A pathways practice for transformation. Ecology and Society, 21 (2).

Slaughter, R. A. 1997. A foresight strategy for future generations. Futures: the journal of policy, planning and futures studies, 29 (8), 723–730.

Uotila, T., Melkas, H. & Harmaakorpi, V. 2005. Incorporating futures research into regional knowledge creation and management. Futures: the journal of policy, planning and futures studies. [Online] 37 (8), 849–866.

Valtiokonttori. 2023. Tiedolla johtamisen tila valtionhallinnossa. Valtiokonttorin julkaisuja, tiedolla johtaminen 02/2023. [Verkkojulkaisu]. Saatavilla: https://vkazprod-wordpressstacc01.blob.core.windows.net/wordpress/2023/02/Tiedolla-johtamisen-tila-valtionhallinnossa_kypsyystasoselvitys-2022.pdf.

Valtioneuvoston kanslia. 2020. Selvitys- ja tutkimustoiminta. Ajankohtaista -blogi: Tieto käyttöön. Monipuolinen ennakointi auttaa tulevaisuuden yllätysten kohtaamisessa. [Verkkojulkaisu]. Saatavilla: https://tietokayttoon.fi/ajankohtaista/blogi/-/blogs/monipuolinen-ennakointi-auttaa-tulevaisuuden-yllatysten-kohtaamisessa.

Vecchiato, R. 2015. Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. Technological forecasting & social change, 125–136.

Voros, J. 2003. A generic foresight process framework. Foresight (Cambridge) 5 (3), 10–21.

Liite 1. Tervetuloa ryhmähaastatteluun -saate ja haastattelukysymykset

Tervetuloa ryhmähaastatteluun!

Haastattelu on osa Pro gradu tutkielmaa, jonka aiheena on **Esihenkilöiden käytännöt ja tulevaisuustietoisuus organisaation ennakointityössä.** Kohdeorganisaationa toimii Pirkanmaan ELY-keskus ja empiirinen aineisto kerätään ryhmähaastattelun muodossa ELY-keskuksessa toimivilta esihenkilöiltä, jotka toimivat yksikön- ja/tai ryhmäpäällikön tehtävissä. Kaikki haastattelut suoritetaan huhtikuun 2023 aikana.

**Haastattelussa käytettävät käsitteet:**

| | |
|---|---|
| Ennakointi: | ”Kattokäsite”, joka tarkoittaa tulevaisuustiedon luomista organisaation käyttöön. |
| Tulevaisuustieto: | Tieto, jota syntyy ennakoinnin tuloksena ja sitä voidaan hyödyntää organisaation päätöksenteossa (huomaa ero suhteessa faktoihin perustuvaan tietoon, tulevaisuustieto on aina epävarmaa!) |
| Tulevaisuustietoisuus: | Yksilön tai organisaation kyvykkyys, joka mahdollistaa tulevaisuuden pohdinnan ja havainnoinnin. |
| Tulevaisuusajattelu: | Rakentuu tulevaisuustietoisten yksilöiden tai organisaatioiden toiminnan tuloksena, kun ennakointi konkretisoituu osaksi organisaatiokulttuuria. |

Yleiset kysymykset:

1. Mitä ennakointi mielestäsi tarkoittaa ELY-keskuksessa?
2. Miten ennakointi ilmenee yksikkösi/ryhmäsi toiminnassa?
3. Mitä hyötyä ennakoinnista on?
4. Kuinka hyvin dataa, käsittelemätöntä tietoa (esim. dokumentit, tilastot, muu aineisto) on saatavilla ennakoinnin toteuttamiseksi?

Tulevaisuustiedon luominen ja hyödyntäminen

5. Miten kuvailisit esihenkilön roolia ELY-keskuksen ennakoinnin kokonaisuudessa?
6. Miten esihenkilönä edistät uuden tiedon luomista? (datan muotoutumista hyödynnettävään muotoon)
7. Miten esihenkilönä edistät tiedon hyödyntämistä? (tulevaisuustiedon huomioimista osana arkipäivän toimintaa)

Tulevaisuustietoisuuden kehittyminen

8. Miten henkilöstö osallistuu ennakointiin?
9. Miten esihenkilönä vaikutat asiantuntijoiden väliseen vuorovaikutukseen ennakoinnin suhteen?
10. Mitkä asiat hidastavat/estävät uuden tulevaisuustiedon jalkautumista käytäntöön?
11. Vapaa sana, mitä muuta haluaisit vielä nostaa esiin ennakoinnin käytäntöihin tai yleisesti ELY-keskuksen ennakointiin liittyen?

*Kiitos ajastanne ja panoksesta ELY-keskuksen toimintojen kehittämiseksi.*