

Toni Ahlqvist & Sanna Ahvenharju: Ennakoivan päätöksenteon solmukohtia

Valtioneuvoston viestintäosasto © 22.6.2021 11.29

KOLUMNI

Koronapandemia on nostanut keskustelun tulevaisuuden epävarmuuksista uudella tavalla kaikkien organisaatioiden kysymykseksi. Pandemia on osoitus siitä, kuinka ilmaantumishetkellä useimpien organisaatioiden näkökulmasta matalan todennäköisyyden ilmiön, tulevaisuusterminologiassa ”villin kortin”, rantautuessa laajemmin olemme äkillisesti tilanteessa, jossa pitää tehdä nopeita ja laaja-alaisia päätöksiä, alati reagoida ja justeerata, suuren epävarmuuden vallitessa. Kiinnostavasti tämä tilanne on johtanut jo yli vuoden jatkuneeseen ennakoitivyöryyn, jossa erilaiset organisaatiot ja toimijat ovat tehneet vaihtuvin oletuksin, menetelmin ja aineistoin erilaisia skenaarioita ja ennusteita lähes reaaliajassa. Näitä skenaarioita on pureskeltu laajasti myös tiedotusvälineissä.

Oleellisimmat kysymykset edelleen avoimia

Tämän vyörytyksen keskellä joudumme toteamaan, että tulevaisuuden päätöksenteon kannalta oleellisimmat kysymykset ovat jääneet melko vähälle huomiolle. Tämän kaltaisia kysymyksiä ovat esimerkiksi seuraavat: Miten eri organisaatioiden tuottamaa ennakoititietoa voisi paremmin hyödyntää organisaatioiden päätöksenteossa? Miten matalan todennäköisyyden ja korkean vaikuttavuuden tulevaisuusilmiötä (villejä kortteja) ja oraalla olevia, potentiaalisesti nousevia kehityskulkuja (heikkoja signaaleja) sekä näiden mahdollisia vaikutuksia voisi paremmin ottaa huomioon organisaatioiden päätöksenteossa? Miten organisaatioiden ennakoitivyöryä tulisi kehittää?

Analyysi tuotetusta ennakoititiedosta

Toteutimme viime vuonna Tulevaisuuden tutkimuskeskuksessa Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan rahoittaman ”Tulevaisuustiedon lähteillä” -hankkeen, jossa analysoimme Suomessa ja maailmalla tuotettua ennakoititietoa (Ahvenharju et al. 2020). Hankkeen tavoitteena oli selvittää, miten pandemian kaltaisia nopeita, yllättäviä ja vaikutuksiltaan laajoja ilmiöitä on ennakoitu ja minkälaisia muita tulevaisuusnäkyymiä on tunnistettu. Tutkimusryhmämme kokosi 94 ennakoitiraporttia, joista 20 valittiin lähempään tarkasteluun. Näistä raporteista kokosimme 430 tulevaisuuden ilmiötä. Lisäksi teimme kansanedustajille, tulevaisuudentutkijoille ja muille asiantuntijoille kyselyn, jossa tiedustelimme heidän käsityksiään kansallisessa ennakoinnissa liian vähäiselle huomiolle jääneistä ilmiöistä. Esille nousi kaikkiaan 277 ilmiötä.

Ennakointiähky

Mielenkiintoinen havainto on se, että trendeihin keskittyvää ennakoititietoa on saatavilla huomattavasti enemmän kuin analyyseja, jotka keskittyisivät ns. emergentteihin ilmiöihin, kuten heikkoihin signaaleihin tai villeihin kortteihin. Analysoiduissa raporteissa pandemia oli terveysuhista mainituin, mutta toisaalta raporteissa nostettiin samanaikaisesti esille myös yli 400 muuta ilmiötä. Ennakoititiedosta ei täten ole puutetta, vaan tilannetta voisi kuvata ennemminkin termillä ”ennakointiähky”. Tästä syystä useat organisaatiot kamppailevat muodostaakseen edes jonkinlaisen ennakoititoimintaa tukevan kokonaiskuvan. Mitkä ovat ne menetelmät, joilla tästä ”ennakoitisuovasta” voi tunnistaa siinä orastavat ”neulat”?

Huomioita ennakoitivyöryn rakentamisesta

Eräs ratkaisu organisaatioille on vahvistaa niin kykyä tulkita ja käyttää olemassa olevaa ennakoititietoa kuin kykyä toteuttaa omaa ennakoitintietoa. Parhaiten organisaatioiden ennakoitivyöryä voi terävöittää etsimällä jatkuvaluonteista, organisaation toimialaan ja kulttuuriin sopivaa toimintamallia. Samalla on kuitenkin hyväksyttävä, että kaikkiin ilmiöihin ei voi varautua vaan on tähdättävä kohti geneeristä ennakoitivyöryä, joka yhdistettynä reagoitivyöryyn parantaa mahdollisuuksia toimia joustavasti ennakoimattomissa tilanteissa. Ennakoitivyöryn kehittämiseksi tarvitaan tulevaisuuden vaihtoehtoisuuden nostamista kaiken strategisen pohdinnan keskiöön, uskallusta kyseenalaistaa totuttua ja taitoa keskustella myös epätoivottavista ja jopa kiusallisista näkymistä. Tämän lisäksi tarvitaan aikajänteen avaamista yli tämän hetken operatiivisten tulipalojen ja lyhyen aikajänteen todennäköisyyksien. Ennakoitivyöryn rakentamisessa törmätään myös nopeasti organisaatioiden kriittisiin solmukohtiin eli organisaatioiden lähes järkähtämättömiin perusolettamuksiin. Nämä perusolettamukset ovat syvälle organisaation hiljaiseen tietoon juurtuneita näkemyksiä siitä, mikä on organisaation omin toimintakenttä ja tärkein osaaminen, ja mitkä ovat organisaation identiteetin peruskivet. Ennakoitivyöryn kannalta oleellista on tunnistaa, minkälaisia tulevaisuuksia organisaatio pystyy tältä pohjalta muodostamaan päätöksenteon tueksi ja mitkä ovat tämän tulevaisuusperspektiivin rajat ja sokeat pisteet.

Toni Ahlqvist & Sanna Ahvenharju

Tulevaisuuden tutkimuskeskus

Lähteet:

Ahvenharju, Sanna, Pouri, Laura, Minkkinen, Matti & Ahlqvist, Toni (2020). Tulevaisuustiedon lähteillä: analyysi ennakoitiraporteista ja tulevaisuuden ilmiöistä. Helsinki, Tulevaisuusvaliokunta, 2021. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 6/2020. Raportti luettavissa ja ladattavissa [Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisut](#) -sivulla.

KOLUMNI ENNAKOINTI TULEVAISUUS



VALTIONEUVOSTON KANSLIA

[Statsrådets kansli](#) [Prime Minister's Office](#)

[Snellmaninkatu 1 A, Helsinki](#)

PL 23, 00023 Valtioneuvosto

Vaihde 0295 16001

kirjaamo.vnk@gov.fi

[Kysy ja anna palautetta](#)

[Tietoa sivustosta](#)

[Tietosuoja](#)

[Saavutettavuusseloste](#)

[Asiakirjajulkisuus](#)

[Sivukartta](#)