

Tulevaisuuden tekeminen osana strategista ajattelua ja toimintaa

Sanna Hakkarainen
Systemaattisen teologian tutkielma
Elokuu 2022

Tiivistelmä

Tiedekunta: Teologinen tiedekunta

Maisteriohjelma: Teologian ja uskonnotutkimuksen maisteriohjelma

Opintosuunta: Kirkkojen ja uskonnollisten yhteisöjen asiantuntijatyön opintosuunta

Tekijä: Hakkarainen, Sanna Maria

Työn nimi: Tulevaisuuden tekeminen osana strategista ajattelua ja toimintaa

Työn laji: maisterintutkielma

Kuukausi ja vuosi: elokuu 2022

Sivumäärä: 62

Avainsanat: tulevaisuus, strategia, toiminta, visio, aika.

Säilytyspaikka: Helsingin yliopiston kirjasto

Tiivistelmä: Maisterintutkielma tarkastelee filosofisen analyysin menetelmällä tulevaisuuden käsitettä strategisen ajattelun ja toiminnan osana. Tutkimuksessa keskeisemä aineistona käytetään Timo Santalaisen teosta (2009) ”Strateginen ajattelu & toiminta”. Strateginen ajattelu suuntaa tulevaisuuteen ja ohjaa strategista toimintaa. Tässä tutkimuksessa tulevaisuus käsitetään toiminnan kautta luotavana asiana, johon on valmistauduttava aktiivisesti. Ajatus tulevaisuudesta on muuttunut antiikin ajoista nykypäivään. Toisin kuin antiikin aikana, nykypäivänä ajatellaan, että mahdollisia tulevaisuuksia on yhden sijaan useita ja tulevaisuuteen vaikuttavana tekijänä on Jumalan sijaan ihminen itse. Nykyisin tulevaisuutta pyritään tutkimaan muun muassa tulevaisuudentutkimuksen keinoin. Liiketoiminnassa tulevaisuutta pyritään hallitsemaan liiketoimintastrategioiden avulla. Tutkimuksessa aineistona käytetyn teoksen valossa tulevaisuus on päämäärä, johon ihminen valmistautuu aktiivisesti ennakoimalla, suunnittelemalla ja oppimalla. Tulevaisuus on tila, joka on haluttu ja tavoiteltu. Tämän halutun tilan edessä on esteitä, jotka organisaatio ja yksilö ylittävät omalla työllään. Haluttu tulevaisuus ei synny ilman voimaa, painetta muuttuakseen, jossa ulkoisen toimintaympäristön muutoksella on suuri merkitys, kun se pakottaa organisaation ja yksilön reagoimaan ja viemään toiminnan uuteen suuntaan. Halutun tulevaisuuden muotoilemiseen tarvitaan myös suunta eli visio, joka toimii eteenpäin viemänä voimana tilanteessa, jossa ulkoinen muutospaine tekee muuttumisesta välttämätöntä, jotta toimintaa voitaisiin jatkaa. Tulevaisuuden tekemistä edellyttävän vision toteuttamiseksi organisaatio ja yksilö tarvitsevat voimavaroja, resursseja ja taitoja, joita kehitetään jatkuvan oppimisen kautta.

Tulevaisuutta tehtäessä ihminen yksilönä ja organisaation muodostamana ryhmänä ennakoivat ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja valmistautuvat toimimaan yllättävissä tilanteissa parhaalla mahdollisella tavalla.

Tulevaisuus ajan elementtinä on Santalaisen ajattelussa resurssi ja lineaarisesti etenevä jatkumo, jolla on alku ja loppu. Ajan moniulotteisuus on nykyhetkessä, jossa strategi hyödyntää menneisyydestä oppimiaan taitoja ja tähtää toiminnallaan tulevaisuuteen sijoitettuun visioon. Nykyhetki asettaa strategille toimintaan sivusuunnista kohdistuvia ympäristön haasteita ja tarjoaa haluttua tulevaisuutta mahdollistavat resurssit, joita taitava strategi pystyy hyödyntämään toiminnassaan. Vastuu tulevaisuudesta on yksilöllä, jonka tehtävänä on käyttää kykyjään parhaalla mahdollisella tavalla, ja organisaation johtajalla, jotta tämä suuntaisi osaamisestaan organisaation hyödyksi

Sisällys

Tiivistelmä.....	2
1. Johdanto.....	1
2. Tulevaisuus käsitteenä.....	7
3. Tulevaisuuskeskustelu historiassa.....	10
3.1 Filosofinen keskustelu tulevaisuudesta antiikista keskiaikaan.....	10
3.2 Modernin tulevaisuuden käsitteen muotoutuminen.....	15
4. Tulevaisuus toimintana.....	19
4.1 Strategisen ajattelun kehittyminen osaksi liiketalouden toimintaa.....	20
4.2 Tulevaisuudentutkimus uutena tieteenalana.....	23
5. Strateginen ajattelu Timo Santalaisen kirjassa.....	28
5.1 Strategiamallien lähtökohdat.....	29
5.2 Tulevaisuuden tekemisen strategiamallit.....	34
5.3 Tavoiteltu tulevaisuus.....	42
6. Loppukatsaus.....	49
Lähde.....	59
Apuneuvot.....	59
Kirjallisuus.....	59
Internet-lähteet.....	61

1. Johdanto

Tulevaisuutta pohditaan kysymällä, onko jokin mahdollista¹. Joissakin asioissa ihminen vain ajelehtii ja elää suunnittelematta hetkestä toiseen. Ihminen suhtautuu silloin tulevaisuuteen välinpitämättömästi tai fatalistisesti, kohtaloon uskoen. Äärimmillään fatalismi voi johtaa toimettomuuteen, johon vajonnut ajattelee asioiden vain tapahtuvan hänen ympärillään ja hänelle.² Tulevaisuus liittyy myös ajallisuuteen. Ihmisen elämällä on alku ja loppu ja hänellä on tietoisuus tulevasta, menneestä ja nykyisyydestä. Ihminen tarkkailee maailmaa aisteillaan ja muuttaa aistimansa asiat symbolisiin muotoihin ymmärtääkseen olemassa olevaa todellisuutta. Hän unelmoi ja ennakoi. Ihmisen kyky ajatella tulevaisuutta ja valmistautua tulevaisuuteen näkyy esimerkiksi siinä, että ihminen valmistaa työkalujen tulevaa toimintaa varten.³

Ei ole mahdollista tietää varmasti, mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan. Tulevaisuus ei ole vielä aktuaalinen, eikä myöskään todellinen. Toiminta voi joko onnistua tai epäonnistua ja vaikka tulevaisuuteen liittyy mahdollisuus, se on aina epävarma.⁴ Pyrimme vaikuttamaan tulevaisuuteen välttelemällä asioita, joita emme halua tapahtuvan meille ja tavoitellessamme haluamaamme. Tulevaisuus voi olla sekä ennakointia ja unelmointia että valittua ja rakennettua. Suhtautuminen tulevaisuuteen ei ole vain varautumista pahimpaan ja katastrofien ennakointia, vaan se voi olla myös paremman tulevaisuuden kuvittelua ja luomista⁵.

Tulevaisuutta kohti voi kurottautua aktiivisesti ja tavoitella tekemisen kautta jotakin, mikä ei vielä tässä hetkessä ole olemassa. Martin Heideggerin mukaan oleminen on ”maailmassa-olemista”, maailma on ”käsillä”, ei niinkään ”esillä”. Maailman käsitetään syntyvän vasta sen kautta, kun sille tehdään jotakin. Maailma syntyy siis toiminnan kautta, Heideggerin visiossa maailma määrittäyty mahdollisuuksien horisonttina.⁶ Tulevaisuuden käsitysten hahmottamisen hyödyt ovat muun muassa siinä, että ne mahdollistavat aiemmin epäselvät rakenteet, valinnat ja kirkastavat ne. Tulevaisuus voidaan ajatella periaatteena, jonka mukaan toimitaan nykyhetkessä. Tämä periaate painottaa dynaamista yhteistoimintaa menneen, nykyisyyden ja tulevan kesken.⁷

¹ Mahdollisuus 2020.

² Fatalism s.a.

³ Malaska 2001, 227.

⁴ Niiniluoto 2000, 250.

⁵ Masini 2006, 1–2.

⁶ Niiniluoto ja Saarinen 1986, 12–13.

⁷ Slaughter 1996, 87–88.

Ihmisten asennoituminen tulevaisuuteen on ollut erilaista eri aikoina samoin kuin heidän arvonsa ovat vaikuttaneet siihen, millaisena he ovat nähneet tulevaisuuden. Tulevaisuudentutkija Eleanor Masinin mukaan Platonin visio tulevaisuuden yhteiskunnasta perustuu oikeudenmukaisuudelle, Augustinuksen Jumalan valtio rakkaudelle, Francis Baconin yhteisö ihmisen suuruudelle ja Thomas Moren utopia yhteiselle omistamiselle yksilön ollessa yhteisön alainen. Compten ja Marxin utooppinen ratkaisu sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseksi on koeteltu 1900-luvulla myös käytännössä. Nämä erilaisista tulevaisuuden visioista heijastuvat Masinin mukaan sen hetkisen maailman toiveet.⁸ Miten asennoidumme tulevaisuuteen nyt 2020-luvulla ja millaisten arvojen kautta tulevaisuus meille muotoutuu?

Strategioiden, tavoitteen saavuttamiseksi tehtyjen työsuunnitelmien luominen, on yksi tulevaisuuteen vaikuttamisen työkalu. Johtamisen tavat ovat sidoksissa johdettavan ryhmän kulttuuriin ja tämän ryhmän ympärillä vallitsevaan kulttuuriin, johdettavien instituutioiden luonteeseen ja johtajien sukupuolen vaikutukseen. Erilaisissa organisaatioissa strategioilla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen ja tekemään siitä halutunlainen. Ihmiset on mahdollista saada haluamaan johtamalla johdon määrittelemiä asioita, luomaan uskomuksia, toiveita ja tavoitteita organisaatiolle.⁹ Strategian tavoitteena on luoda askelmerkit sille, miten tavoiteltava päämäärä saavutetaan. Strateginen toiminta on arvopohjaista ja strateginen ajattelu voi pyrkiä noudattamaan yleispäteviä periaatteita. Strategian periaatteisiin vaikuttavat strategian laatijan periaatteet. Esimerkiksi puolustusvoimien strategiassa käytännön valinnat, joita tehdään esimerkiksi kansallisten turvallisuusstrategioiden nimissä, ovat poliittisia ja poliittiselle päätöksenteolle alisteisia.¹⁰

Tulevaisuuteen voi suuntautua myös tulevaisuudentutkimuksen menetelmillä, joiden näkökulma on tutkiva ja havainnoiva. Tulevaisuudentutkimuksen työkalujen avulla tehdään ennakoiteja ja skenaarioita, mutta ei tarkkoja suunnitelmia tai päätöksiä siitä, mitä tullaan tekemään. Tulevaisuudentutkimuksessa selvitetään, mikä on mahdollista, todennäköistä ja mikä on toivottua tai ei-toivottua. Tulevaisuudentutkimuksen tavoitteena on vaikuttaa yleiseen ajatteluun ja arvoihin, ja tätä kautta päätöksentekoon.¹¹

Tulevaisuudentutkija Eleonor Masinin mukaan tässä ajassa tulevaisuutta tulisi ajatella valittuna ja rakennettuna, eikä vain ennakoituna ja unelmoituna¹². Se, miten tässä hetkessä pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen, minkälaiseksi sitä muokataan ja keiden näkemyksen

⁸ Masini 2006, 1–2.

⁹ Haslam, Reicher ja Platow 2012, 13–14.

¹⁰ Kerttunen 2007, 2.

¹¹ Rubin s.a.

¹² Masini 2006, 1–2.

mukaiseksi tulevaisuutta luodaan, vaikuttaa siihen, minkälainen maailma tulevaisuudessa on. Myös sillä on merkitystä, millaisia sanoja tulevaisuudesta käytetään ja minkälaisiin arvoihin ne liittyvät. Esimerkiksi liike-elämän sanastoon ja talouden kieleen kuuluu vallankäyttö. Jos yleisessä keskustelussa on käytössä vain talouden kieli, on vaarana, että ajaututaan tilanteeseen, jossa yhteiskunnallisia ongelmia ratkotaan talouden ongelmien ratkaisujen kautta. Jos keskustelua hallitsee talous, myös eettiset ja moraaliset kysymykset tulevaisuudesta värittyvät tämän näkemyksen mukaan.¹³

Taitava johtaja hallitsee kielen ja retoriikan keinot¹⁴. Valinta, kenen kirjoittamia ajatuksia tutkitaan ja käytetään tulevaisuuden luomisen pohjana, on tehtävä tietoisesti. Tapa, jolla tieteeseen suhtaudutaan, heijastaa muuttuvia olosuhteita, ammatillisen kiinnostuksen kohteita ja ideologisia sitoumuksia. Analysoitaessa kirjoja on otettava huomioon niiden konteksti, aika ja paikka. On otettava selvää, kuka vastaa niiden kautta tulevaisuuden luomisesta ja kuka yrittää myydä tulevaisuuden visiot yleisölle.¹⁵ Tässä tutkimuksessa selvitän ensin, miten käsityksemme tulevaisuudesta ja siitä, kuinka tulevaisuuteen voi vaikuttaa, on muuttunut antiikista nykypäivään. Tämän jälkeen tarkastelen, miten tulevaisuuteen vaikutetaan, millainen tutkimuskohteeni näkemys tulevaisuudesta on ja millaisin keinoin hän pyrkii vaikuttamaan lukijaan.

Liiketaloudesta kiinnostuneena ja filosofista analyysia käyttävänä opiskelijana olen valinnut tutkielmani analyysin kohteeksi yhden pääasiassa liiketalouden strategiseen johtamiseen liittyvän teoksen. Tässä tutkimuksessa analysoin Timo Santalaisen (s.1946) kirjaa *Strateginen ajattelu & toiminta*, joka on vuodelta 2009. Kirja on Alma Talentin julkaisema ja sen aiheena on strateginen johtaminen. Liike-elämän strategiaan liittyviä oppaita on tarjolla nykyisin runsaasti. Alma Talentilla on tällä hetkellä asiasanalla ”strategia” tarjolla 101 eri teosta sähköisessä business-kirjallisuuden kirjastossaan¹⁶. Nämä teokset tarjoavat erilaisia näkökulmia ja ohjeita yrityksille, yhteisöille ja johtajille strategian kehittämiseksi. Kiinnostuin kyseisestä teoksesta, koska se edustaa populaaria johtajille ja muille johtamisesta kiinnostuneille suunnattua kirjaa, jonka taustalla on kokemusta käytännön liike-elämän alalta, akateemista tutkimusta sekä itsensä johtamisen, ”self-help” -oppaan elementtejä ja ilmaisutapaa. Timo Santalainen on kauppatieteiden tohtori ja valtiotieteen liseniaatti, joka on erikoistunut tutkimaan organisaatioiden strategista johtamista¹⁷.

¹³ Tolonen, Kivistö ja Philström 2016, 12–13.

¹⁴ Haslam, Reicher ja Platow 2012, 219.

¹⁵ Bowler 2017, 4 ja 209.

¹⁶ Strategia s.a.

¹⁷ Timo Santalainen s.a.

Tutkimusmenetelmänä on filosofinen käsiteanalyysi, joka on tekstin tulkintaa. Se eroaa empiirisestä tutkimuksesta, jossa tutkimuskohde on esim. kerätty koeaineisto, jota tutkija tutkii mahdollisimman objektiivisesti ja koeaineiston perusteella päätyy johonkin lopputulokseen. Filosofinen käsiteanalyysi on käsitteen erittelyä ja määrittelyä. Se on myös transformatiivista, uutta luovaa tulkintaa. Käsiteanalyysi on sanallista, sanojen muodostamien merkitysten rajaamista ja yksinkertaistamista, käsitteiden selkeyttämistä. Tämän selkeyttämisen kautta luodaan työkaluja, analyysimenetelmiä, jotka auttavat ymmärtämään ja erittelemään inhimillisiä ja sosiaalisia ilmiöitä. Menetelmän avulla voidaan selvittää, miten käytämme jotakin termiä, mitä merkityksiä ja arvolatauksia tämän termin käyttöön liittyy ja missä yhteyksissä sitä käytetään. Hallamaan mukaan merkitysten avulla voidaan selvittää myös, onko käyttötapojen välillä ristiriitaisuuksia, miten vakiintuneet käyttötavat ovat keskenään sopusoinnussa. Käsiteanalyysin avulla voidaan lisätä ymmärrystä asiasta, tarkastella jonkin ilmiön taustalla vaikuttavia arvoja, motiiveja ja tarkoituksia, jotka ehkä heijastuvat tekstistä.¹⁸

Tutkimus perustuu eri tieteenalojen tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Mukana on muun muassa tulevaisuudentutkimuksen kirjallisuutta, liiketoiminnan strategisen johtamisen tekstejä ja filosofista kirjallisuutta. Lähdeaineisto on muodostunut henkilökohtaisesta kiinnostuksesta aiheeseen. Filosofisen analyysin menetelmää kuvatessani olen käyttänyt lähteenä Jaana Hallamaan teosta *Yhdessä toimimisen etiikka*. Tutkimuksen käsitteiden selvittämisessä on käytetty sanakirjoja kuten Timo Nurmen, Ilkka ja Päivi Rekiaron *Suomen kielen sanakirjaa*, Kaisa Häkkisen *Nykysuomen etymologista sanakirjaa*, *Cambridge Dictionary of Philosophy* ja Allenin *The Concise Oxford Dictionary of Current English* teoksia. Käsitteiden selvityksissä on hyödynnetty useita internetsivuja, kuten muun muassa *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, *Cambridge Dictionary*, *Britannican* ja internetsivuja.

Tulevaisuuskeskustelu historiassa -luvun filosofisen ajattelun kehittymistä kuvaavassa osuudessa päälähteinä ovat *Stanford Encyclopedia of Philosophy* -verkkojulkaisu sekä Simo Knuutilan *Modalities in medieval philosophy*, *Filosofian historian kehityslinjoja*, *Aristoteles ja Järjen ja tunteen kerrostumat* sekä Toivo Holopaisen artikkeli *Future Contingents in the Eleventh Century* teoksesta *Mind and Modality. Studies in the History of Philosophy in Honour of Simo Knuutila*. Filosofisen ajattelun historiaa on taustoitettu myös Esa Saarisen kirjan *Länsimaisen filosofian historia huipulta huipulle Sokrateesta Marxiin* ja Ilkka Niiniluodon ja Esa Saarisen yhdessä toimittaman kirjan *Vuosisatamme filosofia* sekä Georg

¹⁸ Hallamaa 2017, 8–13.

von Wrightin kirjan *Logiikka, filosofia ja kieli. Ajattelijoina ja ajatussuuntia nykyajan filosofiassa* ajatusten kautta.

Tulevaisuus toimintana -luvussa filosofisen näkökulman lähteenä on Esa Saarisen kirja *Länsimaisen filosofian historia huipulta huipulle Sokrateesta Marxiin*. Tulevaisuudentutkija Pentti Malaskan artikkelissa *A futures research outline of a post-modern idea of progress*, pohditaan jatkuvan kehityksen näkökulmaa. Nathan Bennettin ja James G. Lemoinen *What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world* artikkeli on ollut apuna yritysten toimintaympäristön muutosta koskevassa kohdassa. Strategisen johtamisen kehittymistä taustoittaa liiketoiminnan strategisen johtamisen klassikkoartikkeli Michael E. Porterilta vuodelta 1979 *How Competitive Forces Shape Strategy*. Tuoreempaa strategisen johtamisen tutkimusta edustavat John Kayn, Peter McKiernanin ja David O. Faulknerin artikkeli *The History of Strategy and Some Thoughts about the Future* ja David Barronin artikkeli *Evolutionary theory*. Mika Kamenskyn kirja *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti* sekä Henry Mintzbergin artikkeli *The Fall and Rise of Strategic Planning* ovat olleet apuna kuvaamassa strategisen johtamisen ajattelutapaa. Johtamisen yleisenä lähdemateriaalina on hyödynnetty Alexander Haslamin, Stephen D. Reicherin ja Michael J. Platowin *Uusi johtamisen psykologia* kirja. Strategia -käsitteen historiallista taustaa ja sen luonnetta on taustoitettu Maanpuolustuskorkeakoulun julkaiseman Mika Kerttusen tekstin *Strategia*, avulla. Tutkimuksen luvun yksityiskohtien internetlähteinä ovat olleet myös Strategisen johtamisen alan järjestön *Strategic Management Society* ja *Britannican* internetsivuja futuristi Herman Khanin tietoja koskien.

Tulevaisuudentutkimuksen luonnetta taustoitetaan Turun yliopiston verkkosivujen tulevaisuudentutkimuksen Anita Rubinin tekstin ja Mika Mannermaan artikkelin *Tulevaisuudentutkimus tieteellisenä tutkimusalana* kautta. Tulevaisuudentutkimuksen osuudessa on hyödynnetty lisäksi Richard Slaughterin kirjan *The knowledge base of future studies. Volume 1: Foundations* artikkeli *Future concepts*, Jim Datorin artikkeli *Richard Slaughter: Critical Futures and the Knowledge Base of Futures Studies* ja Ilkka Niiniluodon artikkeli *Onko menneisyys todellista?* Pohdittaessa tulevaisuudentutkimuksen merkitystä ja tieteen perustehtävää lähteenä on Martti Pekkasen *Tiede-hyöty-tekniikka* artikkeli. Laajemmin tulevaisuudentutkimuksen alalta on käytetty lähteinä ovat tutkimuksessa italialaisen tulevaisuudentutkija Eleonor Masinin tekstejä *Why Future Studies?* ja *Rethinking future studies*.

Tutkimuksessa on mukana taustalähteinä ovat lisäksi Ilkka Niiniluodon vuonna 2016 pidetyn *Mahdollisuus* -kollokvion avaussanat, Mikko Tolosen, Sari Kivistön ja Sami

Philströmin luku *Johdanto: onko kaikki loppu?* heidän toimittamastaan kirjasta *Talous ja moraali*, ote historioitsija Peter J. Bowlerin kirjasta *A History of the Future. Prophets of Progress from H.G. Wells to Isaac Asimov*, Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen julkaisu vuodelta 2021 *Tiedolla tulevaisuuteen. Selvitys tutkimuksen, korkeakoulutuksen ja yhteiskunnan vuorovaikutuksen tulevaisuuden ilmiöistä ja muutostekijöistä* ja Mika Aaltosen ja Markku Wileniuksen kirja *Osaamisen ennakointi. Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen*. George Stonehousen ja Brian Snowdonin *Competitive Advantage Revisited. Michael Porter on Strategy on Competitiveness* artikkeliin viitataan kilpailuetuun perustuvassa liiketoimintastrategiassa. Tutkimuksen analyysin kohteena olevan kirjan kirjoittajan, Timo Santalaisen taustatietoja henkilönä on etsitty tietoa *Suomen tietokirjailijat ry:n* internetsivuilta.

Tutkimuksen lähtökohtana on tulevaisuuteen liittyvien käsitteiden analyysi, joiden kautta analysoin kirjaa *Strateginen ajattelu & toiminta*. Tutkimus jakautuu johdantoon, neljään eri lukuun ja loppupäätelmään. Johdannon jälkeinen ensimmäinen luku käsittelee tutkimuksen pääkäsitteitä. Tätä seuraavassa luvussa kuvaan tulevaisuuden käsitteen muuttumista filosofisessa keskustelussa ja modernin tulevaisuuskäsityksen muotoutumista. Luku 4 kertoo tulevaisuudesta toimintana liiketoimintastrategian ja tulevaisuudentutkimuksen näkökulmasta ja luku 5 on *Strateginen ajattelu & toiminta* -kirjan analyysi, jossa kirjasta nousseet teemat on järjestetty tutkimuksen näkökulman mukaisesti. Lopussa on tutkimukseni yhteenveto ja ajatus mahdollisesta jatkotutkimuskohteesta.

2. Tulevaisuus käsitteenä

Suomen kielen sanakirjan mukaan tulevaisuus merkitsee tulevaa aikaa, elämää ja vastaista menestystä, kuten esimerkkinä ilmaus ”tuolla taiteilijalla on tulevaisuus”¹⁹. Sana ”tulevaisuus” viittaa kielitoimiston mukaan edessä olevaan, tulevaan aikaan, vastaisuuteen²⁰. Sana tulevaisuus on suomen kielessä melko uusi sana, joka on otettu käyttöön vuonna 1845. Sanan luoja, Pietari Hannikaisen mukaan kyseessä on lyhennelmä sanasta *vastatulevaisuus*, jonka Kaarle Aksel Gottlund otti käyttöön 1831. Sana on johdettu partisiipista *tuleva* ja johdettu verbistä *tulla*. Suomen kielessä sanassa *tulevaisuus* kyse on toiminnasta ja liikkeestä, joka lähestyy jotakin kohdetta, esimerkiksi ihmistä, kohti.²¹ Tulevaisuus voi tulla vastaan tai sitä kohti voi myös mennä.

Tulevaisuus liittyy ajan käsitteeseen. Olemme tottuneet länsimaissa lineaariseen aikakäsitykseen, siihen, että ajassa on mennyt, eletty ja koettu hetki, nykyisyys, hetki, jota elämme nyt ja tulevaisuus, joka on ennen kokematon ja tuntematon. Aika käsitetään metafysiikassa tapahtumien keskinäisenä järjestyksenä ja kehitykseen liittyvänä asiana. Emmanuel Levinasin (1906–1996) mukaan aika on subjektiivisen kokemuksen lisäksi myös tapa olla suhteessa muihin ihmisiin. Ajan kuluu tai sen suunnan kääntämistä ei nähdä mahdollisena, mutta se, mikä antaa ajalle suunnan ja onko sitä mahdollista kääntää päinvastaiseksi, on epäselvää.²²

Tulevaisuus sanaan liittyy avoimuus, mahdollinen tapahtuma, olemassaolo, joka ei vielä ole tullut toteen. Mahdollinen on yksi modaalikäsitteistä, käsitteiden välttämätön ja mahdoton rinnalla. Mahdollisuus (engl. *possibility*, lat. *possibilitas*) on jotakin, joka voi olla joko totta tai epätotta, valheellista. Mahdollisuus on tulevaisuudessa oleva, vielä todellisuudessa tapahtumaton asia. Modaalilogiikassa *propositio*, ehdotus, on mahdollinen, ”jos se on tosi vähintään yhdessä mahdollisessa maailmassa.”²³ Ilkka Niiniluodon mukaan mahdollisuus voi merkitä ihmisille ”onnekkaasti aukeavaa tilaisuutta hyvään elämään” jonka eteen on myös työskenneltävä joskus kovastikin. Niiniluoto yhdistää mahdollisuuden onnellisuuteen, toivoon, vastuullisuuteen, positiivisen vapauden ja oikeudenmukaisuuden käsitteisiin. Hänen mukaansa ihmisten tulisi olla yhteiskunnassa ainakin mahdollisuuksiensa suhteen tasavertaisessa asemassa.²⁴

¹⁹ Nurmi, Rekiaro ja Rekiaro 1992. 731.

²⁰ Tulevaisuus 2021.

²¹ Häkkinen 2004, 349.

²² Aika 2016.

²³ Mahdollisuus 2020.

²⁴ Niiniluoto 2016, 8.

Mahdollinen voidaan kuvata myös kontingenssin –käsitteellä²⁵ (engl.*contingent*, lat. *contingentia*, joka merkitsee suomeksi ”sattuma, mahdollisuus”). Se on jotakin, joka ei ole mahdotonta eikä välttämätöntä, vaan jollakin tavalla mahdollista. Kontingentin asian vastakohta on ei-kontingentti. Kun puhutaan ei-kontingentista asiasta, viitataan asioihin, jotka ovat välttämättömiä tai mahdottomia. Kaikkien luotujen olentojen voidaan sanoa olevan kontingentteja olentoja. Jumalan vastaavasti voidaan sanoa olevan ainoa välttämätön tai ei-kontingentti olento.²⁶

Tulevaisuus voi olla deterministinen, eli silloin ajatellaan, että kaikilla asioilla on syynsä ja seurauksensa. Tulevaisuuteen voi myös suhtautua fatalistisesti eli kohtalonomaisesti, siten, että kaikki, mitä tulee tapahtumaan, on väistämätöntä. Tällöin kyseenalaistetaan avoimen tulevaisuuden mahdollisuus.²⁷ Jokin asia on siis mahdoton (engl.*impossible*, lat. *impossibilis*) eli mahdollisuuden vastakohta ja siten epätosi.²⁸ Deterministisen näkökulman mukaan tulevaisuus tapahtuu välttämättä tapahtumien syiden ja seurausten ehdottomuuden kautta. Välttämätön²⁹ (engl. *necessity*, lat. *nesesse*) on modaalinen ominaisuus, joka liittyy väitteeseen, joka ei ole mahdollinen, eli on epätotta tai joka on ehdottoman totta joka tilanteessa.³⁰

Tulevaisuuden tutkimuksessa asioita ja tapahtumia ennakoitaan ja erilaisista tulevaisuuksista tehdään skenaarioita. Richard A. Slaughter tulevaisuuden tutkija, hahmottelee tulevaisuutta luonnehtivia ilmauksia sanojen prediction (suom. *ennustus*, *ennuste*, *prognoosi*), forecasting (suom. *ennustus*) ja foresight (suom. *harkitsevuus*, *kauaskatseisuus*), kautta. Ennuste (engl. *prediction*) merkitsee hänen mukaansa varmaa lausumaa tulevaisuudessa olevasta asiantilasta. Tällaisia ovat mitattavat ja selkeästi ymmärrettävät asiat, kuten ”kuinka paljon tarvitaan autoon polttoainetta tietylle matkalle”. Ennuste (engl. *forecast*) koskee enemmän hypoteeseihin liittyviä ennusteita, jotka perustuvat

²⁵ Esimerkki tulevien kontingenssien ongelmasta on Aristoteleen ”Tulkinnasta” -teoksen meritaisteluesimerkki luku 3.1.

²⁶ Bradley 1995, 158.

²⁷ Time 2020.

²⁸ Mahdoton on asia, joka ei voi toteutua, tapahtua, tulla kysymykseen, jota ei voi tehdä, toteuttaa tai saada aikaan. Mahdoton s.a.

²⁹ Välttämättömyyden käsitteeseen liittyy myös determinismi, ”jonka mukaan kaikki maailmassa on välttämätöntä”. G.W. Leibniz (1646-1716), Descartes ja Spinoza olivat rationalistifilosofeja, joiden mukaan Jumala on välttämättä olemassa, koska ”muun väittäminen olisi ristiriitaista”. Alvin Plantinga (1932-) on jatkanut Tieteen termipankin mukaan samaa tulkintalinjaa. On olemassa luonnonvälttämättömyyksiä, loogisia välttämättömyyksiä ja metafysisiä välttämättömyyksiä. Välttämättömyys 2016.

³⁰Logiikan kielellä ilmaistuna P on loogisesti välttämätön, kun P täyttää tietyt olosuhteet, joissa P:n kieltäminen on ristiriitainen tai vastakkainen itselleen ja P on tosi, kaikissa mahdollisissa maailmoissa. Näitä semanttisia olosuhteita määritteli Leibniz, ja hänen jälkeensä ajatusta ovat kehittäneet Wittgenstein, Carnap, Kripke ja Hintikka. Bradley 1995, 522.

tarkkoihin analyysihin ja menneisyyden kokemuksiin. Harkitsevuus (engl. *foresight*) taas on inhimillinen kyky, joka arkielämässä voisi liittyä esim. sään ennakointiin. Huonoon sähän varustaudutaan ottamalla mukaan sateenvarjo tai epävarmaan tulevaisuuteen varaudutaan säästämällä rahaa ”pahojen päivien varalle”. Harkitsevuus liittyy Slaughterin mukaan kykyyn suojella ja varmistaa, että ikäviä asioita ei tapahtuisi.³¹

Liiketoiminnassa runsaasti käytetyn strategian käsitteen juuret ovat kreikan kielen sanassa *strategos*, joka tarkoitti armeijan sotilasjohtajaa. *Strategia* sana merkitsi sotapäällikkyyttä. Strategia liittyy siis sodankäyntiin ja sodan käynnin taitoihin. Strategia on oppi taistelujen käyttämisestä sodan päämäärien vuoksi. Strategia sana on levinnyt liiketoiminnan johtamiseen ja sodan sanasto on osittain käytössä myös liikeyritysten strategioiden ilmaisuissa. Vastakkainasettelu muiden liikeyritysten kanssa on kilpailua enemmän kuin vihollisia vastaan taistelua. Liiketoimintaympäristössä strategia merkitsee kokonaisvaltaista ja kauaskantoista suunnitelmaa tai toiminta-ajatusta, minkä avulla organisaatio pyrkii pääsemään asettamiinsa tavoitteisiin ja visioihin.³² *Visio* on kuva tulevaisuudesta, näkymä, hahmotelma tai kuvitelma. Visio voi olla myös harhanäky.³³

³¹ Slaughter 1996, 98–99.

³² Kerttunen 2007, 1.

³³ Visio s.a.

3. Tulevaisuuskeskustelu historiassa

Keskustelua, onko jokin asia tulevaisuudessa mahdollista tai ei, on käyty eri filosofien kesken eri aikoina eri tavoin. Väittelyissä on pohdittu tulevaisuutta joko sen kautta, onko jokin tietty tuleva tapahtuma mahdollinen tai ei, tai ovatko kaikki tulevaisuuden ehdot mahdollisia tai mahdottomia³⁴. Tässä luvussa kerron lyhyesti kuinka nykyinen käsityksemme tulevaisuudesta on muuttunut antiikin ajoista nykypäivään. Keskustelu tulevaisuuden ehdoista on myös yhteydessä loogisen mahdollisuuden käsitteen kehittymiseen. Perinteisesti tulevaisuudenehtoihin on liittynyt kolme eri kysymystä: kysymys toden ja epätoden periaatteesta, kysymys vapaasta tahdosta ja kohtalonuskosta sekä kysymys ennakkotiedosta.³⁵ Voidaanko tulevaisuuden tapahtumille aina määrittellä ehdot, jotka määrittävät, mitä tapahtuu, vai onko tulevaisuus kaikille avoin? Miten jokin asia on välttämätön tai mahdollinen tai mikä on mahdotonta?

Mahdollisuuden käsite on yhteydessä muihin modaalikäsitteisiin eli välttämättömyyden ja mahdottoman käsitteisiin. Keskiajalla tulevaisuuden ajattelua koskevat käsitteet muuttuivat merkittävällä tavalla, kun modaalikäsitteet³⁶ määriteltiin uudelleen. Tämä murros loi nykyään länsimaissa vallalla olevan käsityksen tulevaisuuden luonteesta. Ennen keskiaikaa länsimaisessa filosofiassa ei ajateltu, että modaliteetit, mahdollinen, välttämätön ja mahdoton, voisivat olla samanaikaisia eli synkronisia vaihtoehtoja keskenään.

3.1 Filosofinen keskustelu tulevaisuudesta antiikista keskiaikaan

Antiikin maailmassa ajateltiin, että mahdollisuudet, välttämättömyydet ja mahdottomat asiat liittyvät todelliseen, historialliseen maailmaamme, ja siinä tapahtuviin asioihin koettujen luonnonlakien mukaisesti. Aristoteleen (384–322 eaa.) filosofiassa on kolme eri modaliteetin perusmallia, jotka liittyvät aikaan ja muutokseen. Näitä malleja on käytetty keskiajan arabialaisessa filosofiassa ja varhaiskeskiajan latinalaisessa ajattelussa, ja ne välittyvät Ancius Mancius Boethiuksen (480–523/525) teosten kautta keskiajalla eteenpäin. Frekventiaalisen eli yleisyyteen perustuvan tulkinnan mukaan ”se, mikä on aina, on välttämätöntä, ja se mikä ei ole koskaan, on mahdotonta”. Mahdollisuus on olemassa, jos se on ainakin joskus aktuaalinen. Aristoteleella on myös malli diakronisista mahdollisuuksista eli

³⁴ Future contingents 2020.

³⁵ Knuutila 1995, 290.

³⁶ Von Wrightin mukaan Aristoteles loi modaalilogiikan perustan ja keskiajan skolastikot jatkoivat hänen ajatustensa kehittämistä. Modaalilogiikassa pohditaan mahdollisuuden, mahdottomuuden, välttämättömyyden ja kontingenssin (lat. *contingentia* eli sattuma, mahdollisuus) käsitteitä, eli modaliteetteja. Logiikka tuli ajankohtaiseksi uudestaan 1800-luvulla, mutta modaalilogiikka alkoi kehittymään uudelleen Lukasiewiczin moniarvologiikan kautta. C.I. Lewis, amerikkalainen loogikko ja filosofi, kehitti myös modaalilogiikkaa ankan implikaation logiikassa, jossa hän käytti modaalikäsitteitä. Von Wright 1982, 117–120.

mahdollisuuksista, jotka ovat sijoitettavissa suhteessa aikaan. Yksittäinen tapaus voi siten jollakin tulevaisuuden hetkellä sitä edeltävän hetken näkökulmasta tapahtua tai olla tapahtumatta. Kolmas malli liittyy Aristoteleen luonnonfilosofiaan ja siinä potentiaalisuuden ja aktuaalisuuden käsitteisiin. Luonnossa lajien, eläinten ja kasvien, muutokset kuten siemenen kasvu ja muutos suureksi puuksi, ovat lajeille ominaisten potentiaalisuuksien aktualisaatioita silloin, kun satunnaistekijät on jätetty huomiotta. Ajatuksena on muutokseen liittyvä kyky muuttua, passiivinen potentia ja muutoksen aktivoiva potentia eli aktuaalinen potentiaali. Näiden osatekijöiden on oltava yhteydessä toisiinsa, jotta muutos tapahtuu. Aristoteleen teoksessa *Ensimmäinen analytiikka* pohditaan välttämättömyyden ja mahdollisuuden käsitteitä. Hänen mukaansa ”mahdollisuuden käsitteeseen liittyy ero yksinkertaisen mahdollisuuden (ei-mahdoton) ja kontingenssin (ei-mahdoton ja ei-välttämätön) välillä”.³⁷ Esa Saarisen mukaan Aristoteleen ajattelussa keskeistä on pyrkimys muutokseen aivan kuten puunsiemenen pyrkimys, potentia, on kasvaa puuksi³⁸.

Aristoteleen ajatus siitä, että jokin voi ”tulla mahdolliseksi” (engl. *to be possible*) tarkoittaa jotakin, joka tapahtuu enimmäkseen (engl. *for the most part*) ja päättyy välttämättömyyteen (engl. *falls short of necessity*), esim. ihminen vanhenee eli tapahtuu mitä kuuluukin luonnollisesti tapahtua. Se ei ole jatkuvaa välttämättömyyttä, koska ihminen ei ole olemassa maailmassa ikuisesti. Kuitenkin niin kauan kuin ihminen on olemassa maailmassa, ihminen vanhenee, eli tämä tapahtuu välttämättä.³⁹ Aristoteles käsittelee ajan, totuuden ja mahdollisuuden suhteita esimerkissään meritaistelusta, kahden vaihtoehdon kautta ”huomenna tulee olemaan meritaistelu” ja ”huomenna ei ole meritaistelua”. Ovatko nämä väitteet totta tänään ja huomenna vääriä? Kuinka voimme tehdä selkeän eron sille, mitä tulee tapahtumaan huomenna ja mitä täytyy tapahtua tänään?⁴⁰ Sekä Aristoteles että muut varhaiset ajattelijat ajattelivat, ettei samanaikaisia mahdollisuuksia olisi olemassa. Heille kaikki se, mikä on välttämätöntä, tapahtuu ja muut mahdollisuudet katoavat tulevaisuudessa.⁴¹ Aristoteleella ei ollut teoriaa synkronisista, eli samaan aikaan tapahtuvista vaihtoehdoista. Hänen mukaansa vaihtoehtoiset mahdollisuudet häviävät siinä vaiheessa, kun tulevaisuus on määrätty.⁴²

³⁷ Knuuttila. 2018.

³⁸ Saarinen 1985, 62–63.

³⁹ Knuuttila 1993, 7.

⁴⁰ Medieval Theories of Modality 2021.

⁴¹ Medieval Theories of Modality 2021.

⁴² Knuuttila 1998, 49.

Diodorus Cronus (340–280 eaa.) jatkoi Aristoteleen pohdintaa. Hänen väitteensä on kolmiosainen: 1) Jokainen tosiehdotus menneisyydestä on välttämätön (D1). 2) Mahdoton ehdotus ei voi seurata mahdollisesta (D2). 3) On olemassa ehdotus, joka on mahdollinen, mutta joka ei ole, eikä tule olemaan totta (D3). Diodorus määritteli mahdollisen asiaksi ”joka on tai tulee olemaan totta” ja välttämättömyyden asiaksi ”joka on totta, ei ole mahdotonta”.⁴³ Antiikin ajan ajatukset tulevaisuuden ehdoista voidaan kiteyttää tiivistetysti seuraavasti: jokainen mahdollinen mahdollisuus voi aktualisoitua eli toteutua todellisessa elämässä ja välttämätön on aina aktuaalista ja tapahtuu todellisessa elämässä. Se, mikä on mahdotonta ei ole koskaan aktuaalista eikä siis toteudu todellisessa elämässä ja mikä on mahdollista, on ainakin joskus aktuaalista eli tulee toteutumaan tosi elämässä.⁴⁴

Keskiajalla filosofinen ajattelu ja logiikan pohdinnat yhdistyivät länsimaisessa kulttuurissa teologiaan ja maailmankuva muodostettiin Jumalan olemassaoloon perustuen. Jumalan katsottiin olevan se, joka on luonut maailman ja Jumala vaikuttaa edelleen maailman toimintaan, siinä tapahtuviin muutoksiin ja aikaan. Tämän maailmankuvan mukaan oletetaan, että se, mikä on välttämättä totta, on sitä siksi, että se on olemassa Jumalan tiedossa. Jumalallisen ennakkotiedon olemassaolo on ymmärrettävissä samaksi pohdinnaksi kuin klassinen keskustelu koskien tulevaisuuden ehtoja. Yksi keskeisistä teologisista kysymyksistä keskiajalla olikin tulevaisuuden ehtojen suhde kristilliseen oppiin. Kristillisen tradition mukaan Jumala on kaikkivaltias myös tulevaisuuden suhteen. Mikä on siis ihmisen kyky päättää ja valita, mitä hän tulee tekemään huomenna tai ensi vuonna? Eikö ole siis olemassa vapaata valinnan mahdollisuutta? Keskiaikaisessa teologisessa pohdiskelussa tulevaisuudesta yhdistyivät antiikin filosofinen ajattelu ja Augustinuksen (354–430) teologia.⁴⁵

Teologian mallit poikkesivat keskiajan filosofisista malleista siinä, että niiden mukaan ensimmäinen liikuttaja (teologisessa ajattelussa Jumala) ei toimi väistämättä yhdellä tavalla, vaan valitsee mahdollisista vaihtoehdoista, sen maailman, jonka haluaa toteutuvan. Aristoteelisen, stoalaisen tai uusplatonisen metafysiikan ensimmäisellä liikuttajalla toimi väistämättä yhdellä tapaa. Augustinuksen mukaan Jumala kykenee valitsemaan monista mahdollisista tapahtumista ja maailmoista tahtonsa mukaan minkä tahansa. Kaikki Jumalalle avoimet mahdollisuudet eivät kuitenkaan toteudu.⁴⁶

⁴³ Future contingents 2020.

⁴⁴ Future contingents 2020.

⁴⁵ Future contingents 2020.

⁴⁶ Knuutila 2018.

Augustinukselle Jumala oli jotakin, joka ei ole ihmisen ymmärrettävissä. Hänen mukaansa Jumalalla on voima ja kyky tehdä mitä tahtoo. Jumalallinen voima ei ole kuitenkaan irrationaalista, järjenvastaista, koska irrationaalisuus todistaisi Jumalan olevan kykenemätön kaikkivaltiuteen. Jotta vapaa tahto toteutuisi, tulisi todelliset vaihtoehdot olla avoinna tahdolle ennen valinnan tekemistä. Ihmisen vapauden monimutkaisuus nousee Augustinuksen mukaan ihmisen kykenemättömyydestä valita rakkaus ja kuuliaisuus Jumalaa kohtaan.⁴⁷ Augustinuksen ajatus vapaasta tahdosta ja jumalallisesta ennakkotiedosta ei perustunut ikuisuuden ideaan vaan hänen moraaliaan koskeviin käsityksiinsä⁴⁸. Vapaa tahto, ihmisen kyky tehdä valintoja tulevaisuuttaan koskevissa asioissa olisi siis kyky tehdä moraalisesti oikeita tai vääriä ratkaisuja.

Antiikin käsitys tulevaisuudesta omaksuttiin Anicius Manlius Severinus Boethiuksen (n.475–n.525) latinaksi kääntämien Aristoteleen tekstien kautta⁴⁹. Boethius teki ennen 1000-lukua Aristoteleen ajattelun tutuksi aiempaa laajemmalle yleisölle. Keskiajalla 1000-luvulla keskusteltiin enemmän jumalallisesta ennakkotiedosta, kuin varsinaisesti tulevaisuuden ehdoista. Boethiuksen mukaan jotkin tulevaisuuden tapahtumat ovat aidosti kontingenteja ja jotkin niistä voivat olla ”mitä tahansa” (lat. *utrumliber*), koska tapahtuma voi ilmentyä eri tavoin. Tällä käsitteellä on kolme alaluokkaa, joiden mukaan tapahtumat voivat toteutua ihmisen vapaan valinnan vaikutuksesta (lat. *liberum arbitrium*), ne voivat tapahtua sattumalta (lat. *casus*) tai ne voivat perustua mahdollisuuteen (lat. *possibilitas*).⁵⁰

Varhaiskeskiajan ajattelijat käyttivät Boethiuksen teoksia tutustuakseen antiikin modaaliparadigmoihin. Boethius on omaksunut aristoteelisen mallin mahdollisuudesta kykynä (lat. *potestas, potentia*). Kun ”mahdollisuus” samaistetaan ”kykyyn”, se viittaa Knuuttilan mukaan todellisiin voimiin ja taipumuksiin, joiden päämäärät ovat joko aktuaalisia tai ei-aktuaalisia lausumishetkellä. Kyky voi olla aina aktuaalinen, jolloin se toteutuu välttämättä tai se voi olla aktuaalinen, se voi olla potentiaalinen, jolloin sillä on mahdollisuus toteutua.⁵¹ Boethius ajattelee jumalallisen tiedon tulevaisuudesta olevan jotakin muuta kuin ennakkotietoa. Ennakkotietoa tulevaisuuden tapahtumista ei voi verrata nykyhetkestä

⁴⁷ Knuuttila 1993, 69.

⁴⁸ Holopainen 2006, 109.

⁴⁹ Boethiuksen Aristoteleen logiikkaa koskevat latinankieliset kommentaarit on nimetty nimellä ”Organon” (väline) ja se sisältää Simo Knuuttilan mukaan Aristoteleen Kategoriat, Tulkinnasta, Ensimmäinen analytiikka, Topiikka ja Sofistiset kumoamiset. Knuuttilan mukaan varhaiskeskiajan logiikan kirjoitusten tavoitteena oli antaa teoreettista aineistoa opetukseen, joka sisälsi antiikista periytyvät seitsemän vapaata taitoa (*artes liberales*), joita olivat trivium (kielioppi, logiikka, puhetaito) ja quadrivium (aritmetiikka, geometria, tähtitiede ja musiikki). Boethiuksen kommentaarit olivat varhaiskeskiajalla opetuksessa käytössä. Knuuttila.1998.49–50.

⁵⁰ Holopainen 2006, 104, 106.

⁵¹ Knuuttila 1998, 49–50.

saatavaan tietoon. Boethiuksella on tuntuma siitä, että ennakkotiedolla on deterministinen seuraus, vaikka tiedolla, joka koskee nykyhetkeä ei sitä ole.⁵² Boethiuksen mukaan jumalallinen tieto tulevaisuudestamme ei ole todella ennakkotietoa, mutta enemmänkin tietoa nykyisyydestä. Boethiuksen mukaan tieto tulee nähdä tietävän subjektin näkökulmasta. Jumalallisen tiedon subjekti, Jumala, on ikuinen ja hänen ikuisuutensa on ajatonta olemassaoloa, hänellä ei ole menneisyyttä, tulevaisuutta tai nykyisyyttä, vain ajaton nykyisyys. Siksi kaikki mikä tapahtuu ajassa, on ajattomasti läsnä Jumalalle, ja hänen tietonsa on nykyistä tietoa.⁵³ Ihmisen kyvyt eivät ulotu tulevaisuuden tapahtumien tietämiseen toisin kuin Jumalan, jonka nykyhetki käsittää myös menneen ja tulevan.

Anselm Canterburlainen (1033–1109) ja Aristoteles pohtivat potentiaalain ja mahdollisuuden käsitettä. He molemmat ajattelivat niiden olevan yhdistelmä erilaisista osapotentiaaleista. Canterburlaisen mukaan vapaaseen tahtoon kuuluu kyky haluta ja käyttää tätä kykyä toimintaan. Esimerkkinä tästä on henkilön kyky nähdä jokin kohde. Kyky nähdä koostuu a) näkemisen voimasta, b) voimasta, joka nähdyllä asialla on, c) voimasta, joka mahdollistaa näkemisen (esim. valo) ja d) voiman, jonka ansiosta mikään ei estä näkymistä. Henkilöllä on mahdollisuus nähdä kohde vain, jos nämä kaikki osapotentiaalit ovat voimassa yhtä aikaa. Sama ajattelu on nähtävissä Aristoteleella, jossa potentiaalia (engl. *potency*) ja aktuaalisuutta eli olemassaoloa (engl. *actuality*) on vaikea pitää erossa. Anselm Canterburlaisen mukaan se, mitä tarvitaan vapaaseen tahtoon, on kyky haluta, mutta myös kyky käyttää toimintaa.⁵⁴

Simo Knuutilan mukaan muutokseen liittyy kyky muuttua, joka on passiivista potentiaa ja aktuaalinen potentia, joka tarvitaan aktivoimaan muutos. Muutos tapahtuu vain näiden potentioiden ollessa yhteydessä toisiinsa. Mahdollisuus toteutuu aktiivisen ja passiivisen potentian ollessa toisiinsa vaikutusyhteydessä, kun muut tekijät eivät vaikuta asiaan. Knuutilan mukaan keskiajan luonnonfilosofiassa puhuttiin mahdollisuuksista siten, että täydellinen mahdollisuus käsitettiin jo toteutuneena mahdollisuutena. Aktiivinen tai passiivinen potentia voivat olla vain osittaisia toteutumattomia mahdollisuuksia.⁵⁵

Myöhäiskeskiajalla tulevaisuuden käsitteeseen liittyvä ajattelu kehittyi John Duns Scotuksen (1266–1308) kautta. Hän vei ajattelua eteenpäin aiemmin vallinneesta Aristoteleen mahdollisuuden ja välttämättömyyden mallista loogisen mahdollisuuden ajatukseen. Duns

⁵² Holopainen 2006, 107.

⁵³ Holopainen 2006, 107–108.

⁵⁴ Knuutila 1993, 72–73.

⁵⁵ Knuutila 2018.

Scotus käytti ensimmäisenä termiä ”looginen mahdollisuus” kritisoidessaan ekstensionaalaisia modaalisia teorioita⁵⁶, joissa aktualisaatiota pidettiin eksplisiittisesti tai implisiittisesti kriteerinä aidosta mahdollisuudesta. Duns Scotuksen mukaan voimme ilman ristiriitaa ajatella mahdollisuuden tapahtuvan ainakin yhdessä vaihtoehtoisessa asiantilassa.⁵⁷

Duns Scotus vaikutti modernin idean syntymiseen siten, että modaalikäsitteiden merkitys ilmaistaan olettamalla taustaksi samanaikaisten vaihtoehtoisten asiantilojen malli. Tämän uuden ajattelun kautta 1300-luvulla kehittyi uusia sovelluksia, joita oli mm. modaalilogiikan ja modaalisylogistiikan uudistaminen. Modaalilogiikka perustui modaalilausekkeen *de dicto* ja *de re* -tulkintojen välillä tehtävään systemaattiseen erotteluun.⁵⁸ *De re* -tulkinnassa mahdollisuus ja välttämättömyys merkitsevät sitä, että lauseen predikaatti kuuluu subjektille. Esimerkkilause ”istuvan on mahdollista seisoa” on siten tosi. *De dicto* -tulkinnassa mahdollisuus tai välttämättömyys koskevat koko lausetta, siten ”istuvan on mahdollista seisoa” ei ole tosi, koska ihminen ei voi sekä istua että seistä samanaikaisesti.⁵⁹

Keskiajalla elänyt loogikko Richard Lavenham (k.1380) ajatteli, että Jumala on kaiken keskiössä ja Jumalan olevan tietoinen tulevaisuudesta, joka tulee tapahtumaan. Hän ajatteli Jumalan olevan tietoinen sekä välttämättömästi toteutuvasta tulevaisuudesta että mahdollisesti toteutuvasta, kontingentista tulevaisuudesta. Lavenhamin mukaan kaikkien mahdollisten tulevaisuuksien joukossa tulee olla yksi, jolla on asema. Lavenhamin ratkaisussa on oleellista todellisen tulevaisuuden käsite. Ei-teologinen versio väitteestä voidaan esittää seuraavasti: jos E on jokin tapahtuma, joka voi tapahtua tai joka ei tapahdu huomenna, ei-E on vain oletus, joka ei vaikuta E:n ilmenemiseen. E ja ei-E ovat oletetusti toisensa poissulkevia. Lavenhamin mielestä käsitys todellisesta tulevaisuudesta voidaan yhdistää indeterminismiseen⁶⁰ ajatukseen, jos hylätään ajatus siitä, että menneisyys olisi välttämätön.⁶¹

3.2 Modernin tulevaisuuden käsitteen muotoutuminen

Moderni mahdollisten maailmojen semantiikka ja ajan luonteen pohdinta ovat kehittyneet keskiajalta nykypäivään. Modernia tulevaisuudenkäsitystä länsimaissa on kehitetty teologian,

⁵⁶ Selitys: 1. käsite, teoria tai kieli, jossa merkitystä muuttumatta voidaan mikä tahansa ilmaisu korvata missä tahansa yhteydessä millä tahansa sellaisella ilmaisulla, jolla on sama viittauksen kohde tai ala 2. ajallisavaruudellisiin viittauksen kohteisiin perustuva. Ekstensionaalinen 2020.

⁵⁷ Knuutila 1993, 143; Knuutila 1998, 56.

⁵⁸ Knuutila 1998 B. 65.

⁵⁹ Knuutila 1998 A. 65.

⁶⁰ Indeterministisen eli epädeterministisen ajattelun mukaan jotkin tapahtumat ovat edeltä käsin määrätymättömiä eli mitkään edeltävät syyt eivät ehdottomasti määrää toimintaa. Wikipedia s.a.

⁶¹ Future contingents 2020.

filosofian ja logiikan ajattelun kautta. Teologisessa ajattelussa ajatus Jumalan ennakkotiedosta ja vapaan tahdon teemoista ovat inspiroineet logiikan kysymyksiä ajasta ja tulevaisuuden ehdoista. Tämä teologinen aihe on yhdistetty yleiseen filosofiseen kysymykseen determinismistä ja indeterminismistä. Logiikka on osaltaan hyödyttänyt tietojenkäsittelytieteen ja sovelletun matematiikan kehitystä.⁶² Simo Knuuttilan mukaan mahdollisten maailmojen semantiikka kehittyi erityisesti noin 40 vuotta sitten mm. Jaakko Hintikan, Stig Kangerin ja Saul Kripken ajattelun kautta⁶³. Pääsuuntana 1900-luvulla filosofian alalla Niiniluodon ja Saarisen mukaan oli analyttinen filosofia. Analyttinen filosofia on keskenään erilaisten filosofisten aatteiden kokoelma, joilla yhdistävänä tekijänä on filosofian tekemisen tapa. Analyttisessä filosofiassa korostetaan selkeyttä ja argumentaatiokriteerejä, pohdinnan ja tutkimuksen tieteellisyyttä. Niiniluodon ja Saarisen mukaan filosofia yleisellä tasolla tarjoaa tieteen tekemisen lisäksi suuntaviivoja maailmankatsomuksen muodostamiseen. Sillä on sidos uskontoon, moraaliin, kirjallisuuteen ja taiteeseen.⁶⁴

Moderniin maailmaan kuuluu myös ajatus modernista kehityksestä, joka on lähtöisin renessanssista ja valistuksesta läntisessä maailmassa⁶⁵. Tulevaisuudentutkija Pentti Malaskan mukaan länsimaissa ajatus edistyksestä, jatkuvasta kehityksestä, on ollut hallitseva miltei 3000 vuotta. Kehitys tarkoittaa Malaskan mukaan tässä muutosta tai kehittymistä sekä materiaalisesti että sosiaalisen hyvinvoinnin alueella, myös moraalisesti, että yhteydessä luontoon. Kehitys on Malaskan mukaan itsessään arvokonsepti.⁶⁶

Tulevaisuus -käsite liittyy aikaan ja aikaa käsitteleviä ja sitä määrittelemään pyrkineitä 1900-luvun filosofisia näkökulmia on ollut runsaasti. Näitä ovat olleet muun muassa fatalismi, reduktionismi, platonismi, ajan topologia, McTaggardin väite A- ja B-teorioineen⁶⁷,

⁶² Future contingents 2020.

⁶³ Knuuttila 1998, 79.

⁶⁴ Analyttisen filosofian metodin soveltajiin ovat kuuluneet ennen 1900-lukua Niiniluodon ja Saarisen mukaan Aristoteles, Tuomas Akvinolainen, Descartes, Leibniz, Hume ja Kant (Niiniluoto ja Saarinen 1986, xxi). Gottfried Wilhelm von Leibniz (1646–1716) jatkoi Duns Scotuksen modaali-teorian kehittelyä. 1900-luvun filosofiassa erottuu kolme pääsuuntaa, jonka jaottelun on tehnyt Suomessa tunnetuksi G. H. Wright yleisteoksessa ”Filosofian perussuuntaukset” (Main Trends in Philosophy, 1978) ja jotka ovat hänen mukaansa marxismi, fenomenologiseksistentiaalinen filosofia ja analyttinen filosofia. (Niiniluoto ja Saarinen. 1986. ix-x), Bertrand Russell (1872–1970): logiikan ja tieto-opin kehittäjä. (Niiniluoto ja Saarinen. 1986. xx ja xxvi)

⁶⁵ Malaska 2001, 226.

⁶⁶ Malaska 2001, 233.

⁶⁷ McTaggardin argumentti on peräisin vuodelta 1908 kirjoitetusta artikkelista ”Ajan epätodellisuus”. Siinä McTaggard väittää ajan olevan epätodellista ja jakaa ajan kahteen osa-alueeseen niiden ominaisuuksien mukaan: A ja B aikaan. A on esim. yhden päivän tulevaisuus, läsnäolo, yhden päivän menneisyys. Ajankohtia voidaan myös järjestellä suhteessa toisiinsa, ja tällöin puhutaan B ominaisuuksista tai ajasta. B on esim. päivää aikaisemmin, samaan aikaan, päivää ennen. A-teorian näkökulmasta aikaa voidaan ajatella ajan kuluvan ja virtaavan. B-teorian kannattajat taas näkevät ajan erilaisina avaruudellisina tiloina, jossa asiat ja esineet

ikuisuus ja kasvava lohkoteoria, 3D/4D keskustelu pysyvyydestä, dynaaminen ja staattinen teoria⁶⁸, liikkuvan kohderyhmän teoria, aikamatka, aika ja fysiikka ja aika ja järkevyyt. Aikaa on myös tutkittu fenomenologian kautta, jonka näkökulmasta ajatellaan ajan tietoisuutta ja ajan kokemusta.⁶⁹

Ennen keskiaikaa ei ajateltu, että on mahdollista olla olemassa rinnakkaisia todellisuuksia tai useita tulevaisuuksia. Näköala tulevaisuuden eri mahdollisuuksiin kehittyi, kun ymmärrettiin jostakin aiemmin maailmaa määrittävästä ja pysyvästä (Jumala, luonnon olemus) irrallaan oleva(t) mahdollisuudet. Knuuttilan mukaan uuden modaaliajattelun merkittävin metafyyminen seuraus oli, että olemassa olevaa (aktuaalista) maailmankaikkeutta alettiin pitämään yhtenä mahdollisena maailmana. Tämän maailmankaikkeuden joitakin vaihtoehtoja pidettiin fyysikaalisesti mahdollisina ja joitakin vain loogisesti, mutta ei reaalisesti mahdollisina. Tämä uusi erottelu merkitsi perinteisen luontonäkemyksen radikaalia uudelleenarviointia, jossa perinteisiä muuttumattomia lakeja ei enää pidetty itsessään välttämättöminä. Nykyisissä kosmologisissa ja fyysikaalisissa teorioissa käsitellään samantapaisia ongelmia.⁷⁰

Puolainen loogikko Jan Lukasiewicz (1878–1956) puolusti Aristoteleen ajatusta tulevaisuuden ehdoista ja kehitti Aristoteleen esimerkkiä meritaistelusta eteenpäin. Välttääkseen determinismia eli ajatusta, että tapahtumien kulku olisi ennalta määrätty, hän rajoitti kaksiarvoisuutta ottaen mukaan kolmannen totuusarvon. Tämä totuusarvo on ”määrittelemätön”, ja asettuu siis kolmanneksi toden ja epätoden totuusarvon rinnalle. Määrittelemätön tarvitaan Lukasiewiczin mukaan vaihtoehdoksi, koska emme tiedä vielä tänään varmasti, onko huomenna meritaistelu vai ei ole.⁷¹

Haarautuva aika on ajatus tulevaisuudesta, jossa eri mahdollisuudet haarautuvat puun oksien tavoin. Tämän ajattelun kehitti Saul Kripke vuonna 1958 kirjeessään Priorille.⁷² Arthur

tapahtuvat eri aikoina. Puhutaan ajallisista osista ja josta käytetään terminä nelidimensionaalisuus. Tämän mukaan kaikilla esineillä, ”jotka sijaitsevat eri aikoina, on eri ajallinen osa kutakin hetkeä kohti, jossa se sijaitsee”. Tästä vastakkainen ajattelu on kolmiulotteisuus, jossa ajatellaan, että ”fyysinen esine, joka sijaitsee eri aikoina, on täysin läsnä joka hetki, jolloin se sijaitsee.” Kolmiulotteisessa teoriassa tuolla esineellä on identiteetti, sinä, joka tekee nyt, joka teki eilen. Neliulotteisessa ajattelussa kyseessä ei ole identiteetti, vaan ajallinen vastine sinusta. Time 2020.

⁶⁸ Dynaaminen ja staattinen teoria: Staattisen teorian mukaan aika ei kulu, vaan on avaruudellinen, nelidimensionaalinen tila, jossa olemme. Kokemuksemme ajasta on eri asia kuin ajan todellisuus. Ajan dynaamisen teorian mukaan ajan ulottuvuus on erilainen kuin fyysisen avaruuden kolme eri ulottuvuutta. Ajattelun mukaan ”fyysinen esine, joka sijaitsee eri aikoina, on täysin läsnä joka hetki, jolloin se sijaitsee”. Dynaamisen teorian mukaan aika todellakin kuluu, ja on meistä riippumaton, todellinen ilmiö. Time 2020.

⁶⁹ Time 2020.

⁷⁰ Knuuttila 1998, 208–209.

⁷¹ Future contingents 2020.

⁷² Future contingents 2020.

Norman Prior (1914–1969) kehitti temporaalilogiikan, joka kuuluu modaalilogiikan alueisiin, tutkii ajan käsitteitä ja siihen liittyvää päättelyä⁷³. Hän otti logiikan muotoon ilmaukset ”huomenna” ja ”eilen” ja alkoi käyttämään merkintöjä T (eng. *tomorrow* eli huomenna, tuleva) ja Y (engl. *yesterday* eli eilen, mennyt). Hän muokkasi nämä kaksi käsitettä logiikan kaavoiksi i. $p > Y(T(p))$ ja ii. $p > T(Y(p))$.⁷⁴

Mahdollisten maailmojen semantiikkaan eli modaalikäsitteiden semantiikkaan liittyvät erilaisia ontologisia teorioita sen mukaan, kannattavatko kirjoittajat aktualismia tai possibilismia, tai niiden erilaisia versioita, samoin aikafilosofiassa erilaisia puumallin tulkintoja. Knuutilan mukaan modaalisemantiikan yhteydessä possibilistit ajattelevat, että kaikki mahdolliset asiantilat ovat enemmän tai vähemmän todellisuudessa, reaalisesti, olemassa. Modaaliset vaihtoehdot voidaan ymmärtää niissä tavoiksi, joiden mukaan asiat voisivat olla. Possibilistin vastineita aikafilosofiassa ovat teoriat, joiden mukaan tulevaisuus on jollakin tavalla olemassa vaihtoehtoisten mahdollisuuksien kenttänä, vaikka sen mahdollisuudet eivät ole vielä aktualisoituneet. Aktualismia taas vastaa näkemys, että tulevaisuus ei ole mitenkään olemassa.⁷⁵

Tulevaisuuden käsite kehittyy jatkuvasti. Tulevaisuuden teemaa pohditaan edelleen teologiassa ja filosofiassa, länsimaisen tieteen juurissa. Tulevaisuuden käsitteeseen liittyviä kysymyksiä pohditaan edelleen myös näiden tieteenalojen kautta, samalla kun tiede yleisesti ottaen on kehittynyt antiikista ja keskiajasta moderniin aikaan suuresti. Luonnontieteiden kehitys, ymmärrys fysiikasta ja sen mahdollisuuksista, sekä myös humanististen tieteiden parissa tehty kehitystyö ovat edenneet valtavin harppauksin. Erilaiset tarkastelutavat ovat lisääntyneet ja tiedon määrä kasvaa uusien tieteenalojen ja niiden kehittymisen mukana. Tulevaisuus modernissa maailmassa on yhä laajenevia mahdollisuuksia, määrittelemättömiä ja rinnakkaisia todellisuuksia, haarautuvia vaihtoehtoja tulevaisuuksissa. Tulevaisuus sai myös 1900-luvulla oman tieteenalansa, tulevaisuudentutkimuksen⁷⁶.

⁷³ Arthur Prior 2022.

⁷⁴ Future contingents 2020.

⁷⁵ Knuutila 2000, 24.

⁷⁶ Malaska 2001, 227.

4. Tulevaisuus toimintana

Jo antiikissa Aristoteles näki todellisuuden päämäärähakuisena. Esa Saarisen tulkinnan mukaan Aristoteleen ajattelussa ihmisen toiminta on sidoksissa päämääriin ja mahdollisuuksiin, tavoitteisiin ja maaleihin. Todellisuuden tapahtumat edellyttävät muutosta ja maailmassa pyritään johonkin muutoksen kautta.⁷⁷ Länsimaisessa ajattelussa on vaikuttanut idea jatkuvasti kehittyvästä ihmiskunnasta, joka muuttuu yhä paremmaksi materiaalisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin alueella, sekä moraalisesti että suhteessa luontoon. Tässä ajattelussa jatkuva kehitys kuuluu hyvään elämään ja on osa luonnon olemusta.⁷⁸ Päämäärähakuisuus ja jatkuva edistys ovat olleet sekä konkreettista kehittämistä että myös kuvittelua ja tarinoita paremmasta maailmasta. Ihanteen mukaista tulevaisuutta on kuviteltu kautta aikojen utopioita kautta. Johdannossa listasin muutamia ajattelijoina, kuten Augustinus, Francis Bacon ja Thomas Moore, joiden utopiat heidän näkemyksensä mukaisesta ihanteellisesta maailmasta ovat jääneet elämään. Lenin käytti yhtä ihanteellisen maailman ideaa hyödyntäen tieteellisen kommunismin periaatteita vallankumouksen jälkeisen uuden valtion luomiselle.⁷⁹ Populaarin kirjallisuuden piirissä 1900-luvulla utopioista olivat kirjoittaneet esimerkiksi H.G.Wells (1866–1946) ja Isaac Asimov (1920–1992). He olivat kiinnostuneita tieteestä ja teknologiasta, ja olivat vakuuttuneita, että teknologian ja tieteen avulla maailmasta on mahdollista luoda parempi paikka. Vaikka kyseessä oli kuvitteelliset maailmat ja tarinat, he eivät suhtautuneet teknologiaan ja tieteeseen ainoastaan optimistisesti, vaan huomioivat niiden tuomat ongelmat.⁸⁰ Pyrkimysten edistämiseksi voidaan luoda strategia, joka on suunnitelma siitä, kuinka asetetut tavoitteet saavutetaan tulevaisuudessa⁸¹. Järjestelmällisen ja tieteellisen tulevaisuuden ennakoinnin tekeminen liittyy osin toisen maailmansodan sotateollisuuteen ja sotastrategioiden kehittämiseen. Sodan jälkeen syntyneisiin tulevaisuudenskenaarioihin kuuluu esimerkiksi futuristi Herman Kahnin (1922–1983) 1960-luvulla julkaistu *On Thermonuclear War* -teos, jossa pohdittiin ydinsodanjälkeisiä vaikutuksia ja skenaarioita.⁸²

Tieteen kehittyminen ja usko sen avulla luotavaan parempaan tulevaisuuteen edistivät uusia ajatuksia paremmasta maailmasta, ja joitakin ideoita haluttiin toteuttaa myös käytännössä. Ydinvoiman tuhokyvyn ymmärrys, kokemus siitä, että on olemassa ase, jolla on voima tuhota koko maailma, on osaltaan vaikuttanut erilaisiin tulevaisuudenskenaarioihin.

⁷⁷ Saarinen 1985, 62–63.

⁷⁸ Malaska 2001, 233.

⁷⁹ Masini, 2006, 1160.

⁸⁰ Bowler 2017, 1–2.

⁸¹ Kerttunen 2007,1.

⁸² Herman Khan 2022.

Taustalla vaikuttaa ihmisen tarve muuttaa asioita haluamukseen ja hänen päämäärähakuinen toimintansa.

4.1 Strategisen ajattelun kehittyminen osaksi liiketalouden toimintaa

Sodankäynnistä lähtöisin oleva strateginen suunnittelu kehittyi päämäärätietoiseksi liiketoiminnan johtamisen työkaluksi. Liiketoiminnan strateginen johtaminen on kehittynyt maailman muuttuessa ennakoimattommaksi ja nopeatahtisemmaksi. Vielä 1960-luvulla ennakoiminen, pitkän aikavälin suunnittelu ja liiketoimintastrategia perustuivat rationaaliseen suunnitteluun, jota kohdistettiin ennustettavana pidettyyn tulevaisuuteen⁸³. Liiketoimintaa kehitettiin strategisesti muotoilemalla tulevaisuuteen suuntautuvia toimintamalleja, joita alettiin käyttää apuvälineenä yritysten toiminnan suunnitteluun. 1970-luvulla strateginen ajattelu muovailtiin portfoliosuunnitteluksi ja hajauttamiseksi, kun taas 1980-luvulla strategisesta suunnittelusta tehtiin ihmiskeskeisen johtamisen työkalu eikä sitä käytetty enää niinkään yrityksen kehittämisen analyysivälineenä.⁸⁴

Yksi yrityksen liiketoimintastrategioiden merkittävimmistä teorioista on Harvardin professorin Michael E. Porterin luoma ajatus yrityksen toiminnan suunnittelusta kilpailustrategian ja kilpailuedun luomisen kautta. 1980-luvulla yritysten toiminnan strategiseen suunnitteluun vaikutti Porterin kaksi ensimmäistä pääteosta, jotka ovat *Strategia kilpailutilanteessa* (1980) ja *Kilpailuetu* (1985). Yrityksen liiketoimintaa määrittää Porterin mukaan yrityksen kilpailutilanne, joka muodostuu uusien kilpailijoiden uhkasta, asiakkaiden ja toimittajien voimasta, olemassa olevien kilpailijoiden uhkasta ja vaihtoehtoisten palveluiden ja tuotteiden markkinoille tulon uhkasta.⁸⁵ Tässä ajattelussa strategia kehittyi ulkoisen paineen kautta. Strategian luomisen tavoitteena on yrityksen menestys. Lähtökohtana oli ajatus, että liike-elämän kilpailussa menestyminen ratkaistaan asiakkaiden, toimittajien ja erilaisten kilpailijoiden kautta. Porterin mukaan yrityksen on menestyäkseen pystyttävä erottumaan kilpailijoista ja luotava kilpailuetu suhteessa muihin toimijoihin. Liiketoimintastrategia määriteltiin kilpailustrategiaksi, jolla yritys pystyy luomaan kilpailuetua niillä liiketoiminta-alueilla, jotka se valitsee.⁸⁶

Vuonna 1980-luvulla perustettiin myös *Strategic Management Society* -seura.⁸⁷ Seura on voittoa tavoittelematon, ja sen tavoitteena on edistää tieteellistä ja opetuksellista tutkimusta

⁸³ Kay, McKiernan ja Faulkner 2006, 49.

⁸⁴ Kay, McKiernan ja Faulkner 2006, 27.

⁸⁵ Porter 1979.

⁸⁶ Kamensky 2008, 25.

⁸⁷ Santalainen 2009, 15.

strategisesta johtamisesta. Seuran toimintaan kuuluu akateemisten tutkimusten julkaisu *Strategic Management Journal*, *Strategic Entrepreneurship Journal* ja *Global Strategy Journal* -lehtien kautta. Seura järjestää konferensseja, rahoittaa strategisen johtamisen projekteja ja tarjoaa verkostoitumismahdollisuuksia.⁸⁸

Strategian suunnittelu voi perustua organisaation sisäisten resurssien ja ulkoapäin tulevan paineen, vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien analyysille⁸⁹. Mika Kamenskyn mukaan yrityksen strategian voi määritellä kolmella eri tavalla. Ensinnäkin strategia on yrityksen tietoinen valinta keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Lähtökohtana on siis yrityksen toimintaympäristö, joka muuttuu ja johon yrityksen tulee sopeuttaa toimintansa. Toiseksi yritys pyrkii hallitsemaan ympäristöään strategian avulla eli pyrkii vaikuttamaan ympäristöönsä. Kolmanneksi strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä ja niiden vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. Kolmas näkökulma painottaa yrityksen ymmärrystä omista lähtökohdista, tavoitteista ja niiden tasapainosta.⁹⁰

Strategisen johtamisen lähtökohta on ollut pitkään rationalistinen tapa tehdä yritykselle ympäristöanalyysi. Tämän jälkeen on seurannut oman yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien analyysi suhteessa ympäristön tuomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Tätä analyysitapaa käytetään liiketoiminnan suunnittelussa edelleen.⁹¹ Liiketoiminnan strategian suunnitteluun tarvitaan tietoa toimintaympäristöstä ja sen muutoksista. Tätä tietoa saadaan tutkimalla muutoksia esimerkiksi trendi-, ja heikkojen signaalien avulla tai, delfoi-, elinkaari-, kilpailija-, asiakas-, sidosryhmä-, arvoketju-, kompetenssi-, riski-, SWOT-analyyseja käyttämällä. Strategista tulevaisuuden suunnittelua voidaan kehittää myös visionääristä ja strategista johtamisajattelua opettelemalla.⁹²

Ajatus ennakoimattomasta muutoksesta on yleinen käsitys nykyaikaisen liiketoimintaympäristöön yhdistetty käsitys. Puhutaan VUCA-ympäristöstä. VUCA on lyhennys englanninkielisistä sanoista *volatile* (suom. haihtuvuus, ailahtelevuus), *uncertain* (suom. epävarma), *complex* (suom. monimutkainen) ja *ambiguous* (suom. epäselvä).⁹³ Viime vuosina strategia on keskittynyt siihen, kuinka hyödyntää yrityksen resurssit ja

⁸⁸ About the Strategic Management Society s.a.

⁸⁹ Kay, McKiernan ja Faulkner 2006, 28.

⁹⁰ Kamensky 2008, 19–21.

⁹¹ Kay, McKiernan ja Faulkner 2006, 28.

⁹² Aaltonen ja Wilenius 2002, 133.

⁹³ Bennett ja Lemoine 2014, 311.

kehitysmahdollisuudet. Organisaation oppimiskyvystä on tullut menestyvän yrityksen voima.⁹⁴ Mika Kamensky liittää yrityksen liiketoiminnan menestymisen edellytykseksi myös vuorovaikutuksen. Hän kiteyttää liiketoiminnan menestyksen neljän eri ulottuvuuden hallinnan: strategiaan, johtamiseen, osaamiseen ja vuorovaikutukseen, joista muodostuu ”menestyksen timantti”. Osaamisen lisäksi tarvitaan kykyä toimia yhdessä.⁹⁵ VUCA-ympäristössä toimiminen edellyttää erilaista strategista suunnittelua kuin ennakoitavampi toimintaympäristö. Tässä ympäristössä organisaation on kyettävä toimimaan yllättävissä tilanteissa jolloin henkilökunnan kyvyllä oppia uusia asioita, heidän taitonsa ja kykynsä toimia vuorovaikutuksessa toisiinsa ja ympäristöön, voivat olla ratkaisevia.

Henry Mintzbergin mielestä todelliset strategit tekevät työtä ”liaten kätensä” löytääkseen ideoita. Todelliset, toimivat strategiat rakentuvat kovan työn tuloksista, strategien löytämistä uusien ideoiden ”kimpaleista”.⁹⁶ Mintzberg edellyttää strategian suunnittelijalta aktiivista tekemistä uusien visioiden löytämiseksi. Strategia ei synny itsestään, helposti unelmoiden, vaan se edellyttää työtä. Strategia, joka korostaa vain johtajuutta, visioita ja tehtäviä, voi olla helppo muotoilla. Sen vaikutus voi olla heikompi, jos strategia perustuu vain toiveiden ilmaisuun. Siksi Kay, McKiernan ja Faulknerin näkevät, että merkityksellisen strategian tulee perustua nimenomaan tulevaisuudessa yrityksessä olevaan osaamiseen.⁹⁷ Toimiva ja yritystä hyödyttävä strategia ei siis perustu vain hienoon visioon, vaan sisältää taitoja, osaamista, joita käytetään yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kay, McKiernan ja Faulkner ehdottavat tulevaisuuden strategiaksi sekä evolutionaarista että revolutionaarista tapaa⁹⁸. Evolutionaarinen näkemys ennakoi, että me tulemme tekemään enemmän itse. Evolutionaarinen näkökulma tulevaisuudentutkimuksessa perustuu luonnontieteisiin, jossa evoluutio, muutos tapahtuu yksinkertaisesta ja vähäisestä kompleksiseen ja laajaan⁹⁹. Revolutionaarinen näkemys puolestaan olettaa, että lineaarisuus ja perinteinen suunnittelu eivät toimi kompleksisessa ympäristössä ja että on hyväksyttävä uudenlaisia lähestymistapoja. Kay, McKiernan ja Faulker eivät tarjoa artikkelissaan liiketoiminnan strategian tulevaisuudessa keinoista vain yhtä vaihtoehtoa ja kannustavat lukijoita tutustumaan erilaisiin näkökulmiin ja tekemään omat päätelmänsä.¹⁰⁰

⁹⁴ Kay, McKiernan ja Faulkner 2006, 50.

⁹⁵ Kamensky 2008, 29–30.

⁹⁶ Mintzberg 1994.

⁹⁷ Kay, McKiernan ja Faulkner 2006, 28.

⁹⁸ Kay, McKiernan ja Faulkner 2006, 21–22.

⁹⁹ Mannermaa 1993, 11.

¹⁰⁰ Kay, McKiernan ja Faulkner 2006, 21–22.

Liiketoiminnan strateginen suunnittelu ja johtaminen ovat muuttuneet ulkoisen toimintaympäristön muutosten mukana aiemmin ennakoitavammasta ja suunnitelmien kautta toteutettavasta strategisesta suunnittelusta ja johtamisesta kompleksisempaan ja ennakoimattomampaan suuntaan. Liiketoiminnan johtamisen apuvälineitä on kehitetty ja haettu eri tieteenalojen sovellusten kautta. Yksi strategisen suunnittelun apuväline löytyy uuden tieteenalan alueelta, tulevaisuudentutkimuksesta, jota hyödynnetään nykyaikaisessa strategisessa suunnittelussa esimerkiksi tutkimalla heikkoja signaaleja tai hyödyntämällä delfoi-menetelmää. Liiketoiminnan strateginen johtaminen on luonteeltaan yritykselle ja sen omistajille hyötyä tavoittelevaa.

4.2 Tulevaisuudentutkimus uutena tieteenalana

Jim Datorin mukaan ensimmäinen valtakunnallinen tulevaisuuden tutkimus USAssa on mahdollisesti ollut Waplesin 1933 kirjoittama *Recent Social Trends in the United States*, jonka tulevaisuussuuntautuneiden ajattelijat julkaisivat presidentti Hooverin asettamassa komiteassa, jonka tehtävä oli tutkia sosiaalisia trendejä. Tuolloin huolenaiheena oli väestön väheneminen USAssa ja lännessä.¹⁰¹ Pentti Malaskan mukaan Ossip K. Flechtheim oli ensimmäinen, joka käytti termiä ”futurologia” 1940-luvulla. Hän myös määritteli humanistisen futurologian ohjelman. Wendell Bell kehitti futurologian ja sen episteemisen perustan, joka on säilynyt tähän päivään saakka.¹⁰²

Futurologiaa voidaan määritellä kolmen eri termin avulla: tulevaisuuksien tutkimus (engl. *futures studies*), tulevaisuudentutkimus (engl. *prospective study*) ja tulevaisuustutkimus (engl. *futures research*). Tulevaisuuksien tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, joka käsittää tavat katsoa, keksiä, ennustaa ja ennakoida tulevaisuutta joidenkin vuosikymmenien päähän. Tutkimus voi olla utopioihin, haaveellisiin tulevaisuudennäkymiin suuntaavaa tai realistisempiin tulevaisuuden kuvauksiin keskittyvä. Tulevaisuuksien tutkimus sisältää laajimman mahdollisen ajattelutavan tulevaisuuteen. Tulevaisuudentutkimus kuvaa kuinka tulevaisuuden ajattelun perusta on menneisyyden ymmärryksessä, jossa se valitsee olemassa olevasta nykyisyydestä mahdollisen, todennäköisen tai halutun tulevaisuuden. Tällä tavoin vaikutetaan tulevaisuuteen identifioimalla tavoitteet, jotka johtavat tämänhetkiseen toimintaan. Tässä ajattelussa on kyse pragmaattisesta eli käytännönläheisestä ja hyötyä korostavasta lähestymistavasta tulevaisuuteen, joka vastaa Malaskan mukaan hyvin Immanuel Kantin ajastusta tulevaisuudesta ja sen tuntemisesta. Malaskan mukaan Kant kysyy, kuinka

¹⁰¹ Dator, 2021, 6.

¹⁰² Malaska 2001, 227.

tulevaisuuden historia on mahdollista tietää *a priori*. Käytännössä se on ennusteen tekemistä ja sen toteuttamista: joku tekee asiat, jotka on ennustanut tapahtuvan. Siinä mielessä jonkinlainen ennakkotieto tulevaisuudesta tulee olla olemassa. Kolmas termeistä, tulevaisuustutkimus, tarkoittaa sellaisen tiedon ja ymmärryksen esittämistä tulevaisuudesta, joka uskotaan, vaikka tulevaisuus ei olisi edes mahdollinen. Tulevaisuudentutkija De Jouvenalin mukaan tulevaisuutta voi vain epäillä mutta ei tietää, koska ei ole olemassa vain yhtä tulevaisuutta vaan monia.¹⁰³

Tulevaisuudentutkimus voidaan jakaa filosofisiin lähestymistapoihin, joita on myös kolme. Ensimmäinen lähestymistapa lähtee tarpeesta tietää tulevasta ja sen muutoksista. Se sisältää tietoa menneestä ja nykyisyydestä ja suhtautuu tulevaisuuteen sekä ennustamisen näkökulmasta että perustaa päätelmänsä empiiriseen tietoon. Toinen lähestymisen tapa on ajatella tulevaisuutta utopioiden kautta. Tällöin tulevaisuuden toivotaan tuovan jotakin haaveiltua ja haluttua, eikä siinä keskitytä vain mahdollisiin tai todennäköisiin tulevaisuuksiin. Tätä näkökulmaa tulevaisuudentutkija Eleonor Masini pitää tulevaisuudentutkimuksessa tärkeänä, koska tutkimuksessa olisi tarkasteltava niitä voimia, jotka vetävät puoleensa.¹⁰⁴ Tulevaisuudentutkimuksen tavoitteena voi olla myös suunnan näyttäminen ja visioiden (tai dystopioiden) luominen. Visioilla (tai dystopiolla) pyritään saamaan toimijat motivoitumaan ja tarttumaan toimeen jonkun tulevaisuuden mahdollisuuden toteuttamiseksi.¹⁰⁵ Kolmas näkökulma on synteesi ensimmäisestä ja toisesta lähestymistavasta. Siinä tulevaisuutta ajatellaan projekteina, tulevaisuutta ajatellaan mahdollisuuden kautta mutta myös haluttuna, ideaalina. Se perustuu Masinin mukaan uskomukselle että ”jotakin *voi* muuttua”.¹⁰⁶

Tulevaisuudentutkimus ei perustu empiiriseen tietoon, koska tulevaisuudesta ei ole saatavissa tietoa tai sitä ei määritellä tiedon hankintamenetelmien mukaan, vaan futurologisen kysymyksenasettelun mukaan. Tulevaisuudentutkimuksen perustana on kiinnostus tulevaisuuteen ja tutkimuksen kysymyksenasettelun määritelmän. Tulevaisuudentutkimuksen pääaiheet ovat: millaista kuviteltavissa olevaa tietoa tulevaisuuksista on saatavissa ja mitä metodologisia tutkimuksia on saatavilla, missä määrin on mahdollista muokata interventioiden kautta tapahtumien kulkua eli kuinka voimme vaikuttaa ja ohjata tulevaisuudessa tapahtuvia asioita ja missä määrin on mahdollista määrittää tulevaisuuden

¹⁰³ Malaska 2001, 227–229.

¹⁰⁴ Masini 2006, 1162.

¹⁰⁵ Ahvenharju, Villman, Saarimaa, Taylor, Suomalainen, Granlund, Sivonen, Witoon ja Nguyen 2021, 40.

¹⁰⁶ Masini 2006, 1162.

tarkoitus, valita tavoitteita, arvoja ja tehdä rationaalisia interventioita näiden tulevaisuudentavoitteiden saavuttamiseksi.¹⁰⁷ Tulevaisuuden tutkimisen tavoitteena voi olla laajasti tietoisuuden kasvattaminen tulevaisuuden mahdollisuuksista ja monipuolisemman näkemyksen kasvattamisen siitä, mitä pidetään mahdollisena¹⁰⁸. Tulevaisuudentutkimuksen tehtävä voidaan nähdä tulevaisuusrakenteen tutkimisena. Tällöin tulevaisuudelle annetaan jokin muoto tai erilaisten tulevaisuuksien hahmotelma. Niiniluodon mukaan tulevaisuudenrakenne voidaan kuvata tulevaisuuspuun kaltaisena kuvana. Tämä tutkimus voi osaltaan vaikuttaa siihen, mikä mahdollisuuksista aktivoituu.¹⁰⁹

Tulevaisuudentutkimus ei lähtökohtaisesti määrää tai päättää suuntaa, millaiseksi tulevaisuus halutaan tehdä. Tulevaisuudentutkimus on jo nimensä mukaisesti tutkimusta, ja tutkimuksen luonteeseen kuuluu, ettei sen lopputulos ole ennakkoon tarkasti määritelty. Tieteellisessä tutkimuksessa tavoitteena on luoda lisää tietoa. Instrumentaalisen tiedekäsityksen mukaan tieteellisen tiedon välinearvo, uuden tiedon käytettävyyys, olisi tärkeää. Tämä näkemys on ristiriidassa tieteen perustavoitteen kanssa, jos ajatellaan sen olevan totuus, joka saavutetaan tieteellisen tutkimuksen kautta.¹¹⁰ Tulevaisuudentutkimus käyttää tiedonmuodostamiseen tilastoja, kyselyiden tuloksia ja eri tieteenalojen teorioita nykyisyydestä. Tietämisen kohteena ovat tiedot ja niiden merkitykset inhimillisten mahdollisuuksien ja aikomusten kannalta arvioituna. Tulevaisuudentutkimus voidaan nähdä siten Mika Mannermaan mukaan merkitysten antajana eri tieteenalojen tutkimuksen tuloksille.¹¹¹

Tulevaisuudentutkimus vaikuttaa siis väistämättä tutkimuksen kohteeseen kaikesta objektiivisuudesta huolimatta, jo itse tutkimus vaikuttaa tulevaan ja muokkaa sitä. Ilkka Niiniluodon mukaan tulevaisuudentutkimuksessa on tärkeää pohtia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja niiden toivottavuutta. Hän korostaa omien tekojen valintojen merkitystä toivotun tulevaisuuden todennäköisyyden realisoitumisen maksimoimiseksi.¹¹² Tulevaisuudentutkimus ei ole samalla tavoin ohjeistus, käytäntö tai kartta, jonka mukaan ohjataan toimintaa, mutta se vaikuttaa tulevaisuuteen jo pelkällä olemassaolollaan ja näkökulman valinnallaan.

¹⁰⁷ Malaska 2001, 230–231.

¹⁰⁸ Ahvenharju, Villman, Saarimaa, Taylor, Suomalainen, Granlund, Sivonen, Witoon ja Nguyen 2021, 5.

¹⁰⁹ Niiniluoto 2000, 250.

¹¹⁰ Pekkanen 2000, 1.

¹¹¹ Mannermaa 1993, 4.

¹¹² Niiniluoto 2000, 250.

Masinin mukaan tulevaisuudessa ja tulevaisuuden ajattelussa tarvittavia taitoja ovat luovuus, intuition ja henkisyyden ymmärrys ja epärationaalisen ajattelu kehittäminen. Tulevaisuuden ajattelun oppimisen tulisi perustua neljään eri asiaan, joista ensimmäisenä on tietoisuus yksilöiden erilaisuudesta ja sosiaalisen vuorovaikutuksen merkityksestä ihmisten välisissä suhteissa. Tämän lisäksi oppimisen tulisi lähteä oman kulttuurin arvostamisesta ja tietoisuudesta muista kulttuureista. Oppimisen tulisi liittyä identiteettiin, yksilöön itsensä ja hänen olemiseensa yhteiskunnan jäsenenä. Identiteetti on Masinin mukaan yksilön kykyä elää dynaamisessa suhteessa itseensä ja ympäristöön säilyttämällä oma itsensä, minuutensa. Neljäntenä tulevaisuuden ajattelun oppimisessa olisi huomioitava ihmiselämän olemassaolon pääkysymykset kuten kuolema, rakkaus, tragedia, toivo, lojaalisuus, voima ja kysymys elämän merkityksestä. Tulevaisuuden ajattelun oppimisen tulisi nousta näistä aiheista, ei antaa vastauksia vaan kehittää kykyä havaita esimerkiksi erilaisten kulttuurien mahdolliset erot elämää koskevissa pääkysymyksissä.¹¹³ Richard A Slaughterin sosiaalisen kapasiteetin kehittämisen malli tulevaisuuden ennakoinnista perustuu ihmisen synnynnäiseen kykyyn spekuloida, ennakoida, mallintaa ja valita eri vaihtoehtojen välillä. Kyse on sosiaalisesti rakentuneista kyvyistä, jotka ovat rakenteita, havaintoja ja voimia, jotka aktualisoituvat itsestään. Ihmisillä on niiden ansiosta kyky ajatella tulevaisuutta abstraktina asiana ja tulevaisuuksien vaihtoehtoina, jotka koostuvat mahdollisuuksista ja valinnoista.¹¹⁴

Masinin mukaan ihminen pyrkii sopeutumaan ulkoisen ympäristömme teknologisiin-, poliittisiin- ja taloudellisiin muutoksiin, jotka ovat nykyisin yhä nopeampia. Samalla ihmisen sisäiset psykologiset muutokset ja henkiset voimavarat eivät mukaudu samaan tahtiin ulkoisen toimintaympäristön muutosten kanssa. Ymmärtämällä ja sisäistämällä omaa elämää ohjaavat arvot ja niiden alkuperän, ihminen on valmiimpi kohtaamaan ulkoisen toimintaympäristön muutosten haasteet. Masinin mukaan yksilön on siis kehitettävä omaa valmiuttaan kohdata tulevaisuus ja jatkuva oppiminen on tulevaisuudessa pärjäämisen lähtökohta.¹¹⁵

Tulevaisuudentutkijoiden tulisi pohtia Eleonor Masinin mukaan sen lisäksi, minne ja millainen tulevaisuus tulee olemaan, miettiä myös, minne tulevaisuudessa halutaan olla menossa. Tulevaisuudentutkijoilla on mahdollisuus tunnistaa mahdollisia tulevaisuuksia, mitä ne ovat ja onko niiden perusta yksilöiden haluissa, ryhmien, kulttuurien tai ideologioiden tavoitteissa. Tulevaisuudentutkimuksen tulisi Masinin mukaan linkittyä filosofisiin

¹¹³ Masini 2006, 1167.

¹¹⁴ Slaughter 1996, 89–90.

¹¹⁵ Masini 2006, 1167.

vaihtoehtoihin, periaatteellisiin valintoihin ja siihen, miten huomioidaan todellisuus, ihminen ja yhteisö. Hänen mukaansa tulevaisuuteen suuntavat

”projektit ovat eettisiä lausumia, tahdon toimintoja, joiden futuristi toivoo toteuttavan”.

Koska tulevaisuus on ainoa asia, johon meillä on mahdollisuus vaikuttaa, tulevaisuudentutkimuksen tulee tulla tulevaisuuden toiminnaksi.¹¹⁶

Tulevaisuudentutkimus kurottautuu ja suuntaan tulevaan tutkimalla nykyhetkeä ja siinä tapahtuvia muutoksia. Tulevaisuudentutkimuksen kenttä on laaja, ja sen tuloksia ja näkökulmia voidaan hyödyntää monilla eri aloilla. Tulevaisuudentutkimus ei tee päätöksiä siitä, millaiseen tulevaisuuteen tulisi pyrkiä, mutta sillä on mahdollisuus vaikuttaa tulevaan.

¹¹⁶ Masini 2006, 1165–1166.

5. Strateginen ajattelu Timo Santalaisen kirjassa

Edellisissä luvuissa kuvasin, kuinka käsitys tulevaisuudesta on kehittynyt länsimaissa antiikista nykypäivään. Alussa kuvasin muun muassa Aristoteleen ajatusta ihmisessä ja luonnossa olevasta potentiasta, pyrkimyksestä muutokseen¹¹⁷. Vielä keskiajalla maailmaa katseltiin teologian kautta: Jumala oli keskiössä Kaikkivaltiaana ja Luojana. Toiminta ja ihminen peilautuivat suhteessa Jumalaan¹¹⁸. Augustinuksen ajatus vapaasta tahdosta liittyi moraaliin, ihmisen toimintaan suhteessa Jumalaan¹¹⁹.

Nykyisin ajatus siitä, että valintoja ja tekoja suhteutettaisiin Jumalan tahtoon, on vieraampi. Maailma tuntuu monimutkaistuneen¹²⁰ ja organisaatioiden on pysyttävä kiihtyvässä muutoksessa ja kehityksessä mukana. Organisaatiot ja liiketoimintaa harjoittavat yritykset pyrkivät suunnittelemaan toimintaansa ja yksilöt elämäänsä tekemällä strategioita ja pyrkien ennakoimaan toimintaansa. Tulevaisuuteen, jota ei ole vielä olemassa, kurkotetaan ennusteiden, horoskooppien, ja tieteellisemmin tulevaisuudentutkimuksen ja liiketoimintastrategioiden avulla. Organisaatio, yritys ja yksilö pyrkivät saavuttamaan halutunlaisen tulevaisuuden ja menestymään.

Analyysini kohde, Timo Santalaisen kirjoittama strategisen johtamisen alan kirja, *Strateginen ajattelu & toiminta*, on yhdistelmä akateemista tutkimusta, käytännön esimerkkejä erilaisten yritysten strategiosta ja kokemusta konsultoinnista¹²¹. Timo Santalainen on jakanut kirjan kuuteen eri lukuun, joiden sisällöt ovat seuraavat: strategisen ajattelun voima, strategioiden tasot ja polut, lisäarvon haltuunotto (liike)toimintamalleja hahmottamalla, strategiatyö pk- ja asiantuntijayrityksissä, välimaastossa sekä julkishallinnon organisaatioissa, strateginen toiminta: transformaation johtaminen ja strateginen toimija: itsensä johtaminen¹²².

Analysoin tässä luvussa Timo Santalaisen kirjaa peilaten sen väitteitä tulevaisuudesta tutkimukseni aiempien lukujen näkökulmiin: filosofisen ajattelun, tulevaisuudentutkimuksen ja strategisen johtamisen avulla. Pyrin analyysissä vastaamaan, millainen Santalaisen kirjan, *Strateginen ajattelu & toiminta*, välittämä kuva tulevaisuudesta on ja millaisia strategisia toimintatapoja hän tarjoaa lukijalle tulevaisuutta varten. Tutkin näitä kysymyksiä filosofisen analyysin keinojen avulla. Kiinnitän huomioni siihen, mitä kirjoittaja sanoo, mitä jättää

¹¹⁷ Saarinen 1985, 62–63.

¹¹⁸ Future contingents 2020.

¹¹⁹ Holopainen 2006, 109.

¹²⁰ Bennett ja Lemoine 2014, 311.

¹²¹ Santalainen 2009, 7.

¹²² Santalainen 2009, 8.

sanomatta ja millaisia retorisia keinoja hän ilmaisussaan käyttää. Ensin analysoin, millainen Santalaisen välittämä kuva nykyhetkestä on eli millaisia ovat tarjottujen strategioiden perustat eli millaiseen maailmaan hänen kuvaamansa strategiamallit rakentuvat. Tämän jälkeen esittelen kirjoittajan tarjoamat tulevaisuuden strategisen suunnittelun ja hallitsemisen mallit. Kolmanneksi kerron Santalaisen tekstin kautta välittyvästä tulevaisuuden visiosta, kuvasta, millainen tulevaisuuden tulisi olla, millaiseen tulevaisuuteen strategioita toteuttamalla on mahdollista päästä.

5.1 Strategiamallien lähtökohdat

Tässä luvussa pohdin, millainen Santalaisen välittämä kuva maailmasta on, johon hänen strategiamallinsa perustuvat. Santalaisen lähtökohta strategiseen ajatteluun ja toimintaan on kirjan kirjoittamisen ajankohdan 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen toimintaympäristön enentynyt ennakoimattomuus ja jopa kaottisuus¹²³. Kun kirja ilmestyi vuonna 2009, ulkoapäin vaikuttavat paineet olivat, ja joista ainakin osa vaikuttavat edelleen 2020-luvulla, ilmastonmuutos, energian hinnan nousu, USA:n rahoituskriisi ja 9/11-terrorismi. Talouteen vaikuttivat ja vaikuttavat edelleen uudet toimijat liiketaloudessa kuten Aasia, nykyisin erityisesti Kiina ja tieteen ja teknologian kehittyminen. 2000-luvun alussa paikallisuus muuttui globaaliksi. Globalisaatio loi hyperkilpailun käsitteen, jossa asiakkaat haluavat samalla korkeaa laatua ja edullisia hintoja. Kansalliset rajat murtuivat ja kauppaa alettiin tehdä yli kansallisuuksien rajojen. Toimialat lähentyvät toisiaan uudenlaisten kumppanuuksien kautta ja laajaa yhteistyötä tehdään erilaisten toimijoiden kanssa. Vauriassa länsimaissa talouteen vaikuttava muutos on ollut myös eliniän pidentyminen ja seniorikansalaisten määrän kasvu. Teknologian nopea kehitys on aiheuttanut myös sen, että osaamiskuilu teknologian hallinnassa on kasvanut 20- ja 60-vuotiaiden välillä.¹²⁴ Suomi nähdään osana muuta maailmaa syrjäisyydestään huolimatta, johon kaikki edellä mainitut asiat vaikuttavat ja vaikuttivat jo 2000-luvun alussa. Santalaisen mukaan

*”elämme haasteellisia aikoja...Syrjäinen Suomikaan ei jäänyt muutospöörteiden ulkopuolelle”.*¹²⁵

Nyt 2020-luvulla uudet kriisit koronapandemian ja Venäjän hyökkäys 24.2.2022 Ukrainaan ovat vaikuttaneet siihen, että paikallisuuden arvostus ja kysymys omavaraisuudesta alkavat nostaa päätään epävarmuuden kasvaessa. Turvallisuuden tunne on vähentynyt.

Santalainen kuvaa toimintaympäristöä alueena, jossa organisaatio ja yksilö joutuvat selviytymään. Toimintaympäristö on muuttunut ennustamattomaksi, yllätyksellisemmäksi ja

¹²³ Santalainen 2009, 61.

¹²⁴ Santalainen 2009, 13.

¹²⁵ Santalainen 2009, 225–226 ja 64–65.

epäjatkuvaksi ja ennakoitava tulevaisuus onkin vaihtunut vaihtoehtoisista tulevaisuuksista yllätyksellisiksi tulevaisuuksiksi.¹²⁶ Luvussa 4.1 kerroin, kuinka nykyaikaiseen liiketoimintaympäristöön liitetään ajatus VUCA-ympäristöstä. Käsité sisältää ajatuksen kompleksisesta ja ennakoimattomasta toimintaympäristöstä. Santalainen ei itse käytä tätä termiä ulkoisesta toimintaympäristöstä, mutta kuvaukset siitä ovat tunnistettavissa.

Strategiseen ajattelun ja toiminnan ulkoapäin sysäävänä voimana on siis toimintaympäristön muutos. Kuvasin luvussa 3.2, kuinka Aristoteleen ajattelussa keskeistä on pyrkimys muutokseen aivan kuten puunsiemenen pyrkimys, potentia, on kasvaa puuksi¹²⁷. Organisaatio ei pelkästään kehity tai sitä ei kehitetä sisäisen pyrkimyksen, potentian, kautta menestyksekkääksi toimijaksi vaan paine muutokseen tulee organisaation toimintaympäristön vaatimusten kautta. Paine, joka pakottaa organisaation ajattelun ja toiminnan yhdistävään strategiatyöhön, tulee Santalaisen mukaan sekä organisaation sisältä, että organisaation ulkopuolelta. Santalaisen mukaan muutokseen tarvitaan kimmoke, joka lähtee sisältä tai jokin ulkoinen asia, uhka, joka pakottaa muutokseen. Strateginen toiminta tarvitsee itsessään muutosta. Radikaali muutos käynnistyy unelman (visio) tai ongelman (kriisi) muodon kautta. Kehityspaineen olemassaolo on muutoksen lähtökohta.¹²⁸ Organisaation on Santalaisen mukaan pakko reagoida ympäristöstä tuleviin vaatimuksiin ja jotta se kykenee reagoimaan näihin vaatimuksiin oman toimintansa kannalta edullisesti, sen on suunniteltava toimintaansa. Ulkoisen toimintaympäristön muutos on organisaatiolle uhkaava tekijä, vaikka se on myös tavoitellun tulevaisuuden eteenpäin sysäävä tarpeellinen voima. Muutos pakottaa organisaatiota etsimään erilaisia tapoja pärjätä tulevaisuudessa. Muutos voi edellyttää jatkuvan sisäisen uudistumisen vaatimuksen, yhteistyön tekemisen kilpailijoiden kanssa ja organisaation resurssien uuden jakamisen.

Toimintaympäristön muutos muuttaa asetelmia ja pakottaa uudenlaiseen ajatteluun. Konkreettisina esimerkkeinä tästä ajattelutavasta Santalainen esittää yrityksen uudenlaisen suhtautumisen kilpailijoihin ja sopeutumisen keinot vähentyneeseen kysyntään. Muutos pakottaa tekemään yhteistyötä myös sellaisten toimijoiden kautta, jotka ovat olleet organisaation kilpailijoita. Globaalin talouden ja arvojen mullistuessa ja vaarantaessa toiminnan tulevaisuuden kilpailijoissa voi olla Santalaisen mukaan toiminnan turvaamisen apu ja turva. Konkreettisena esimerkkinä tästä ovat yhteistyötä tekevät formula -tallit.¹²⁹ Kun

¹²⁶ Santalainen 2009, 61.

¹²⁷ Saarinen 1985, 62–63.

¹²⁸ Santalainen 2009, 231.

¹²⁹ Santalainen 2009, 159.

organisaatio joutuu tekemään suuria muutoksia ulkoisen toimintaympäristön muuttuessa, toimintojen karsiminen, saneeraus, ei Santalaisen mukaan kuitenkaan ole strategia, jota kannattaisi toteuttaa. Haasteellisinkin aikoina organisaation tulisi pystyä sekä karsimaan vanhaa että rakentamaan uutta:

”Useat menestysyritykset ja -konseptit ovat syntyneet laman lapsina”.

Tiukkoina aikoina itsensä johtaminen ja vahva johtajuus korostuvat ja vaikuttavat organisaation menestymiseen.¹³⁰ Onnistunut strategia voi edellyttää uuden kehittämistä silloin, kun siihen ei tuntuisi olevan varaa ja tekemään yhteistyötä sellaisen tahon kanssa, joka on myös oman organisaation menestymisen este. Vuoden 2022 alku on osoittanut, kuinka Euroopassa tapahtuva sota on yhdistänyt aiemmin eri tavoin ajattelevia puolueita ja valtioita yhteiseksi koetun uhan edessä.

Jos mahdollisuutta ja potentiaalia ajatellaan Anselm Canterburilaisen ja Aristoteleen tapaan (ks. luku 2.1) erilaisten osapotentiaalien summana, yrityksen menestymisen lähtökohtana olisi sen kyky ja osaaminen eli voima toteuttaa tavoitteita. Toisena osapotentiaalina olisi yrityksen visio tulevaisuudesta eli voima, joka tavoitteella olisi. Kolmas osapotentiaali, voima, joka mahdollistaa kyvyn käyttämisen olisi jotakin, joka on yrityksen ulkopuolella samoin kuin neljäs osapotentiaali voimana, joka ansiosta kyvyn käyttämiselle ei olisi esteitä. Voiman, joka mahdollistaa yrityksen kykyjen käyttämisen, voi ajatella olevan yrityksen ulkoisen toimintaympäristön ja sen mahdollisuuksien yhteensopivuuden yrityksen kykyjen kanssa. Santalainen kuvaa kyvyn käyttämisen esteeksi yrityksen sisällä olevat voimat, sen oman toiminnan, jolla se sabotoi mahdollisuuttaan menestyä. Voima, jonka tulisi mahdollistaa kykyjen, vision ja ulkoisesta ympäristöstä avautuvat mahdollisuudet, kääntyykin yritystä itseään vastaan. Menestyksen esteenä voi Santalaisen mukaan olla itse aiheutettuja ongelmia, jotka jarruttavat halutun tulevaisuuden toteuttamista.

Organisaation toiminta voi epäonnistua organisaation ulkoisen ympäristön muutoksen vuoksi ja sen aiheuttamista organisaatiota eteenpäin pakottavista, organisaatiota kehittävästä paineista huolimatta. Esteitä ovat esimerkiksi liika turvallisuudentunne, rutiininomaisuus, organisaation eristäytyminen ulkomaailmasta, liiallinen menestys, liika varovaisuus ja muutosvastarinta.

Santalainen kuvaa tuttuuden ja turvan tunteen halutun tulevaisuuden esteeksi. Vaikka strategiatyön perusta on Santalaisen mukaan organisaation historiassa, menneessä voi olla menestystä jarruttava toimintamalli. Turvallisuuden ja tuttuuden tunteet ovat hänen mukaansa kiintymystä käytäntöihin ja rakenteisiin tilanteessa, jossa ne eivät enää toimi. Onnistuneen

¹³⁰ Santalainen 2009, 227–228.

strategiatyön uhkana on, että sitoudutaan liikaa yhteen ainoaan ajatusmalliin, joka jäykistää strategisen ajattelun¹³¹. Santalainen edellyttää organisaatiolta valppautta, hereillä olemista tunteiden suhteen. Turvallisuuden tunne on merkki pysähtyneisyydestä, joka on menestyksen este.

Menestyksen esteeksi voi muodostua myös johtamisen tapa. Silloin, kun johtamisen työkaluja käytetään rutiininomaisesti ja konemaisesti, voidaan Santalaisen mukaan puhua ”välinevallasta” joka voi johtaa aktiiviseen hitauteen, inertiaan. Menestyminen muuttuikin epäonnistumiseksi, kun johtamisen apuvälineitä käytetään esimerkiksi lomakkeiden täyttämiseen, aikatauluttamiseen, resursseihin ja saavutetun aseman ylläpitoon. Osaaminen kivistyy kehittymisen esteeksi ja prosesseista tulee rutiineja. Epäonnistuminen on edessä, kun johtamis- ja esimiesvelvollisuus koetaan täytetyksi, kun

”suunnittelun vuosikellon edellyttämät lomakkeet on täytetty ajoissa ja ne on toimitettu esikuntayksikölle, henkilösuhteet muodostuvat kahleiksi ja arvot ohenevat fraaseiksi.”¹³²

Suorittava tekeminen ei myöskään edistä todellista menestystä. Santalainen kuvaa kaavioihin jumiutunutta toimintaa tarrautumiseksi yksityiskohtiin. Nämä yksityiskohdat perustuvat johonkin toiseen, aiemmin tehtyyn strategiseen suunnitelmaan ja niiden kautta esitetään vaadittuja todisteita toiminnasta. Kun yhteys organisaation ulkopuoliseen maailmaan heikkenee, energia kohdistuu organisaation sisälle. Menestys edellyttää kuitenkin avoimuutta ja kiinnostusta organisaation ulkopuolella tapahtuviin asioihin. Kun organisaatiolla ei ole yhteyttä ulkopuoliseen maailmaan, organisaatio alkaa toimimaan hitaasti, eikä se seuraa ympäristöään, vaan keskittyy rutiineihin ja uskomuksiin. Menestys syntyy resurssien ollessa keskiössä ja organisaation ollessa avoin toimintaympäristölleen ja hakeutumalla aktiiviseen kanssakäymiseen sen kanssa.¹³³

Menestyksen esteenä voi olla myös liika varovaisuus strategiatyössä. Se voi aiheuttaa ”varhaisen vanhenemisen” -syndrooman, jonka vaikutuksesta kasvu pysähtyy. Varhainen vanheneminen tapahtuu, jos keskitytään vain strategian toteuttamiseen, ollaan liian varovaisia muuttamaan toimintatapoja, johtajuus on heikkoa tai organisaatiossa ei tunneta menestyskulttuuria¹³⁴. Kasvu pysähtyy myös silloin, kun henkilöstö ei enää ponnistele uudistaakseen toimintaansa ja pärjätäkseen paremmin kilpailussa. Toiseksi ääripäänongelmaksi voi muodostua loppuun palamisen syndrooma, jossa taas kasvu on

¹³¹ Santalainen 2009, 26.

¹³² Santalainen 2009, 28–29.

¹³³ Santalainen 2009, 249–250.

¹³⁴ Menestyskulttuurilla Santalainen tarkoittaa yhteisössä vaikuttavia perusarvoja, joita ovat muun muassa korkea tavoitetaso, haasteiden johtaminen, jatkuva kehittäminen ja erinomaisista saavutuksista palkitseminen. Santalainen 2009, 299.

liiallista, muutos on kontrolloimaton, johtajuus on liian autoritääristä ja organisaatiossa on liiallinen menestyskulttuuri.¹³⁵ Toiminnan tulee siis olla koko ajan tasapainoisessa suhteessa voimavaroihin eli on ponnisteltava sopivasti.

Strateginen toiminta edellyttää muutosta ja muutos voi aiheuttaa vastarintaa organisaation sisällä. Strategia itsessään voi estää uudistumisen esimerkiksi silloin, kun prosessit ovat liian määriteltyjä ja kontrolloituja tai kun johtajuus ja kommunikaatio organisaation sisällä ovat heikkoja.¹³⁶ Tulevaisuutta uhkaavaksi tekijäksi Santalaisen mukaan voidaan nimetä myös liiallinen menestys. Jos organisaatio menestyy helposti, henkilöstön kokemaa muutostarve on pieni ja sitoutuminen uudistavaan toimintaan heikkenevät menestyksen jatkuessa.¹³⁷

Menestyksellisen muutoksen esteinä voivat olla organisaation itsensä aiheuttamat ongelmat. Santalaisen kuvaamat menestyksen esteet kuvataan asioiksi, joita tulisi välttää, jotta organisaation menestyminen ei vaarantuisi. Esteiden taustalla voi olla varsin inhimillisiä käytösmalleja. Kaipaamme turvallisuudentunnetta ja rutiinit auttavat meitä pitämään arkea koossa pienin ponnistuksin. Liiallinen menestys voi laiskistaa ja kaiken muutoksen vastustaminen estää organisaatiota ja yksilöä toimimasta sen mukaisesti, mitä haluttu tulevaisuus edellyttäisi. Toisaalta menestyksen tuova hyvänolon tunne on myös palkinto ponnistelusta, joka itsessään voi olla voimavarana työskentelyssä. Muutosvastarinta voi kertoa myös sitoutuneisuudesta työhön ja organisaatioon. Muutokseen ei silloin suhtauduta välinpitämättömästi, vaan tutuista asioista halutaan pitää kiinni. Santalainen pyrkii muistuttamaan lukijaa jatkuvasta valppauden vaatimuksesta sekä organisaation ulkoisen toimintaympäristön jatkuvaa muutosta ja koventunutta kilpailua kohtaan, että organisaation sisällä sekä ryhmässä että yksilöissä olevia menestyksen esteitä kohtaan.

Santalaisella ulkoisen toimintaympäristön suunnalta tuleva paine on muutokseen ja strategisen ajattelun ja toiminnan kehittämiseen lähtökohta. Muutos ei kuitenkaan etene suoraviivaisesti organisaatiossa, kun se reagoi ulkoapäin tulevaan paineeseen. Organisaation sisällä voi tapahtua jotakin, joka estää muutoksen, hidastaa sitä tai hävittää sen liialla varovaisuudella tai tyytyväisyydellä. Organisaatiossa oleva sisäinen ongelma, virhe tai epätasapaino saa aikaan strategian epäonnistumisen. Virheet ovat Santalaisen käsityksen mukaan estettävissä ja vältettävissä organisaation riittävän valppauden, rohkeuden ja epämukavuuden sietämisen avulla. Santalainen esittää kirjassaan voimat, jotka toimivat

¹³⁵ Santalainen 2009, 232–234.

¹³⁶ Santalainen 2009, 231.

¹³⁷ Santalainen 2009, 230.

muutokseen pakottavana katalysaattorina ja muutosta estävänä jarruna. Muutoksen ja onnistumisen jarrut löytyvät sisältäpäin ja ne ovat siis itse aiheutettuja.

5.2 Tulevaisuuden tekemisen strategiamallit

Tässä luvussa kuvaan Santalaisen tarjoamat tulevaisuuden suunnittelun ja hallitsemisen mallit, strategisen ajattelun ja toimisen tavat. Edellisessä luvussa kuvasin Santalaisen strategisen ajattelun ja toiminnan lähtökohtia. Nämä liittyvät ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin, jotka pakottavat organisaation ja yksilön reagoimaan. Santalaisen mukaan strategisen ajattelun ja toiminnan kehittämisen taustalla on liike-elämässä koventunut kilpailu, jonka uhkana on muutos hyperkilpailuksi¹³⁸.

Heideggerin mukaan maailma syntyy toiminnan kautta, kun sille tehdään jotakin¹³⁹. Santalaisen tekstissä organisaation ja yksilön tulisi toimia maailmassa ajattelemalla ja toimimalla strategisesti. Strategisen ajattelun tulisi johtaa strategiseen toimintaan. Strategia voidaan ajatella Santalaisen mukaan yksittäisenä tempuna, hankkeena jonkin yksittäisen tavoitteen saavuttamiseksi. Se voi olla myös johdonmukainen toimintamalli, asemoitumista ympäristöön, jolla voitetaan kilpailu tekemällä asioita toisin, kuin muut tekevät. Strategia voidaan ajatella myös näköalana, konseptina tai ideologiana, jonka kautta maailmaa katsotaan ja tulkitaan.¹⁴⁰

Strateginen ajattelu ja toiminta alkavat yksilöstä myös organisaatiossa. Santalainen kuvaa kirjassaan erilaisia strategisia toimintamalleja, joista osa on suunnattu erilaisille organisaatioille ja osa yksilölle oman elämän suunnittelun apuvälineeksi. Aivan kuten tulevaisuuden strategiatyöstä kirjoittaneet Kay, McKiernan ja Faulkner¹⁴¹, Santalainen ei tarjoa suoraan yhtä ainoaa strategista toimintamallia organisaatiota varten. Mahdollisia tulevaisuuksia on useita toimintaympäristön ollessa vaikeasti ennustettava. Santalaisen mukaan strateginen ymmärrys lähtee yksilöstä itsestään ja ajattelun ja toiminnan tulokset syntyvät ulkoisessa ympäristössä:

*”Organisaation herkkyyks, ketteryys – ja menestys – voi syntyä vain yksilöiden kautta.”*¹⁴²
Organisaation tavoitteet ovat mahdollista saavuttaa Santalaisen mukaan kohtamaalla kilpailutilanne puolustautumalla ja parantamalla organisaation kykyä uudistua¹⁴³.

Organisaatio kehittää toimintaansa sisältäpäin parantamalla organisaation resursseja ja

¹³⁸ Termi, jota Santalainen käyttää kuvatessaan asiakkaiden odotuksia tuotteiden hintojen ja laadun suhteen. Santalainen 2009, 138.

¹³⁹ Niiniluoto ja Saarinen 1986, 12–13.

¹⁴⁰ Santalainen 2009, 20.

¹⁴¹ Kay, McKiernan ja Faulkner 2006, 28.

¹⁴² Santalainen 2009, 267.

¹⁴³ Santalainen 2009, 65–66.

osaamista haluttua suuntaa toteuttaviksi resurssistrategioiksi¹⁴⁴. Yksilön ja organisaation kehittäminen on organisaation strategian lähtökohta.

Santalaisella strateginen ajattelu ja toiminta linkittyvät yksilön hyvän elämän luomiseen. Hyvän elämän luominen voidaan hänen mukaansa kuvata itsensä johtamisena. Esimerkkeinä hyvän elämän mallista ovat menestyneimmät johtajat, taiteilijat, asiantuntijat ja urheilijat, jotka ovat transformatiivisia itsensä johtajia. Itsensä johtaminen edellyttää Santalaisen mukaan omien vahvuuksiensa tunnistamista ja tulevaisuuden luomista strategisen toiminnan avulla.¹⁴⁵ Strateginen ajattelu on Santalaisen mukaan taito, jossa on mahdollista kehittyä jatkuvasti iästä riippumatta. Santalaisen mukaan

”strategiset ajattelijat ja filosofit yltyvät huippusaavutukseensa keskimäärään 64-vuotiaina...Suurimmat valtiomiehet ovat selvityksen mukaan (Fortune -kehti 2006) yli 65-vuotiaita¹⁴⁶”.

Santalaisen ajatus jatkuvasti itseään kehittävästä yksilöstä on mahdollista ajatella toistavan länsimaisen ajattelun ideaa jatkuvasti kehittyvästä ihmiskunnasta, joka muuttuu paremmaksi¹⁴⁷.

Yksi tulevaisuudessa tarvittaviin taitoihin kuuluu kyky johtaa moniulotteisesti. Santalainen puhuu ”helikopterointikyvystä”, jossa laajempien kokonaisuuksien näkeminen ylhäältä alaspäin on välttämätön johtamisominaisuus. Moniulotteisuus edellyttää myös sivusuuntaan näkemistä, kykyä huomata, että joskus parhaat oppimismahdollisuudet löytyvät oman alueen ulkopuolelta.¹⁴⁸ Moniulotteiseen ajattelun kykyyn yhdistyvät myös rationaalinen ajattelu ja intuitio. Intuitiota tarvitaan rationaalisen ajattelun rinnalle, se syntyy ajatuksista, tunnetiloista, kokemuksista ja valinnoista, tapahtuu tiedostamattomasti henkisten prosessien kautta. Moniulotteinen ajattelu on intuitiivisuuden ja kognitiivisuuden yhdistämistä.¹⁴⁹ Moniulotteista ajattelua voi oppia erilaisuuden ja uusien resurssiyhdistelmien kautta¹⁵⁰. Ihmiset, joilla on kyky nähdä moniulotteisesti, ovat Santalaisen mukaan tulevaisuuden yli näkijöitä, jotka ovat strategisen ajattelun eliittiluokkaa¹⁵¹. Taaksepäin katsominen menneisyyteen on kykyjen ja hiljaisen tiedon hyödyntämistä. Yrityksen on tunnettava menneisyytensä, jotta se voi luoda tulevaisuutta.¹⁵² Santalaisen mukaan itsensä johtaminen edellyttää vahvuuksien tunnistamista ja tulevaisuuden luomista hyödyntämällä vahvuuksia

¹⁴⁴ Santalainen 2009, 77–80.

¹⁴⁵ Santalainen 2009, 276.

¹⁴⁶ Santalainen 2009, 22.

¹⁴⁷ Malaska 2001, 233.

¹⁴⁸ Santalainen 2009, 21.

¹⁴⁹ Santalainen 2009, 24–26.

¹⁵⁰ Santalainen 2009, 220.

¹⁵¹ Santalainen 2009, 22.

¹⁵² Santalainen 2009, 21.

oikeaan aikaan strategisen toiminnan avulla¹⁵³. Santalainen kuvaa yksilöä ajattelun ja toiminnan kautta tulevaisuutta luovana toimijana, jolla on kykyä nähdä tulevaisuuteen, jopa sen yli. Tämä taito tekee Santalaisen mukaan yksilöstä strategisen ajattelun osaavan eliittiluokan yksilön¹⁵⁴. Kun Santalainen kuvaa yksilöä, joka on poikkeuksellinen, paljastuu ajatus siitä, ettei haluttu ja tavoiteltu tulevaisuus ole avoin kaikille. Eliittiin voi kuulua vain harvoja, muutenhan se ei olisi sitä.

Halutunlaisen tulevaisuuden toteuttaminen on toimintamallin muokkaamista tarinaksi, visioksi paremmasta tulevaisuudesta. Strategia luodaan tuomalla haluttu tulevaisuus nykyhetkeen¹⁵⁵. Kirjan kirjoittaja, Santalainen, on opas, strategi ja matkanjohtajana. Hän reagoi muuttavaan ympäristöön, hyödyntää omaa osaamistaan akateemisen osaamisen, liike-elämä- ja konsultointi kokemuksen. Kirjoittaja reagoi toimintaympäristön muutokseen ja tekee siitä huomioita.¹⁵⁶ Santalainen kuvaa strategiatyötä matkanjohtajan luotsaamana matkana. Santalaisen mukaan strategi on johtaja, joka vastaa siitä, että toimintaa ennakoidaan. Hän on taitava suunnittelemaan ja ohjaamaan. Yksilön tehtävänä on luoda oman elämänsä hallinnan strategia ja varauduttava eri elämänvaiheissa tuleviin muutoksiin. Yksilön tulee ponnistella jatkuvasti kehittyäkseen.

Santalaisen mukaan tarinan luomisen prosessia voi verrata tieteelliseen menetelmään: aluksi muotoillaan hypoteesi, jota testataan ja tarvittaessa tarkennetaan käytännön toimien kautta. Liiketoimintamalli yhdistetään strategiaan ja näin hypoteesia voidaan testata käytännössä. Liiketoimintamallin hahmottaminen edellyttää kykyä ajatella strategisesti.¹⁵⁷ Santalaisen mallissa tulevaisuus nähdään strategisen ajattelun ja toiminnan kautta toteutettavana projektina, jota suunnitellaan ja joka toteutetaan. Tätä voi verrata tulevaisuudentutkimuksen näkökulmaan, jossa tulevaisuutta ajatellaan mahdollisuutena ja haluttuna tilana, jota tehdään projektina¹⁵⁸.

Erilaiset kielikuvat, esimerkiksi Santalaisen kuvaama strateginen johtaja *matkanjohtajana*, joka ohjaa ryhmäänsä tulevaisuuteen omiin taitoihinsa luottaen, luovat kuvaa kertomuksesta, jossa tapahtumat seuraavat toisiaan. Tulevaisuus on vaihtoehtoisia tarinoita ja ne voivat olla luonteeltaan optimistisia tai uhkaavia. Santalainen käyttää esimerkiksi sotastrategian termejä, kuten sanat *taktinen* ja *asearsenaali*¹⁵⁹. Kerttusen mukaan

¹⁵³ Santalainen 2009, 276.

¹⁵⁴ Santalainen 2009, 22.

¹⁵⁵ Santalainen 2009, 41.

¹⁵⁶ Santalainen 2009, 7.

¹⁵⁷ Santalainen 2009, 165.

¹⁵⁸ Masini 2006, 1162.

¹⁵⁹ Santalainen 2009, 113.

strategia on oppi sodan päämäärien saavuttamiseksi¹⁶⁰. Liiketoiminnan sanaston sotaisuus kertoo kamppailusta ja vastavoimasta, joka on kukistettava. Santalainen kuvaa strategiaa toimintana erilaisten toimintaa ilmaisevien sanojen kautta kuten esimerkiksi *rakentamisena, suunnitteluna, luomisena, hyppynä, löytämisenä ja innovointina*. Nämä eri sanat kuvaavat Santalaisen kirjassa tulevaisuuden luomisen ja tekemisen tapoja. Tekeminen voidaan kuvata myös *toimintamalleina*, jotka poikkeavat toisistaan organisaatiosta, tilanteesta tai yksilöstä riippuen.

Santalainen kuvaa, kuinka haluttu, tavoiteltu tulevaisuus *luodaan* kahdesta suunnasta. ”Sisältä ulospäin” -strategiamäärityksen kautta, ja ”ulkoa sisäänpäin” -kilpailustrategian kautta¹⁶¹. ”Ulkoa sisäänpäin” -strategiatyön käyttövoimana on ulkopäin tuleva paine. Tämä paine auttaa organisaatiota suunnittelemaan ja tekemään strategiatyötä siten, että se saavuttaa itselleen hyötyä suhteessa muihin samalla alalla toimiviin organisaatioihin. Sisältä ulospäin strategiaa tehdään organisaatiossa olevien resurssistrategioiden mukaan, jolloin strategiatyötä suunnitellaan ja tehdään kyvykkyyksien, pätevyyksien ja niiden vahvistamisen mukaan. Strategian voima lähtee tuolloin organisaation sisältä, sen osaamisesta ja voimavaroista. Santalainen kuvaa liiketoiminnan strategiatyössä käytettäviä keinoja sotastrategisella sanastolla. Strategiaa toteutetaan ”taktisesti”. Tällöin strategian toteuttamiseen tarvittavien resurssien ja pätevyyksien kehittäminen on kilpailustrategioiden ”taktinen haaste”, resurssiajattelussa taas ulkoinen asemoituminen on ”taktinen siirto”. Hän käyttää sotastrategista sanastoa myös ilmaistessaan organisaatioiden välisessä kilpailussa ”asearsenaalin” käyttämistä. Asemoitumisessa luodaan ja sitä ”puolustetaan” sekä vahvan neuvotteluvoiman avulla että rakentamalla esteitä resurssien liikuteltavuudelle.¹⁶²

Santalaisen mallissa tulevaisuus *rakennetaan* tekemällä valintoja¹⁶³. Halutunlainen tulevaisuus luodaan käynnistämällä ja ohjaamalla prosesseja, joissa huomio keskitetään haluttua tulevaisuutta edistävään muutokseen¹⁶⁴. Liike-elämän kilpailullisuus tulevaisuudenkuvana tulee esille muuna muassa kuvauksessa, jossa tulevaisuudessa saavutetut ”huippusaavutukset” toteutuvat rakentamisen ansiosta. Keskeisenä työkalun pidetään tulevaisuutta luovaa, ratkaisukeskeistä strategiatyötä¹⁶⁵. Strategiatyö on käytännöntyökalu organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Santalaisen mukaan organisaatio pyrkii

¹⁶⁰ Kerttunen 2008, 1.

¹⁶¹ Santalainen 2009, 58.

¹⁶² Santalainen 2009, 113.

¹⁶³ Santalainen 2009, 84.

¹⁶⁴ Santalainen 2009, 238.

¹⁶⁵ Santalainen 2009, 15.

hyötymään strategiasta, parantamaan asemaansa, ja menestymään voittamalla kilpailussa samalla alalla toimivat organisaatiot.

Strategia syntyy myös *luomalla* ensin näkemys tavoitteesta, jota Santalaisen mukaan ei synny ennustamalla, vaan aktiivisesti itse työstämällä. Tulevaisuutta *suunnitellaan ja siihen varaudutaan* erilaisten skenaarioiden, tulevaisuudentutkimuksen, työkalujen avulla. Toiminta ja tulevaisuuden luominen tapahtuvat nykyhetkessä, suunnittelu ja toteutus tapahtuvat samanaikaisesti. Strateginen ajattelu on nykyhetken tekemistä tiedon, kognition, kautta. Tulevaisuutta luodaan skenaariotyöskentelyn avulla. Santalainen kuva skenaariotyöskentelyn ”sillaksi vaihtoehtoihin tuleviin toiminnan puitteisiin.”¹⁶⁶ Toisaalta skenaariotyöskentely on varautumista siihen, että tulevaisuus on luonteeltaan epävarmaa ja yllätyksellistä, ja emme tiedä siitä mitään. Epävarmuus edellyttää Santalaisen mukaan sekä yksilöltä että organisaatiolta kykyä kehittyä, kykyä ennakoida esimerkiksi skenaariotyöskentelyn avulla ja kykyä olla valmistautunut tulevaan.¹⁶⁷ Skenaarioajattelua voidaan pitää myös *hyppynä* tulevaisuuteen ja vaihtoehtoisten tulevaisuudenkuvien tuomisena tähän hetkeen¹⁶⁸. Tulevaisuutta luodaan ajattelun ja toiminnan yhteistyönä. Strategia kuvataan myös tulevaisuuden *löytämisenä*, joka tapahtuu oppimisen kautta:

*”Tulevaisuuden löytämisen strategian tulee merkitä uuden oppimisen rinnalla vanhasta poisoppimista”*¹⁶⁹

Tulevaisuuden *innovoinnin*, uuden keksimisen, tulisi johtaa ”halutun tulevaisuuden” toteutumiseen. Innovoinnissa ei tulisi Santalaisen mukaan hyväksyä helppoja ratkaisuja vaan pyrkiä kurottamaan aidosti skenaariotyöskentelyn kautta luotuun visioon halutusta tulevaisuudesta¹⁷⁰. Santalaisen mukaan hän kuvaamansa strategiatyö on organisaatiolle välttämätöntä, jotta organisaation olemassaolo pystytään turvaamaan tulevaisuudessa. On pystyttävä toimimaan, tekemään muutosta, ja ajattelemaan samaan aikaan. Jopa pysyvyys on turvattava muuttamalla.¹⁷¹

Strateginen ajattelu synnyttää strategian, jonka avulla on mahdollista kohdata vaihtoehtoisia strategioita. Santalaisen ajattelussa ei siis ole vain yhtä ainoaa mahdollista tulevaisuutta.¹⁷² Käytännössä organisaation on Santalaisen mukaan keskityttävä strategiassa kuitenkin muutamaa tärkeää asiaan kerrallaan. Tulevaisuutta varten koko organisaation osaamista ja muutosvalmiutta on kehitettävä. Strategian toteutumisen seuraamisen lisäksi on

¹⁶⁶ Santalainen 2009, 7.

¹⁶⁷ Santalainen 2009, 37.

¹⁶⁸ Santalainen 2009, 34–35.

¹⁶⁹ Santalainen 2009, 88.

¹⁷⁰ Santalainen 2009, 191.

¹⁷¹ Santalainen 2009, 7.

¹⁷² Santalainen 2009, 18.

myös edistettävä sen jatkuvaa uudistumista.¹⁷³ Haluttu tulevaisuus tulee näkyväksi tilassa, joka ei ole vielä olemassa. Santalaisen mukaan kuviteltavissa olevan tulevaisuuden yli näkeminen on ”strategisen ajattelun kuudes ulottuvuus.” Se poikkeaa Santalaisen mukaan tulevaisuuden eteenpäin näkemisestä siinä, että sitä ei löydetä ennustamalla todennäköisiä tulevaisuudenkuvia, vaan se luodaan itse. ”Kuudes ulottuvuus” on Santalaisen mukaan sellainen haluttu tulevaisuus, visio, joka ei toteutuisi ilman strategiatyötä.¹⁷⁴

Santalaisen kirjan mukaan strateginen ajattelu on toimintaa nykyhetkessä, jossa käytetään omaa kokemusta ja tuntemattomaan kurkottamista, matkanjohtajan kykyä luoda tarinoita tulevaisuudesta. Suuntana on sekä eteenpäin katsominen, jossa tapahtuu tulevaisuuden visiointi, että katsominen taaksepäin menneisyyteen, josta hyödynnetään saavutettu kokemus. Suuntana ovat myös sivusuunnat, alueet, jotka ovat oman normaalin toiminnan ulkopuolella. Santalainen kuvaa strategiatyötä johdonmukaisesti toteutettavana toimintana, jossa tulevaisuus synnytetään ajattelun, kokemuksen, uuden luomisen ja löytämisen kautta. Santalainen pyrkii kurkottamaan tuntemattomaan monin eri tavoin, sekä rationaalisesti että hyppynä tuntemattomaan. Sotastrateginen sanasto tuo tulevaisuuden esille kilpailullisena. Tulevaisuuteen valmistautuminen edellyttää moniulotteista, jopa aistit ylittävää osaamista, joka olisi kyettävä hallitsemaan. Toisaalta tulevaisuuteen uskaltaudutaan hyppäämään, toisaalta sitä varten varaudutaan. Lukijana tulee tunne, että kirjoittaja pyrkii varmistamaan ja ennakoimaan tulevaa nimeämällä tulevaisuuden eri ehdot, jotta ei tulisi yllätetyksi tulevaisuudessa. Tavoiteltuja tulevaisuuksia, erilaisia mahdollisuuksia tai mahdollisia maailmoja voi olla useita, mutta Santalaisen mukaan kannattaa keskittyä yhteen tai muutamaan. Santalainen pyrkii varautumaan kaikenlaisiin mahdollisiin tilaisuuksiin olemalla joustava erilaisten mahdollisuuksien edessä. Strategiakaan ei pysy samana, suunniteltuna, vaan sekin muuttuu jatkuvasti.

Organisaation toiminnassa Santalainen jakaa strategisen toiminnan kolmeen eri kategoriaan, joissa kaikissa on ajatuksena organisaation muutos, mutta eri tavoin. Strateginen toiminta voi olla ensinnäkin liiketoiminnan suunnittelussa käytettyjen työkalujen soveltamista, jolloin hyödynnetään esimerkiksi strategiakarttoja ja tuloskortteja. Tuloskorttien avulla voidaan luoda malli, jonka mukaan organisaation strategia muunnetaan tavoitteiksi ja tuloksiksi. Toiminnan tekojen tulosten tulee olla mitattavia.¹⁷⁵ Tässä näkökulmassa muutos nähdään hallittavan olevana tilana ja sen lopputulos on jonakin, jolle on mahdollista luoda

¹⁷³ Santalainen 2009, 251.

¹⁷⁴ Santalainen 2009, 21–22.

¹⁷⁵ Santalainen 2009, 245–246.

ennakkoon mittarit. Strategian tavoitteena on yrityksen arvon kasvattaminen, eli pääoman tuoton ja osakkeen hinnan kasvattaminen¹⁷⁶.

Toiseksi strategian mukainen toiminta voidaan nähdä organisaatiossa tapahtuvana suurena muutoksen, jonka Santalainen nimeää ”vallankumoukseksi”. Ajatuksena ”vallankumouksessa” on ympäristöön vaikuttava muutos, jonka organisaation toiminta saa aikaan. Esimerkiksi Facebookin ja Googlen syntyminen ovat vaikuttaneet yhteiskuntaan ja tapamme viestiä. Vanhempi esimerkki on Charles Darwinin luoma kehitysoppi, joka on myös muokannut maailmaa.¹⁷⁷ Strategia vallankumouksena on niin uutta luova ja poikkeuksellinen, että sen vaikutus ulottuu organisaation ulkopuolelle muuttaen myös toimintaympäristöään.

Kolmanneksi strategia voi olla organisaatiossa myös tekemättömyyttä, joka on itse asiassa aktiivista mahdollisuuden odottamista. Tällöin keskitytään epätavanomaisuuksien ihmettelyyn ja ristiriitaisuuksien huomiointiin. Tekemättömyys on kuitenkin näennäistä. Organisaation jäsenet käyttävät voimavarojaan valmistautumalla muutokseen kehittämällä osaamistaan ja varaamalla resursseja avautuvaa tilaisuutta varten.¹⁷⁸

Santalainen kuvaa myös organisaation strategiana poikkeuksellista ja riskeiltään edellisiä strategioita organisaatiolle riskialttiimpaa toimintatapaa. Tätä strategiaa hän kutsuu ”tiikerinhyppystrategiaksi”. Voimakkaan vision kautta organisaatio voi uskaltautua tekemään poikkeuksellisen riskialttiin, mutta onnistuessaan suuremman menestyksen tuoman loikan. Tiikerinhyppystrategiassa on kyse strategiatyötä täydentävästä strategisesta aloitteesta tai projektista, jossa tavoitellaan menestystä esimerkiksi yritysoston kautta laajentuen, kehittämällä uusi liiketoimintamalli vanhan rinnalle tai jatkamalla olemassa olevaa käytäntöä maksimitasolla. Tiikerinhyppystrategia kuvataan riskiksi, mutta onnistuessaan menestyksekkääksi toiminnaksi. Tätä strategiaa toteuttavat kykytiimit, joilla on organisaation paras osaaminen ja henkistä pääomaa etsiä mahdollisuuksia, jotka ovat epätavanomaisia.¹⁷⁹ Tiikerinhyppystrategiaan tarvitaan ryhmä ihmisiä, joilla on kyky toteuttaa jotakin tavanomaisesta poikkeavaa.

Eri strategioista haetaan hyötyä, joka on mitattavissa ja niiden vaikuttavuutta voidaan Santalaisen mukaan tulkita kolmella tavalla. Ensimmäinen tapa on rationaalinen tarkastelu, jossa etsitään parasta mahdollista tapaa edetä kohti tavoitetta. Toinen on evolutionaarinen

¹⁷⁶ Santalainen 2009, 247.

¹⁷⁷ Santalainen 2009, 251–252.

¹⁷⁸ Santalainen 2009, 254–256.

¹⁷⁹ Santalainen 2009, 98–101.

tarkastelutapa, jonka mukaan strategia voidaan ymmärtää vasta jälkikäteen, tulevaisuutta ei siis voida suunnitella toimintaympäristön ollessa epävakaa. Kolmantena on prosessuaalisen tarkastelutapa, jonka mukaan vaikutusvaltainen strategia on jatkuvaa oppimista ja ennakkointia. Prosessuaalinen tarkastelutapa on strategian tekemistä ja ajattelua samanaikaisesti, pieni askel kerrallaan.¹⁸⁰

Ensimmäiseksi kuvatut kolme erilaista strategista toimintatapaa näyttävät perustuvan erilaisiin ajatuksiin tulevaisuuden luonteesta. Ensimmäisessä kategoriassa tulevaisuus on tila, jossa voi suunnistaa kartan avulla, joten se ei ole täysin tuntematon. Tulevaisuudessa tapahtuva toiminta päämäärineen on siinä määrin ennalta tiedettyä, että sitä varten ollut mahdollista luoda mittaristo, jolla tulevaa toimintaa arvioidaan. Tämän strategisen toiminnan vaikuttavuus näyttää rationaalisesti tulkittavana. Santalaisen kuvaama strategia näyttää todellisuuden kilpailullisena ympäristönä, jossa on mahdollisuus voittaa tai hävitä sen mukaan, kuinka onnistunut strategia toimijalla on tukenaan. Jos tulevaisuus nähdään vallankumouksena, tulevaisuus on otettavissa strategisen toiminnan kautta haltuun. Tulevaisuus voidaan ottaa hallittavaksi olemalla luova keksimällä uusia toimintatapoja. Kolmas näkökulma tulevaisuuteen on nähdä se asiana, joka tulee kohdalle itsestään. Tulevaisuus ei vaadi niinkään aktiivista tekemistä vaan enemmän valppautta ja odottelua. Tulevaisuutta varten on oltava kuitenkin valmiina huolehtimalla taidoista ja tarvikkeista, joita tulevaisuudessa ehkä tarvitsee. Tiikerinhyppystrategia edellyttää poikkeuksellisen riskin ottamista ja taitoa. Poikkeukselliseen menestykseen ja voittoihin tarvitaan ryhmä ihmisiä, jossa ryhmä nimetään ”kykytiimiksi”. Tavoiteltava tulevaisuus on osaavien käsissä. Strategian vaikuttavuuden arviointi vallankumouksellisessa strategiassa on mahdollista vasta jälkikäteen, evolutionaarisen vaikuttavuuden tarkastelun kautta. Suuren, organisaation ulkopuolelle ulottuvan vaikutuksen arviointi on nähtävissä vasta jonkin ajan kuluttua. Prosessimaisessa tarkastelutavassa välittyy Santalaisen kuvaama koko kirjan kattava strategisen ajattelun ja toiminnan samanaikainen yhteistyö, hänen mallinsa strategisesta johtamisesta, jossa yhdistyy valppaus, korkea epävarmuuden sietokyky ja jatkuva uuden opettelu.

Strategialla on useita ulottuvuuksia: yksilön kehittymisen ja oman elämän suunnittelun ja hallinnan strategia, organisaation valmistaminen muutoksiin ja sen sisällä olevien yksilöiden taitojen kehittäminen sekä organisaation suhde ulkoiseen ympäristöön, kilpailijoihin ja yhteistyökumppaneihin että organisaation suhde ulkoiseen ympäristöön, joka

¹⁸⁰ Santalainen 2009, 17.

vaikuttaa sen toimintaan mutta organisaatiolla itsellään ei ole mahdollista vaikuttaa siihen. Tällöin strategiana on luovia, huomata ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja suojautua uhkilta. Kun organisaatiota uhkaavat asiat eivät ole sen hallinnassa, korostuvat organisaatiossa toimivien yksilöiden henkilökohtaiset kyvyt reagoida organisaation kannalta oikealla tavalla.

5.3 Tavoiteltu tulevaisuus

Masinin mukaan ihmisten asennoituminen tulevaisuuteen on ollut erilaista eri aikoina samoin kuin heidän arvonsa ovat vaikuttaneet siihen, millaisena he ovat nähneet tulevaisuuden¹⁸¹. Tässä luvussa kuvaan, millainen Santalaisen luoma visio strategisen ajattelun ja toiminnan avulla tavoitellusta tulevaisuudesta on. Pohdin myös, kuinka ajatus jatkuvasta kehityksestä sisältyy Santalaisen visioon tavoitellun tulevaisuuden luonteesta ja millaisia arvoja hänen visionsa tulevaisuudesta edustaa. Tulevaisuus käsitteenä liittyy aikaan ja analysoin luvun lopussa myös Santalaisen tekstistä välittyvää kuvaa ajan merkityksestä ja sen luonteesta.

Santalainen uskoo, että tulevaisuutta voidaan *ennakoida*. Ennakoiminen tapahtuu seuraamalla kilpailevien organisaatioiden toimintaa, uusia mahdollisia kilpailijoita, toimialan muutoksia ja sitä, miten muutokset tapahtuvat. On siis oltava jatkuvasti kiinnostunut ja valpas, mitä nykyhetkessä tapahtuu.¹⁸² Tulevaisuuden *ennustamista* Santalainen ei näe erityisen onnistuneena ja tulevaisuuden ennustaminen historiallisten trendien kautta johtaa hänen mukaansa harvoin menestykseen¹⁸³. Santalaisen mukaan tulevaisuutta on mahdoton ennustaa myös siksi, koska luodaan sellaista, jota ei ole ennen ollut olemassa¹⁸⁴. Vaikka tulevaisuus on epävarma ja tuntematon Santalaisen mukaan

” strategiset käsitejärjestelmät auttavat tiedostamaan ympäristösignaalien merkityksiä ja tekemään valintoja, jotka kantavat epävarmassakin tulevaisuudessa¹⁸⁵. ”

Santalainen luottaa strategisen ajattelun ja toiminnan tukeen myös tulevaisuuden yllätyksellisyyden ja epävarmuuden keskellä.

Santalainen kuvaa tulevaisuuden näkemistä nykyhetkessä tapahtuvana *visiointina*, joka vaatii taitavaa käsitteellistä ajattelua¹⁸⁶. Tätä käsitteellistä ajattelua hän opastaa käyttämään strategista ajattelumallia (luku 5.2) hyödyntämällä. Koska tulevaisuudesta ei ole käytettävissä empiiristä tietoa, tulevaisuuteen suuntaaminen visioimalla edellyttää abstraktia ajattelua¹⁸⁷.

¹⁸¹ Masini 2006, 1–2.

¹⁸² Santalainen 2009, 120.

¹⁸³ Santalainen 2009, 40.

¹⁸⁴ Santalainen 2009, 195.

¹⁸⁵ Santalainen 2009, 20.

¹⁸⁶ Santalainen 2009, 17.

¹⁸⁷ Santalainen 2009, 32–37.

Aiemmin kerroin, kuinka tulevaisuudentutkija Eleanor Masinin mukaan tulevaisuudessa ja tulevaisuuden ajattelussa tarvittavia taitoja ovat muun muassa luovuus, intuition ja henkisyyden ymmärrys ja epärationaalisen ajattelun kehittäminen.¹⁸⁸ Myös Santalaisen teksti korostaa luovuuden, intuition ja epärationaalisenkin ajattelun kehittämisen merkitystä (luku 5.2 muun muassa sivut s.35–36). Vaikeasti ennakoitavaksi muuttunut toimintaympäristö (luku 5.1) edellyttää luovuutta ja kykyä intuitiiviseen, nopeaan toimintaan ja ajatteluun.

Santalaisen luoma visio strategisen ajattelun ja toiminnan avulla tavoitellusta tulevaisuudesta on visio *menestymisestä*. Vaikka menestyminen ei ole varmaa, sille voidaan luoda mahdollisimman hyvät puitteet, tila, joka houkuttelee menestyksen organisaation luo.¹⁸⁹ Menestystä tavoitellaan strategisen työn avulla, johon kuuluu yksilön taitojen kehittäminen. Santalaisen kuvaama visio tulevaisuudesta on tila, jossa ihminen käyttää kykyjään, potentiaaliaan vapaan tahtonsa mukaisesti kehittämällä osaamistaan. Luvussa 3.1 kuvasin, kuinka keskiajalla vaikuttanut Ancius Boethius näkee mahdollisuuden samana asiana kuin kyky¹⁹⁰. Kyvykkyys tulee nähdä siis mahdollisuutena toteuttaa asioita. Anselm Canterburilainen ja Aristoteles ajattelevat potentiaalin ja mahdollisuuden liittyvän toisiinsa: heidän mukaansa vapaaseen tahtoon kuuluu kyky haluta asioita ja käyttää tätä kykyä toimintaan¹⁹¹. Vapaan tahdon käyttäminen toimintaan potentiaalin mukaisesti on ihmisen mahdollisuus toteuttaa asioita. Santalaisen teoksessa organisaatio ja yksilö ovat vapaita käyttämään kykyjään ja potentiaaliaan haluamallaan tavalla. Strategian avulla luodaan suunta toiminnalle, jotta kyvyt olisivat käytettävissä organisaation ja yksilön kannalta hyödyllisellä tavalla. Tulevaisuus tarjoaa *mahdollisuuksia*, kun organisaatio tekee strategiatyötä ja hyödyntää oman potentiaalinsa¹⁹².

Tavoiteltu tulevaisuus sisältää enemmän kuin vain yksilön toiminnan. Toiminta lähtee liikkeelle yksilöstä, mutta kyse on organisaatiosta tai yrityksestä, joka on yhteisö. Tavoiteltavan tulevaisuudenkuvan luomista tehdään Santalaisen mukaan sekä yksin että yhteisönä yhdessä reflektoiden. Organisaatio on kollektiivisesti ajatteleva yksilöistä koostuva kokonaisuus, joka pystyy kehittämään sellaista, jota ei vielä ole olemassa. Santalaisen mukaan kollektiivinen ajattelu tarjoaa tilaisuuden sekä parhaiden että huonoimpien käytäntöjen jakamiseen ja ennakkoluulottomaan tulevaisuuden visiointiin.¹⁹³ Tulevaisuuden

¹⁸⁸ Masini 2006, 1167.

¹⁸⁹ Santalainen 2009, 267.

¹⁹⁰ Knuuttila 1998, 49–50.

¹⁹¹ Knuuttila 1993, 72–73.

¹⁹² Santalainen 2009, 35.

¹⁹³ Santalainen 2009, 24.

visiota hahmottaessa myös organisaation ulkopuoliset tahot voivat olla hyödyksi, esimerkiksi tärkeät avainasiakkaat. Avainasiakkaat tai -käyttäjät ovat Santalaisen mukaan yrityksiä, organisaatiota tai yksilöitä, jotka näkevät tulevaisuuden, tiedostavat innovaatiomahdollisuuksia ja ovat valmiita kokeilemaan uusia asioita.¹⁹⁴

Tulevaisuuteen kuuluu muu yhteiskunta ja yhteistyö eri organisaatioiden kanssa. Haluttu tulevaisuus konkretisoituu yhteiskunnan toimijoiden yhteistyönä, hallituksen instituutioiden, koulutuslaitosten ja yritysten muodostaman kokonaisuuden varassa. Tällaisen yhteistoiminnan avulla on mahdollista luoda sekä taloudellista hyvinvointia, että toimiva infrastruktuuri, luotettava lainsäädäntö, riittävä terveydenhuolto ja koulutus ja toimivat työmarkkinat.¹⁹⁵ Organisaatio menestyy myös julkisen sektorin toimijana. Santalainen näkee julkisen sektorin tehokkuuden, innovatiivisuuden ja asiakassuuntautuneisuuden olevan koko kansakunnan tulevaisuuden keskeisiä menestystekijöitä.¹⁹⁶

Halutussa tulevaisuudessa organisaatio toimii yhteistyössä kumppaneidensa kanssa, jotka muodostavat yritykselle arvoa tuottavan verkoston. Yhteistyöverkostosta saatava hyöty edellyttää Santalaisen mukaan ylimmän johdon roolin vahvistamista. Hän painottaa, että ylimmän johdon kyvyllä ajatella visionäärisesti ja itsenäisesti, on suuri merkitys menestyksen kannalta. Yksilön, johtajan, kyky itsenäiseen strategiseen ajatteluun on yritykselle kilpailuetu suhteessa toisiin organisaatioihin.¹⁹⁷ Vastuun ottaminen organisaation tulevaisuudesta tarkoittaa Santalaisen mallin mukaan organisaation johtamisen kehittämistä yksilön ajattelua kehittämällä. Strateginen ajattelu tuo johtamiseen työkaluja, jotka kannustavat työntekijöitä pohtimaan vaihtoehtoja laajemmin ja syvemmin kuin on mahdollista pelkän arkisen perusajattelun varassa, koska siitä puuttuu päätöksenteossa tarvittava syvälinen tarkastelutapa.¹⁹⁸ Tavoiteltu tulevaisuus on mahdollista saavuttaa yksilön johtajuutta kehittämällä ja organisaatio menestyy vahvan johtajan avulla.

Santalainen ei edellytä menestyvältä organisaatiolta täydellisyyttä, vaan tuottavan ja menestyvän organisaation statuksen voi saavuttaa myös epätäydellisenä. Tulevaisuutta voidaan tehdä organisaatioissa myös epätervein keinoin, josta esimerkkinä johdon sisällä narsistinen tapa toimia. Organisaatio voi pyrkiä selviämään luovimalla, johtoa miellyttämällä ja itsekkäällä lojaalisuudella, joka tarkoittaa sääntöjen tulkittamista sen mukaan, mikä on itselle edullisinta. Tällaisissa organisaatioissa on vaarana ympäristöstä eristäytyminen ja niiden

¹⁹⁴ Santalainen 2009, 198.

¹⁹⁵ Santalainen 2009, 54.

¹⁹⁶ Santalainen 2009, 212.

¹⁹⁷ Santalainen 2009, 165.

¹⁹⁸ Santalainen 2009, 15.

kykyjen eliminoiminen, jotka uhkaavat organisaation olemassaoloa.¹⁹⁹ Menestys ei siis edellytä moraalisesti oikeaa toimintaa. Santalainen ei kuvaa näitä epäterveesti toimivia organisaatioita ihannoivasti, vaan toteaa niiden toimintatavat. Epäterveesti ja menestyksekkäästi toimivien yritysten esille tuominen kertoo todellisuudesta, joka on epätäydellinen. Luku epäterveesti toimivien yritysten toiminnasta antavat vaikutelman, että ne on tarkoitettu varoittaviksi tarinoiksi tarkoitetuista esimerkeistä, strategisen ajattelun ja toiminnan oppaan ja matkanjohtajan viestinä vaaroista.

Kirjassa visioitu tulevaisuus ei ole staattinen tila vaan se on jatkuvaa tekemistä ja ajattelua, jota johdetaan ja josta hyötyvät sekä organisaatio että sen asiakkaat. Haluttu tulevaisuus on tila, joka tuottaa organisaatiolle tai yksilölle hyötyä. Hyöty on lisäarvoa ja menestystä, jotka saavutetaan hyvällä johtamisella ja yhteistyöllä. Se on myös organisaation tuottamaa lisäarvoa asiakkaalle ja tätä kautta saa lisäarvosta hyötyä myös itselleen. Jotta lisäarvon tuottaminen onnistuu, organisaatio kehittää itselleen kilpailuetuun perustuvan liiketoimintastrategian²⁰⁰ jossa on jokin tekijä, joka kiinnostaa asiakasta niin paljon, että asiakas valitsee juuri sen. Kilpailustrategian kautta luodussa halutunlaisessa tulevaisuudessa organisaatiota johdetaan strategisella ajattelulla, josta hyötyvät sekä itse organisaatio että sen asiakkaat.²⁰¹ Menestyneitä yrityksiä yhdistää Santalaisen lainaaman Harvardin tutkimuksen mukaan sisällöltään toimiva strategia, voimavarat toteuttaa strategia, joustavat rakenteet ja prosessit ja menestykseen johtaneen toiminnan mallintaminen työkaluiksi. Menestyneitä yrityksiä yhdistää lisäksi kyvykkyyksien kehittäminen ja parhaiden osaajien sitouttaminen, vahva ihmisten ja verkostojen johtajuus, innovointi sekä yritysostot ja kumppanuudet.²⁰²

Tutkimuksessa olen todennut, kuinka länsimaiseen ajatteluun on kuulunut ajatus jatkuvasta kehityksestä. Kayn, McKiernan ja Faulknerin mukaan 2000-luvulla strategiaa koskevassa tutkimuksessa keskitytään siihen, kuinka organisaatio pystyisi hyödyntämään resurssit ja kehittymismahdollisuudet. Samalla on ruvettu ajattelemaan, että oppimiskyvystä on tullut menestyvän yrityksen voima.²⁰³ Santalaisen visiossa tulevaisuus edellyttää monenlaisten taitojen hallintaa, kykyä suunnitella tulevaa, ennakoida sitä, hyödyntää osaamista ja uskaltaa toteuttaa epätyypillisiäkin ratkaisuja. Ajatus kehittymisen tarpeesta tai jopa vaatimuksesta on Santalaisen kirjan ydin. Kirja tähtää uusien taitojen opetteluun ja tämä näkyy jo Santalaisen teoksen rakenteessa, joka on oppikirjamainen. Kirjan kunkin luvun

¹⁹⁹ Santalainen 2009, 176–177.

²⁰⁰ Stonehouse ja Snowdon 2007, 256.

²⁰¹ Santalainen 2009, 117.

²⁰² Santalainen 2009, 66.

²⁰³ Kay, McKiernan ja Faulkner 2006, 50.

alkuun on kirjattu tavoitteet strategisesta ajattelusta ja toiminnasta selkeiksi listoiksi. Lukijalle suunnatut tavoitteet ovat virkkeitä, jotka alkavat esimerkiksi sanoilla ”oivaltaa, vakuuttaa, löytää, oppii, tiedostaa, tunnistaa, tahtoo, pystyy, havahtuu, innostaa ja osaa”²⁰⁴. Lukujen loppuun on jätetty lukijalle valmiiksi avoimia rivejä omia muistiinpanoja varten ²⁰⁵. Hän toisaalta haastaa lukijaa pohtimaan lukemaansa, mutta samalla asettaa valmiit tavoitteet. Santalainen pyrkii saamaan lukijan mukaan oppilaaksi, joka opettelee strategista ajattelua hänen johtamana.

Kirjoittajan välittämässä tulevaisuuden visiossa välittyvät tekojen ja jatkuvan ponnistelun ja kehittämisen arvostus. Ahkeruus ja oman potentiaalın käyttäminen tuovat mahdollisuuden menestykseen. Yksilön luoma menestys mahdollistaa hyödyn luomisen yhteisölle, joka kukoistaa poikkeusyksilöiden johtamiskyvyn avulla. Tavoiteltu tulevaisuus on jotakin, joka on enemmän kuin se olisi muuten, ilman tavoitteellista toimintaa ja strategista ajattelua. Tavoiteltu tulevaisuus sisältää enemmän, lisää asioita, joita organisaatio ja yksilö arvostavat eli ”lisäarvoa”. Tavoiteltuun tulevaisuuteen liittyy menestyminen, joka on myös jotakin tavallisuudesta poikkeavaa. Menestyksen vastakohtana on epäonnistuminen. Luvussa 5.1 kuvasin menestyksen esteitä, jotka olivat Santalaisen mukaan organisaation itsensä aiheuttamia, itse luotuja menestyksen esteitä. Strategian toteuttamisessa voidaan tehdä virheitä, mutta nämä ovat vältettävissä oikeanlaisen strategisen ajattelun ja toiminnan avulla. Oikea strateginen ajattelu ja toiminta ovat taitoja, jotka ovat olemassa niiden yksilöiden käsissä, joilla on kyky johtaa itseään ja johtaa muita. Tavoiteltu tulevaisuus edellyttää johtamista, vahvan yksilön tai johtotiimin ohjausta. Luvussa 5.2 kuvasin yksilön strategisesta toiminnasta, johon kuuluu muun muassa matkanjohtajan rooli. Tämä rooli edustaa vahvaa johtajuutta, joka tarvitaan tavoitellun tulevaisuuden saavuttamiseksi.

Santalaisen visio tulevaisuudesta sisältää aktiivisen yksilön ja organisaation, jotka ottavat vastuun tulevaisuudesta. Visiossa tulevaisuus edellyttää ahkeruutta, jatkuvaa ponnistelua ja oppimista. Tavoiteltava tulevaisuus on jatkuvaa oppimista, jatkuvaa kehittämistä, jatkuvaa ympäristön seuraamista ja sen vaatimuksiin mukautumista. Pysähtyneisyys edustaa häviämistä kilpailussa, eikä sillä saavuteta menestystä. Ihanneyksilö on omaa osaamistaan jatkuvasti kehittävä ja äärimmäisyyksiäkin tavoitteleva. Yksilön ja organisaation on oltava liikkeessä, jotta sillä olisi mahdollisuus edes pysyä siinä asemassa, jonka se on onnistunut saavuttamaan. Onko tämä armoton kuva tulevaisuudesta?

²⁰⁴ Santalainen 2009, 12, 52, 116, 168, 224, 266.

²⁰⁵ Santalainen 2009, 49, 114, 166, 221, 264, 289.

Kaiken suunnittelun, ennakkoinnin ja valmistelun taustalla on aika, joka etenee, jossa tapahtuu asioita ja jolla hahmotamme elämäämme. Aika on Santalaisen tekstissä länsimainen, lineaarinen jatkumo, jossa on alku, keskikohta ja loppu. Aikaa käsitellään resurssina, sillä on arvoa ja se tulee käyttää viisaasti, jotta esimerkiksi oma elämä olisi mahdollisimman täysi, mielekäs ja hyödynnetty.²⁰⁶ Aika vaatii hallintaa, sen liike edellyttää valvomista, ja toiminnalle suotuisimman hetken huomaamista. Liike-elämän aikajänne on melko lyhyt. Liike-elämässä tähdätään harvemmin kovin pitkälle tulevaisuuteen ulottuviin visioihin ja strategia voidaan määritellä 3–5 vuodeksi tehdyksi budjetiksi yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.²⁰⁷ Tulevaisuuden voidaan menestyvässä organisaatiossa nähdä kuitenkin ulottuvan vuosineljänneksen lisäksi neljännesvuosisataan²⁰⁸. Tulevaisuudentutkimuksen aikajänne on pidempi ja Eleanor Masinin mukaan tulevaisuudentutkijoiden kyky olla sekä tietoisia lyhyen tähtäimen näkökulmasta että nähdä kauemmaksi muutosprosessiin voisi olla hyödyllinen, kun halutaan edistää projekteja, joiden perusta on menneessä ja tieto tästä hetkestä.²⁰⁹ Santalaisen ajattelussa organisaation strategiassa olisi uskallettava tehdä ja ajatella tulevaisuutta pidemmällä aikavälillä kuin talouden tunnuslukujen mukaan vuosineljänneksittäin. Hän siis kannustaa pidemmän tähtäimen suunnitteluun liiketoiminnassa.²¹⁰

Santalainen kuvaa aikaa toisaalta moniulotteisesti ja toisaalta lineaarisena jatkumona. Lineaarisesti eteenpäin kulkevassa ajassa tapahtuu asioita, kuten ihmiselämän työuran eri vaiheet (työuran vuodenaajat)²¹¹. Strateginen ajattelu esitetään myös matkana²¹², jossa on alku ja loppu. Ajan lineaarisuus tulee esille myös menestyvän organisaation aikajänteen hahmottamisessa, jossa ylin johto kykenee samanaikaisesti kohdentamaan toimintansa sekä lähelle että kauas tulevaisuuteen²¹³.

Santalaisen kirjassa aika on myös oma yksikkö, ”kriittinen resurssi”, joka voidaan nähdä sekä myötä - että vastavoimana. Aika on jotakin, jota tulee hallita muutoksessa. Onnistunut muutos edellyttää oikeaa ajoitusta.²¹⁴ Tarkasteltaessa menneisyyttä, organisaation resurssien kyvykkyyksiä ja niiden historiallisia kehityspolkuja, taaksepäin katsominen antaa

²⁰⁶ Santalainen 2009, 22, 283.

²⁰⁷ Santalainen 2009, 20.

²⁰⁸ Santalainen 2009, 229.

²⁰⁹ Masini 2006, 8–9.

²¹⁰ Santalainen 2009, 84.

²¹¹ Santalainen 2009, 277.

²¹² Santalainen 2009, 7.

²¹³ Santalainen 2009, 229.

²¹⁴ Santalainen 2009, 230.

lähtökohdan tulevaisuuden tarkasteluun²¹⁵. Tietoa, joka on käytettävissä johtamisen tutkimuksesta ja strategioista, ovat tietoa menneestä. Tarkastelun suunta on silloin takanapäin.²¹⁶

Santalaisen tekstissä ajan lineaarisuus sekoittuu ajan hahmottamiseen kerroksellisenä, menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden samanaikaisena ”prosessiaikana”²¹⁷. Kerroksellisuus ja moniulotteisuus ovat havaittavissa Santalaisen tekstissä sekä ajattelun ja toiminnan, ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön samanaikaisena hallitsemisena, että ajan kautta hahmotettavan menneisyydestä kerätyn kokemuksen, nykyhetken havainnoinnin ja tulevaisuuden ennakoimisen tässä hetkessä tapahtuvana ”kaiken” hallintana. Santalaisen visio tulevaisuudessa tarvittavista taidoista sisältää ”kaikkivaltiaan” äärimmäiset kyvyt. Tätä kaikkivaltiutta rajoittaa ihmisen elämän rajallisuus. Yksilö voi kuitenkin venyttää aikaansa toimimalla vielä yli keski-ikäisenä fyysisen kapasiteettinsa äärirajoilla, kuten kirjan esimerkkinä Richard Branson²¹⁸.

Slaughterin mukaan se, että hahmottelemme käsitystämme tulevaisuudesta auttaa meitä näkemään valinnat, joita tehdään tulevaisuutta varten. Tulevaisuus voidaan ajatella periaatteena, jonka mukaan toimitaan nykyhetkessä.²¹⁹ Santalaisella strateginen ajattelu ja toiminta on tila, jossa pyritään olemaan läsnä nykyhetkessä ja kurkottamaan aktiivisesti tulevaan hetkeen erilaisten valmiiden visioiden avulla. Tulevaisuus on visioitu halutunlaiseksi, yksilön ja organisaation kannalta menestystarinaksi. Menneisyys on läsnä hyödyllisenä kokemuksena, josta voi ammentaa oppia sekä onnistumisista että epäonnistumisista siitä näkökulmasta, mitä etua tai haittaa kokemuksista on ollut.

Tulevaisuus -käsitteessä suomen kielessä on ajatus tulemisesta. Kun asiat tulevat, ne tapahtuvat sen kohteelle yrittämättä ja ponnistelematta. Kohde voi olla paikoillaan, odottaa asioita tapahtuvaksi. Tämä luku oli nimetty tavoiteltavaksi tulevaisuudeksi, koska se määrittää mielestäni paremmin Santalaisen ajatusta tulevaisuudesta. Santalaisen tulevaisuus on tekemisen kohde, ei niinkään odotettu tai vastaanotettu.

²¹⁵ Santalainen 2009, 94.

²¹⁶ Santalainen 2009, 193.

²¹⁷ Santalainen 2009, 238.

²¹⁸ Santalainen 2009, 285.

²¹⁹ Slaughter 1996, 87–88.

6. Loppukatsaus

Tutkimukseni *Tulevaisuuden tekeminen osana strategista ajattelua ja toimintaa* käsittelee tulevaisuutta toiminnan kohteena, asiana, johon on mahdollista vaikuttaa ja jota on mahdollista luoda. Tässä loppupäätelmässä kertaan ja tiivistän tutkimukseni sisällön. Lopussa esitän ajatuksia mahdollisesta jatkotutkimusaiheesta.

Tulevaisuuden pohtiminen ja siihen valmistautuminen ovat kuuluneet ihmisen elämään aina. Ajan kulumista seurataan, asioita valmistellaan, elämä jakautuu ajan kuluessa eri vaiheisiin lapsuudesta aikuisuuteen luonnollisen kasvun kautta ja aikuisuudesta vanhenemiseen ja lopulta elämän päättymiseen. Tulevaisuuteen liittyy epävarmuus, emme tiedä varmuudella siitä mitään. Pyrimme kuitenkin vaikuttamaan siihen, millainen tulevaisuus meillä on. Tulevaisuuteen voidaan ymmärtää asiana, jota luodaan nykyhetkessä. Nykyhetkessä tehdyt teot ja valinnat muokkaavat tulevaisuudesta näiden valintojen ja tekojen mukaisen. Valinnat kertovat asioista, joita arvostamme ja arvojen kautta toimiminen vaikuttaa siten tulevaisuuteemme. Tulevaisuutta voi suunnitella myös visioimalla siitä haluttu kuva, jota kohti pyritään.

Organisaatiot pyrkivät vaikuttamaan omaan tulevaisuuteensa monin eri tavoin, kuten esimerkiksi strategiain, toimintasuunnitelmien mukaan, jotka on pyritty luomaan organisaatiolle mahdollisimman suotuisiksi. Strategia on ollut alun perin sotilaalliseen toimintaan liittyvä termi, ja sotilaalliset ilmaisut näkyvät myös nykypäivän liiketoiminnan strategisessa suunnittelussa. Tulevaisuuden tutkimista on kehitetty tieteenä, vaikka sen tutkimuskohdetta ei ole mahdollista tutkia perinteisin empiirisin menetelmin. Tulevaisuudentutkimus on kuitenkin yksi tapa havainnoida ja tutkia niitä tässä hetkessä olevia merkkejä, joista tulevat tapahtumat mahdollisesti saavat alkunsa. Näiden merkkien avulla pyritään ennakoimaan ja suunnittelemaan tulevaa.

Tulevaisuutta suunnitellaan ja siihen vaikutetaan sanoilla. Siksi on merkitystä, millaisia sanoja tulevaisuudesta käytetään ja ketkä tulevaisuudesta puhuvat. Strategioista puhutaan sotilaallisin termein ja liike-elämää pyritään kehittämään muun muassa strategisen johtamisen keinoilla. Johtaminen on taito, jossa on hyötyä siitä, kuinka osaa ilmaista asiat johdettavilleen. Totesin johdannossa, että se, kenen sanoja tulevaisuudesta ja millaista ilmaisua tulevaisuudesta käytetään, vaikuttaa siihen, millaisena tulevaisuuden näemme ja millaiseksi se mahdolliseksi muotoutuu. Liike-elämän sanasto ja johtamiskeinot ovat tulleet tutuiksi myös voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden keskuudessa osittain strategisen johtamisen ja liike-elämään aiemmin kuuluneiden termien kautta. Esitin johdannossa huolen siitä, että

talouden kielen ja tätä kautta talouden kautta toteuttavien ratkaisujen avulla pyritään ratkomaan yhteiskunnassa olevia ongelmia laajemmin.

Tutkimuksessani analysoin liike-elämälle suunnattua strategiseen johtamiseen tarkoitettua kirjaa, koska uskon, että tämäkin kirja osaltaan muokkaa tulevaisuutta sitä lukevien ihmisten kautta. Osa lukijoista pyrkii hyödyntämään lukemansa sellaisenaan, osa ehkä kyseenalaistaa osan sen näkemyksistä. Valitsin Timo Santalaisen kirjan *Strateginen ajattelu & toiminta* tutkimuskohteeksi, koska se edustaa mielestäni hyvin johtamisen apuvälineeksi suunnattua populaaria teosta, jota erilaisia organisaatioita johtavat ja vaikuttamisesta yleisesti kiinnostuneet ihmiset lukevat. Kirjoittaja on yhdistänyt akateemista tutkimusta käytännön kokemuksiin liike-elämästä sekä omaa pohdintaa itsensä johtamisesta.

Tutkimuskysymyksiä oli kolme. Ensimmäisenä pyrin vastaamaan, miten käsityksemme tulevaisuudesta ja siitä, kuinka tulevaisuuteen voi vaikuttaa, on muuttunut antiikista nykypäivään. Toisena tutkimuskysymyksenä oli, miten tulevaisuuteen vaikutetaan ja millainen tutkimuskohteeni näkemys tulevaisuudesta on. Olen tutkimuksessani myös analysoinut, millaisin keinoin Timo Santalainen pyrkii vaikuttamaan lukijaan.

Tutkimukseni sisältää lähteitä sekä filosofian, tulevaisuudentutkimuksen että strategisen johtamisen alueilta. Mukana on yksittäisiä lähteitä, joissa kirjoittajan taustalla on muita tieteenaloja. Tutkimustapana on filosofinen analyysi. Tutkimuksen alussa olen hyödyntänyt erilaisia internet -lähteitä käsitteiden selvittämisen apuna, kuten *Stanford Encyclopedia of Philosophy*, *Kielitoimisto*, *Suomisanakirja*, *Wikipedia* ja *Tieteen termipankki* ja sanakirjoja, joita ovat olleet E. Allenin *The Concise Oxford Dictionary of Current English*, Robert Audin toimittama *The Cambridge Dictionary of Philosophy*, Kaisa Häkkisen *Nykysuomen etymologista sanakirjaa* ja Timo Nurmen, Ilkka ja Päivi Rekiaron *Suomen kielen sanakirjaa*. Filosofisen analyysin apukeinona olen käyttänyt Jaana Hallamaan teosta *Yhdessä toimimisen etiikka*.

Tutkimukseni toisessa luvussa olen käyttänyt tutkimuksessani filosofisen ajattelun historiaa peilaavia lähteitä kuten esimerkiksi *Stanford Encyclopedia of Philosophy* -verkkojulkaisua ja Simo Knuuttilan teoksia *Modalities in medieval philosophy*, *Filosofian historian kehityslinjoja*, *Aristoteles* ja *Järjen ja tunteen kerrostumat*. Keskiajan ajattelussa olen hyödyntänyt myös Toivo Holopaisen artikkelia *Future Contingents in the Eleventh Century* teoksesta *Mind and Modality. Studies in the History of Philosophy in Honour of Simo Knuuttila*. Muita filosofisia lähteitä ovat olleet Esa Saarisen kirja *Länsimaisen filosofian historia huipulta huipulle Sokrateesta Marxiin* ja Ilkka Niiniluodon ja Esa Saarisen toimittama *Vuosisatamme filosofia*, Ilkka Niiniluodon artikkelit *Onko menneisyys todellista?*

ja *Mahdollisuus -kollokvion avaussanat* -tekstistä, joka on vuodelta 2016. Taustalla on myös ote Georg von Wrightin kirjasta *Logiikka, filosofia ja kieli. Ajattelijoina ja ajatussuuntia nykyajan filosofiassa*.

Strategiseen johtamiseen liittyviä teoksia ovat olleet tutkimuksessani Mika Kamenskyn *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*, John Kayn, Peter McKiernanin ja David O. Faulknerin artikkeli *The History of Strategy and Some Thoughts about the Future*, David Barronin artikkeli *Evolutionary theory* ja Michael E. Porterin artikkeli *How Competitive Forces Shape Strategy*. Kuvatussa liiketoimintaympäristöä VUCA -käsitteen kautta, tutkimuksessa on hyödynnetty Nathan Bennettin ja James G. Lemoinen *What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world* -artikkelia. Strategisen johtamisen tai johtamiseen yleisesti liittyviä artikkeleita tutkimuksessa ovat olleet myös Henry Mintzbergin artikkeli *The Fall and Rise of Strategic Planning* ja Alexander Haslam, Stephen D. Reicherin ja Michael J. Platowin kirja *Uusi johtamisen psykologia*. Mika Kerttusen tekstin *Strategia* -artikkelin avulla tutkimuksessa on selvitetty strategia -käsitettä. Internetlähteinä ovat olleet *Strategic Management Society* ja *Britannican* internetsivut.

Tulevaisuudentutkimuksen aihepiiriin liittyvinä lähteinä ovat olleet Anita Rubinin kirjoitus siitä, mitä tulevaisuudentutkimus ylipäättään on. Muita tulevaisuudentutkimuksen lähteinä ovat italialaisen tulevaisuudentutkija Eleonor Masinin *Why Future Studies?* ja *Rethinking future studies* ja Pentti Malaskan *A futures research outline of a post-modern idea of progress*. Näiden lisäksi lähteinä ovat olleet Richard Slaughterin toimittaman kirjan *The knowledge base of future studies. Volume 1: Foundations*, artikkeli *Future concepts*. Olen myös hyödyntänyt Mika Mannermaan artikkelia *Tulevaisuudentutkimus tieteellisenä tutkimusalana*. Mukana on myös Jim Datorin artikkeli *Richard Slaughter: Critical Futures and the Knowledge Base of Futures Studies*.

Tutkimuksen taustalla on lähteinä tekstejä, jotka eivät liity suoraan strategiseen johtamiseen, filosofiaan tai tulevaisuudentutkimukseen. Näitä ovat Mikko Tolosen, Sari Kivistön ja Sami Philströmin luku *Johdanto: onko kaikki loppu?* heidän toimittamastaan kirjasta *Talous ja moraalit* ja Peter J. Bowlerin kirjasta *A History of the Future. Prophets of Progress from H.G. Wells to Isaac Asimov*. Tulevaisuuden tutkimuksenkeskuksen julkaisu vuodelta 2021 *Tiedolla tulevaisuuteen. Selvitys tutkimuksen, korkeakoulutuksen ja yhteiskunnan vuorovaikutuksen tulevaisuuden ilmiöistä ja muutostekijöistä* on myös taustamateriaalina samoin kuin Mika Aaltosen ja Markku Wileniuksen kirja *Osaamisen ennakointi. Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen*.

Liiketoiminnan kehittämiseen käytetään paljon voimavaroja sekä ajallisesti että rahallisesti. Tarjonta, joka vastaa tähän liiketoiminnan kehittämisen tarpeeseen on runsaasti erilaisten liiketoiminnan kehittämisen kirjallisista oppaiden, kurssien ja konsultaatioiden kautta. Kirjallisia oppaita syntyy vuosittain runsaasti ja jokainen opas pyrkii tarjoamaan oman näkemyksensä mukaan parhaan mahdollisen ratkaisun organisaatiolle koventuneen kilpailussa menestymisen avuksi. Tarkastelemalla Timo Santalaisen kirjaa *Strateginen ajattelu & toiminta* pyrin hahmottamaan yhden tällaisen teoksen keinoja vaikuttaa tulevaisuuteen ja sitä, millaiset keinot ovat tämän kirjan kirjoittajan mielestä tarpeellisia, jotta hänen kuvaamansa tulevaisuus toteutuisi.

Tutkimukseni alussa olen kuvannut *tulevaisuus* -sanan suomalaiset alkujuuret ja muita tutkimukseni aiheeseen, tulevaisuuteen, liittyviä käsitteitä. Kiinnitin huomioni siihen, että suomen kielessä sana *tulevaisuus* on asia, joka lähestyy kohdetta ja että kyse on tulemisesta, ei menemisestä. Tulemiseen liittyy ajatus kohtaamisesta. Tulevaisuuden käsitteeseen liittyy myös ajatus mahdollisuudesta. Mahdollisuus on jotakin, joka ei vielä ole tapahtunut tai olemassa, se on avoin tila. Ilkka Niiniluodon mukaan ihmiselle mahdollisuuteen liittyy onni, joka voi olla hyvä elämä. Timo Santalaisella mahdollisuus liittyy yrityksen tai yksilön menestykseen, joka voi toteutua taitojen, onnen ja yrittämisen kautta.

Tutkimukseni kolmannessa luvussa kuvasin filosofisen keskustelun historiaa tulevaisuuden käsitteessä. Suuri muutos ajattelussa tapahtui keskiajalla, kun yhden tulevaisuuden sijaan pidettiin mahdollisuutena, että mahdollisia tulevaisuuksia olisi olemassa useita. Valistuksen jälkeen tulevaisuutta ei enää ajateltu teologian kautta, vaan ajatus tulevaisuudesta kehittyi muiden tieteiden kehittymisen kautta moninaisemmaksi. 1900-lukuun tultaessa eri tieteenalat, kuten esimerkiksi fysiikka, luonnontieteet ja filosofia, ovat käsitelleet tulevaisuutta omista näkökulmistaan. Luvussa 3.2 esitin tulevaisuudentutkija Pentti Malaskan ajatuksen länsimaisesta jatkuvasta kehityksestä, jossa kehitys merkitsee muutosta tai kehittymistä sekä moraalisesti että yhteydessä luontoon. Liiketoiminnassa tehtävä kehittäminen ja oppiminen ovat tähänneet yrityksen taloudelliseen menestykseen. Kehittyminen moraalisesti tai yhteyden kehittyminen luontoa kohti ei ole ollut liiketoiminnan tavoitteena.

Luvussa 3 pohdin myös, kuinka tulevaisuudenehtoihin on liittynyt perinteisesti kysymyksiä siitä, voidaanko tulevaisuuden tapahtumille aina määrittellä ehdot, jotka määrittävät, mitä tapahtuu, vai onko tulevaisuus kaikille avoin. On myös pohdittu, miten jokin asia on välttämätön tai mahdollinen tai mitkä asiat ovat mahdottomia. Näkemykseni mukaan Santalaiselle välttämättömiä tulevaisuudenehtoja ovat olosuhteet, jossa organisaatio ja yksilö

toimivat. Ympäröiviä olosuhteita ei ole mahdollista yhden organisaation, saati yksilön muuttaa, vaan sen on vain sopeuduttava. Yllätyksellisyys ja ennakoimattomuus ympäristössä vaikuttavat myös asioita, jotka ovat ja tapahtuvat välttämättä. Santalaisen kuvatessa huonosti johdettuja yrityksiä, jotka menestyivät tästä johtamistavasta huolimatta, pohdin, ettei ole välttämättä ole olemassa tilannetta, jossa yritys ei menestyisi. Menestys on mahdollista eri tavoin erilaisissa tilanteissa.

Neljäs luku käsitteli tulevaisuutta toimintana kahden erilaisen näkökulman kautta: tulevaisuuden tutkimuksen ja liiketoiminnan strategisen suunnittelun. Näiden suhde tulevaisuuteen eroaa toisistaan siten, että strategisella johtamisella pyritään aktiivisesti muokkaamaan ja vaikuttamaan siihen, että tulevaisuus olisi tietynlainen, kun taas tulevaisuudentutkimus pyrkii selvittämään, millaisia erilaisia tulevaisuuksia mahdollisesti meitä odottaa. Tulevaisuus on omalla tapaa molempien näkökulmien sisällä jotakin, jota tutkitaan, vaikka sitä ei vielä olemassa ja jota varten suunnitellaan toimintatapoja, malleja ja ohjeita. Luvussa kerroin myös, kuinka toinen maailmansota vaikutti tulevaisuudentutkimuksen kehittymiseen omaksi tieteenalaksi ja kuinka liiketoiminnan strateginen suunnittelu kehittyi 1960-luvulta lähtien. Strategisen johtamisen juuret ovat sotastrategioiden suunnittelussa. Tulevaisuudentutkimus syntyi aikana, jolloin maailma oli murroksessa maailmasotien vaikutuksesta. Tulevaisuutta alettiin tutkimaan tieteellisesti aikana, joka oli epävarma, uhkaavakin ja laajalle levinneellä sodalla oli vaikutusta ympäri maailmaa. Sodan jälkeen haluttiin suunnata katse tulevaan ja oppia tunnistamaan mahdollisimman tieteellisiä menetelmiä käyttäen, mitkä asiat ennakoivat tulevaisuutta. Liiketoimintastrategioiden suunnittelussa käytetään nykyisin apuna erilaisia tulevaisuudentutkimuksen käyttämiä keinoja.

Luvussa 4.1 kuvasin liiketoiminnan strategisen suunnittelun kehittymistä ja Mika Kamenskyn kolmea liiketoimintastrategian määritelmää, joista ensimmäisen lähtökohtana on muuttuva liiketoimintaympäristö ja yrityksen sopeutuminen siihen, toisena strategiana on yrityksen pyrkimys vaikuttaa ympäristöönsä ja kolmantena yrityksen pyrkimys hallita sekä sisäisiä että ulkoisia vuorovaikutussuhteita ja yrityksen omien lähtökohtien tunnistamista. Liiketoimintaa pyritään kehittämään kaikilla niillä keinoin, joita nykyhetkessä on saatavilla. Liiketoiminta on perustunut kilpailuun ja menestyksen tavoitteluun. Tästä näkökulmasta kaikki mahdolliset liiketoimintaa kehittävät keinot on siis pyritty ottamaan käyttöön.

Luvussa 4.2 näkökulmana oli tulevaisuudentutkimus. Kuvasin, kuinka Eleonor Masinin ajattelussa ihminen pyrkii sopeutumaan ulkoisessa ympäristössä tapahtuviin nopeisiin muutoksiin. Kuitenkaan ihmisen sisäiset muutokset eivät mukaudu ulkoisen muutosten kanssa

samaan tahtiin. Myöhemmin luvussa 5 kerroin, kuinka Santalaisen teoksessa tulevaisuuden ajattelun perustana on Santalaisella tietoisuus ympäristön muutoksista, sen epävarmuudesta ja ennakoimattomuudesta. Tätä epävarmaa taustaa varten yksilön on valmistauduttava tulevaan luomalla strategia toiminnalleen. Santalainen ei pohdi ihmisen sisäisen tunteen mahdollista ristiriitaa suhteessa ulkoisen ympäristön muutokseen. Hänen kirjassaan (poikkeus)yksilö pystyy (strategisella) ajattelullaan ja toiminnallaan luomaan itseään ja myös ympärillään olevalle johtamalleen ryhmälle hyötyä, lisäarvoa tuottavan tilan.

Tulevaisuudentutkimuksen ja strategisen johtamisen erot tulevat mielestäni esiin erityisesti arvoissa. Samaa ajattelua tulevaisuudentutkija Masinilla ja strategiasta kirjoittavalla Santalaisella on se, molemmat kirjoittavat yksilön tarpeesta kehittää omaa valmiuttaan suhteessa tulevaisuuden kohtaamiseen jatkuvan oppimisen kautta. Masinin mukaan tulevaisuudessa ja tulevaisuuden ajattelussa tarvittavia taitoja ovat luovuus, intuition ja henkisyyden ymmärrys ja epärationaalisen ajattelu kehittäminen. Erot alkavat näkyä siinä, kuinka tulevaisuudentutkija Eleanor Masinin ajattelussa tulevaisuuden ajattelun oppimisen tulisi perustua tietoisuuteen yksilöiden ja kulttuurien erilaisuudesta, oman identiteetin arvostuksesta ja pyrkimyksestä yhteyden luomiseen toisiin ihmisiin. Masinin mukaan meidän tulisi ymmärtää ja sisäistää omat arvomme, jotta olisimme valmiimpia kohtaamaan ulkoisen toimintaympäristön muutosten haasteet. Tästä arvojen ymmärryksestä tai pohdinnasta Santalainen ei kirjoita. Hänen arvonsa tulevat esille muun muassa kohdissa, joissa hän kuvaa tulevaisuutta menestyksen ja hyödyn näkökulmasta. Kirjan olemassaolo perustuu ajatukseen siitä, että tavoite on menestyä ja menestyminen on mahdollista kehittämällä kykyjä ja osaamista, jotka ovat enemmän ja parempia kuin muilla ihmisillä tai organisaatioilla.

Viidennessä luvussa on tutkimukseni kohteen, Timo Santalaisen kirjan *Strateginen ajattelu & toiminta* analyysi, joka keskittyy strategisen ajattelun kehittämiseen pääasiassa liike-elämän näkökulmasta. Olin jakanut analyysini kolmeen eri teemaan. Ensimmäisessä käsitelin Timo Santalaisen strategisen ajattelun ja toiminnan lähtökohtaa, luku 5.2 käsittelee Santalaisen strategisia toimintamalleja ja luku 5.3 Santalaisen visiota tavoiteltavasta tulevaisuudesta. Analyysini mukaan strategisen ajattelun ja toiminnan lähtökohta on toimintaympäristön ennakoimaton muutos, johon yksilön ja organisaation on kyettävä vastaamaan jollakin tavalla. Luvussa 5.2 kuvasin Santalaisen toimintamalleja, keinoja vastata tähän muutokseen ja vaikeasti ennakoitavaan tulevaisuuteen. Analyysini mukaan Santalainen pyrkii vastaamaan strategisella ajattelulla ja toiminnalla kaikin mahdollisin keinoin, muun muassa rationaalisella suunnittelulla, yksilön taitoja lisäämällä ja rohkealla joskus riskialttiilla toiminnan muutoksella, joka on hetkelliseen mahdollisuuteen tarttumista, kurottautumista

tuntemattomaan. Näkemykseni mukaan Santalainen pyrkii toimintamallien kautta varmistamaan yksilön ja organisaation mahdollisuuden menestyä. Menestyminen on parhaan mahdollisen tulevaisuuden luomista ja tilaisuuksien käyttämistä hyödyksi.

Luvussa 5.3 kuvasin, millainen on tämän kirjan tavoitteleva tulevaisuus ja mikä on kirjoittajan näkemys ajasta. Tutkimuksessani päädyin siihen, että Santalaisen kuvaama visio tulevaisuudesta on tavoiteltava ja haluttu tulevaisuus, johon päästäkseen on tehtävä ahkerasti työtä, otettava vastuu yksilönä omien taitojen kehittämisestä. Menestyvä yksilö, jolla on oikeanlaisen johtajan ominaisuudet, kuuluu joukkoon, jonka tehtävä on johtaa ryhmää, organisaatiota kohti tulevaisuutta. Kirja tarjoaa tulevaisuuden, joka vaatii äärimmäisten taitojen hallintaa, kykyä olla valppaana nykyhetkessä, ennakoida tulevaa ja hyödyntää mennyttä. Taitava yksilö pystyy näkemään ja analysoimaan tilanteet itsensä ja johtamansa organisaation kannalta parhaalla mahdollisella tavalla ja toimimaan samalla siten, että luo hyötyä itselleen ja organisaatiolle. Tulevaisuus, jota Santalainen visiossaan tavoittelee, on jotakin, joka on enemmän, se on jotakin, joka on lisää tavanomaisen päälle.

Ensimmäinen tutkimuskysymyksistäni oli, miten käsityksemme tulevaisuudesta ja siitä, kuinka tulevaisuuteen voi vaikuttaa, on muuttunut antiikista nykypäivään. Lyhyessä historiallisessa katsauksessani olin kuvannut, kuinka käsityksemme tulevaisuuteen vaikuttamisesta on muuttunut antiikin ajasta nykypäivään siten, että uskomme omaan kykyymme ja vapaan tahtomme voimaan vaikuttaa tulevaisuuteen yhä enemmän. Tulevaisuuden ei nykyisin nähdä olevan ennalta määrätty jonkin jumalallisen voiman kautta, eikä tulevaisuus, joka on edessämme, ole vain yksi mahdollinen, vaan edessämme on useita mahdollisia tulevaisuuksia, joista jokin toteutuu. Voimme itse vaikuttaa siihen, millainen tulevaisuus tulee olemaan.

Nykyisin liiketoiminnan suunnittelussa korostetaan sitä, että tulevaisuutta on vaikea ennakoida ja että yritysten toimintaympäristö on monimutkainen ja jopa kaottinen. Puhutaan VUCA-ympäristöstä. Timo Santalaisen kirja on syntynyt aikana, jossa asiat tapahtuvat nopeasti, kauppaa käydään globaalisti, terrorismi on uhkatekijä ja ilmastokriisi on alkanut vaikuttaa. Nyt noin 10 vuotta kirjan ilmestymisen jälkeen maailma on jopa monimutkaisempaa kuin vuonna 2009. Elämme hiipuvan pandemian keskellä, ilmastonmuutos on alkanut konkretisoitua myös Euroopassa poikkeuksellisina sääilmiöinä, ja Ukrainan sota on muuttanut valtiopolitiikan asetelmia. Santalaisen kirjassa tulevaisuuteen suhtaudutaan monenlaisten uhkakuvien ja positiivistenkin mahdollisuuksien pelikenttänä. Edessä on useita erilaisia tulevaisuuksia ja näihin tulevaisuuksiin valmistaudutaan kaikin kuviteltavissa olevin keinoin. Santalainen opastaa lukijaa varautumaan tulevaisuuteen sekä

suunnitelmallisesti ja rationaalisesti edeten, että ottamaan tulevaisuus itselle aktiivisesti ja vallankumouksellisesti. Toisaalta tulevaisuutta on mahdollisuus odottaa ja olla näennäisesti tekemättä mitään. Kuitenkin parhaat, eliittijoukot, ovat valmiita sekä taidoillaan että rohkeudellaan valmiita ottamaan suuriakin riskejä, ottamalla tulevaisuus haltuun ”tiikerihyppystrategioin”.

Tulevaisuuteen suhtaudutaan nykypäivänä vakavasti, siihen pyritään vaikuttamaan ja sitä pyritään tutkimaan uusien tieteenalojen avulla. Ymmärrys ajasta ja sen luonteesta ovat kehittyneet, vaikka arkisessa elämässämme emme näitä uusia ajatuksia kohtaakaan tai monimutkaisia teorioita välttämättä ymmärräkään. Normaali elämämme on kiinni syntymän, kasvun ja kuoleman kehyksissä, emme ole irrallisia elämän kiertokulusta keksinnöistä huolimatta. Aikamme on rajallista. Elämästä kaiken irti ottamisen vimma, tai täydesti elämisen paine, välittyy Santalaisen kirjan sivuilta, jossa patistetaan kehittämään omia taitojaan, kapasiteettia, mahdollisimman hyvin kaikissa elämänvaiheissa. Liike-elämän ja itsensä kehittämisen opit linkittyvät toisiinsa. Strateginen johtaminen, joka on ammattimaista tekemistä, työtä, ulottuu lopulta kaikille elämänalueille.

Kuinka tuohon tulevaisuuteen, joka on epävarma ja jonka tapahtumia on vaikea ennakoita, pyritään vaikuttamaan? Liike-elämän avuksi on kehitetty muun muassa strategisen johtamisen keinoja, joiden kautta liike-elämä pyrkii vaikuttamaan tulevaisuuteensa ja menestyäkseen kilpailussa. Strategioilla on suora pyrkimys vaikuttaa siihen, millainen tulevaisuus tulisi olemaan. Strategian avulla pyritään nimeämään ne työkalut, jolla haluttua tulevaisuutta tavoitellaan. Strategia on käytännön toimintatapojen suunnittelua tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategia perustuu ajatukseen, että tulevaisuuteen voi vaikuttaa omalla toiminnalla.

Tulevaisuus välittyy analysoimani kirjan kautta yksilölle suunnattuna tehtävänä, josta on otettava vastuu. (Liike)elämässä menestys on mahdollinen toimijoille, jolla on kyky johtaa organisaatiota ja itseään kaikissa mahdollisissa tilanteissa. Kirja pyrkii vaikuttamaan tulevaisuuteen toimien oppaana (matkan)johtajille ja johtajien kautta vaikuttaa erilaisiin pääasiassa liike-elämässä toimiviin organisaatioihin. Tulevaisuuteen liittyy hallinnan tarve, vaikka Santalaisen tekstissä välittyykin ajatus siitä, että ympäristön ollessa arvaamaton, ulkopäin tuleviin tapahtumiin ei ole mahdollista vaikuttaa. Ulkoisen toimintaympäristön muutoksen paine pakottaa reagoimaan ja toimimaan. Kun toimintaympäristö on kaoottinen, pyritään keskittymään niihin asioihin, joihin on mahdollista vaikuttaa: yksilöön ja hänen kykyihinsä. Ihmisen on mahdollista vaikuttaa tulevaan kehittämällä taitojaan, joita *Strateginen ajattelu & toiminta* -kirja tarjoaa. On mahdollista varautua, oppia ja seurata

nykyhetken tapahtumia, joissa kenties on havaittavissa asioita, jotka vaikuttavat tulevaan. On mahdollista suunnitella elämää ja pyrkiä saamaan siitä kaikki mahdollinen hyöty irti. Ja jos käykin niin, että asiat eivät mene oletusten mukaan, on hyvä, että on olemassa toisia mahdollisuuksia ja tapoja. Kirja antaa kuvan, että poikkeusyksilöille tulevaisuudessa on aina jollakin tapaa kaikki mahdollista, jos vain on riittävän valpas ja taitava huomaamaan nämä mahdollisuudet.

Arvot, joille Santalaisen visiot tulevaisuuksista perustuvat, kuvastuvat mielestäni vahvimmin kirjan viimeisessä luvussa, joka kertoo itsensä johtamisesta. Santalaisen visio perustuu analyysini mukaan arvoille, jotka perustuvat pärjäämiseen, yrittämiseen, uskallukseen ja työhön. Liike-elämä perustuu kilpailulle, jossa tähdätään menestymiseen. Tulevaisuuden visiossa on mukana yhteisö, mutta tulevaisuuden luomisen lähtökohtana on yksilö ja poikkeusyksilön jatkuvasti kehittyvät taidot. Santalaisen tarjoama oppi tulevaisuuteen vaikuttamisesta on olla vahva itsensä johtaja, eliittijoukkoon kuuluva yksilö, jolla on kyky ohjata yhteisöä ja itseään yllätyksellisen ja ennakoimattoman tulevaisuuden läpi. Yksilöllä tulisi olla tahtoa ja voimaa ylittää keskimääräisen ihmisen fyysinen ja henkinen kyvykkyys. Santalaisen kirja kuvaa kilpailua, menestymisen tarvetta ja häviön välttämistä.

Santalainen pyrkii vaikuttamaan lukijaansa muun muassa kirjan rakenteen ja ilmaisutapojen avulla. Totesin luvussa 5.3, kuinka kirjan tyyli ja rakenne on oppikirjamainen. Kirja pyrkii innostamaan lukijaa ja ohjeistaa lukijaa kirjaamaan itselleen ylös havaintojaan ja ajatuksiaan. Kirjassa kuvataan strategisen ajattelun prosessia erilaisin verbein. Mukana on strategiakäsitteen alkulähteiden mukaisesti sotatermejä. Kirja on toisaalta strategisesta johtamisesta kiinnostuneille lukijoille, keskittyy liike-elämään ja sanasto on liike-elämästä peräisin. Toisaalta mukana on hyvinkin kuvauksellisia ja maalailevaa sanastoa ja ”selfhelp”-kirjan piirteitä. Santalainen antaa kirjassaan todellisuudesta kuvan, että tulevaisuus on yksilön käsissä ja että omaan tulevaisuuteen voi vaikuttaa. Tulevaisuuden vaikuttamisen keinona on strategisen ajattelun ja toiminnan oppiminen. Tiettyjen taitojen omaavaa kuvataan eliittijoukkoon kuuluvaksi. Näin ollen tekstistä piirtyy kuva tulevaisuudesta, jossa menestyksellinen tulevaisuus ei kuulu kaikille tai ainakaan jokainen ei voi olla menestyksen tekijä.

Tulevaisuudentutkija Eleanor Masinin mukaan tulevaisuutta tulisi ajatella enemmän valittuna ja rakennettuna kuin vain ennakoituna. Vaikka tulevaisuudentutkimuksen ydintehtävä ei ole ollut vaikuttaa siihen, millaisen tulevaisuuden tulemme kohtaamaan, jo tutkimus itsessään vaikuttaa siihen, mihin asioihin tulevaisuudessa kiinnitämme huomiomme ja sitä kautta alamme suuntaamaan toimintaamme niiden suuntaan. Kiinnitämmekö

huomiomme vain tulevaisuuden kauhuihin ja uhkiin vai kykenemmekö näkemään toiveikkuutta? Elämme nykyhetkessä, jossa ilmastonmuutos ja sen vaikutukset ovat jo näkyvissä. Alamme nähdä aikamme rajat: maailma, sen luonto ja säät eivät ole loputtomiin samanlaisia ja ennustettavia.

Tässä tutkimuksessa analysoin noin 10 vuotta vanhaa teosta, joka tähtää strategisen ajattelun ja toiminnan kehittämiseen. Strateginen johtaminen on kehittynyt 1960-luvulta tähän päivään ja se, millaisena se näyttää nykyään, analysoin teoksen kautta, joka on vuodelta 2009, on jo vanhaa tietoa. Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi olla tutkia strategisen johtamisen oppaita eri ajoilta ja analysoida niiden kautta maailmankuvan, arvojen ja tulevaisuuteen vaikuttamisen keinojen muutosta. Uskon, että filosofisen analyysin keinoin voidaan havaita asioita, jotka jäisivät muuten huomaamatta. Erityisesti olen kiinnostunut, mihin suuntaan strategisen ajattelun ja tulevaisuudentutkimuksen suunta on menossa aikana, jolloin edessämme on ilmastonmuutos, maapallon elinkelpoisuuden säilyttäminen. Muuttuuko käsityksemme ajasta, elämästä ja todellisuudesta tulevaisuudessa, kun tekniikka, virtuaalitodellisuus ja tekoäly kehittyvät?

Jollakin tapaa tulevaisuus on läsnä nykyhetkessä sattumien pieninä siemeninä ja kyvyissä uinuvana potentiaalina. Tulevaisuus on aina askeleen edellä. Se on tavoittamaton ja koskematon, täynnä mahdollisuuksia, joiden toteutumisesta osa ihmisistä unelmoi ja osa pyrkii tavoittamaan aktiivisesti. Tulevaisuus toimintana on ihmisen aktiivisuutta, valmistautumista ja varautumista tuntemattomaan. Se on halutun kuvan luomista tulevasta ja keinojen löytämistä tuon kuvanmukaisen todellisuuden luomiseksi. Varmuutta tavoitellusta tulevaisuudesta, sen lopputuloksesta, ei kuitenkaan ole olemassa. On joko vimma ja halu edetä johonkin suuntaan tai passiivinen oleminen, jossa asioiden annetaan tapahtua. Tulevaisuus toimintana voi tarkoittaa asennetta, jossa asioita tehdään tapahtuvaksi eikä niinkään olemista tapahtumien kohteena. Aktiivinen yksilö on jatkuvasti ponnisteleva ja asioita kehittävä. Se, minkä vuoksi ja millaisten asioiden eteen tehdään työtä, voi olla seuraavan suuremman muutoksen kohteena. Tavoitellaanko voittoa ja lisäarvoa vai kestävyyttä ja olemassaoloa. Olisiko se jotakin uutta luovaa, vallankumouksellista strategiaa.

Lähde

Santalainen, Timo (2009). *Strateginen ajattelu & toiminta*. Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-3423-5.

Apuneuvot

Allen, E (1990). *The Concise Oxford Dictionary of Current English* (Eight Edition). First printed by H.W. Fowler and F.G. Fowler. Clarendon Press. Oxford. Oxford University Press.

Bradley, Raymond D. (1995). Contingent. Audi, Robert (toim.) (1995). *The Cambridge Dictionary of Philosophy*. United States of America: Cambridge University Press. 158.

Bradley, Raymond D. (1995). Necessity. Audi, Robert (toim.) (1995). *The Cambridge Dictionary of Philosophy*. United States of America: Cambridge University Press. 522.

Häkkinen, Kaisa (2004). *Nyky-suomen etymologinen sanakirja*. toim. Koukkunen, Kalevi ja Hosia, Vuokko. WSOY, WS Bookwell Oy. Juva 2004.

Knuuttila, Simo (1995). Future contingents. Audi, Robert (toim.) (1995). *The Cambridge Dictionary of Philosophy*. United States of America: Cambridge University Press. 290.

Nurmi, Timo, Rekiaro, Ilkka ja Rekiaro Päivi (1992). *Suomen kielen sanakirja*. Big Sur Oy ja Gummerus Oy. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä 1992.

Kirjallisuus

Aaltonen, Mika ja Wilenius, Markku (2002). *Osaamisen ennakointi. Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ahvenharju, Sanna, Villman, Tero, Saarimaa, Riikka, Taylor, Amos, Suomalainen, Kaisa-Maria, Granlund, Maria, Sivonen, Risto, Witoon, Siyada ja Nguyen, Hoa (2021). *Tiedolla tulevaisuuteen. Selvitys tutkimuksen, korkeakoulutuksen ja yhteiskunnan vuorovaikutuksen tulevaisuuden ilmiöistä ja muutostekijöistä*. Turun yliopisto: Tulevaisuuden tutkimuskeskus

Barron, David N (2006). Evolutionary theory. Campbell, Andrew ja Faulkner, David O. (toim.) *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy*. Online Publication Date: Sep 2009. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199275212.003.0002. p.80-103.

Bennett, Nathan ja Lemoine, G. James (2014). *What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world*. Business Horizons (2014) 57, Kelley Scholl of Business. Indiana University. www.sciencedirect.com. p.311-317.

- Bowler, Peter J (2017). *A History of the Future. Prophets of Progress from H.G. Wells to Isaac Asimov*. Cambridge University Press.
- Dator, Jim (2021). *Richard Slaughter: Critical Futures and the Knowledge Base of Futures Studies*. Evaluation of a selection of Slaughter's published work. *Futures: the Journal of Policy, planning and future studies*, 2021-09, Vol.132, p.102792.
- Hallamaa, Jaana (2017). *Yhdessä toimimisen etiikka*. Turenki: Gaudeamus
- Haslam, Alexander S, Reicher, Stephen D ja Platow, Michael J (2012). *Uusi johtamisen psykologia*. Gaudeamus Oy. HansaBook: Turenki.
- Holopainen, Toivo J. (2006). Future Contingents in the Eleventh Century. Hirvonen, Vesa, Holopainen, Toivo J. ja Tuominen, Miira (toim.) (2006). *Mind and Modality. Studies in the History of Philosophy in Honour of Simo Knuuttila*. Leiden-Boston: Brill, 103–120.
- Kamensky, Mika (2008). *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. Talentum: Helsinki.
- Kay, John, McKiernan, Peter ja Faulkner, David O (2006). The History of Strategy and Some Thoughts about the Future. Campbell, Andrew ja Faulkner, David O. (toim.) *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy*. Online Publication Date: Sep 2009. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199275212.003.0002. p.27–50.
- Kerttunen, Mika (2007). *Strategia*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Strategian laitos. Julkaisusarja 3, Strategian asiantietoa, No 4, 2007 ISSN 1236-4975.
- Knuuttila, Simo (1998). Aristoteles. Korkman, Petter ja Yrjönsuuri, Mikko (toim.). *Filosofian historian kehityslinjoja*. Gaudeamus. Tammer-Paino Oy: Tampere 1998. (viite A)
- Knuuttila, Simo (1998). *Järjen ja tunteen kerrostumat*. Helsinki: Suomalainen teologinen kirjallisuusseura. (viite B)
- Knuuttila, Simo (1993). *Modalities in medieval philosophy*. London: Routledge.
- Knuuttila, Simo (2000). Aika ja ajattomuus. Philström, Sami, Siitonen, Arto ja Vilkkö, Risto (toim.). *Aika*. Helsinki: Gaudeamus, 15–28.
- Mannermaa, Mika (1993). *Tulevaisuudentutkimus tieteellisenä tutkimusalana*. *Ars Futura Fennica* 5 B-osa. www.tutuseura.fi/julkaisut/julkaisusarjat/aff/aff5
- Malaska, Pentti (2001). *A futures research outline of a post-modern idea of progress*. *Futures*. Volume 33. Issues 3-4, May 2001, 225-243.
- Masini, Eleonora Barbieri (1993). *Why Future Studies?* Grey Seal: London.
- Masini, Eleonora Barbieri (2006). *Rethinking future studies*. *Futures*: Volume 38. Issue 10. December 2006. 1158–1168.
- Niiniluoto, Ilkka ja Saarinen, Esa (toim.) (1986). *Vuosisatamme filosofia*. WSOY: Juva.

- Niiniluoto, Ilkka (2000). Onko menneisyys todellista? Philström, Sami, Siitonen, Arto ja Vilkkö, Risto (toim.). *Aika*. Helsinki: Gaudeamus, 246–261.
- Niiniluoto, Ilkka (2016). Mahdollisuus -kollokvion avaussanat. Niiniluoto, Ilkka, Tahko, Tuomas ja Toppinen, Teemu (toim.) *Mahdollisuus*. Suomen Filosofinen Yhdistys (SFY): Helsinki.6–8.
- Saarinen, Esa (1985). *Länsimaisen filosofian historia huipulta huipulle Sokrateesta Marxiin*. WSOY: Juva.
- Slaughter, Richard A (1996). Future concepts. Richard A (toim.) *The knowledge base of future studies. Volume 1: Foundations*. Victoria, Australia; DDM Media Group, 86-124.
- Stonehouse, George ja Snowdon, Brian (2007). *Competitive Advantage Revisited. Michael Porter on Strategy on Competitiveness*. Journal of Management Inquiry. Vol. 16. No.3. September 2007. p. 256-273. DOI: 10.1177/1056492607306333
- Tolonen, Mikko, Kivistö, Sari ja Philström, Sami (2016). Johdanto: onko kaikki kaupan? Kivistö, Sari, Philström, Sami ja Tolonen, Mikko (2016). *Talous ja moraali*. Gaudeamus Oy: Tallinna
- von Wright, Georg Henrik (1982). *Logiikka, filosofia ja kieli. Ajattelijoita ja ajatussuuntia nykyajan filosofiassa*. Keuruu: Otava.

Internet-lähteet

- About the Strategic Management Society (s.a.). *Strategic Management Society*
<https://www.strategicmanagement.net/home/about-us> (luettu 6.5.2022)
- Aika (2016). *Tieteen termipankki*. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:aika>.
(luettu 29.1.2022)
- Arthur Prior (2022). *Wikipedia*. https://fi.wikipedia.org/wiki/Arthur_Prior (luettu 18.7.2022)
- Ekstensionaalinen (2020). *Tieteen termipankki*.
<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:ekstensionaalinen> (luettu 29.7.2022)
- Fatalism (s.a.). *Cambridge Dictionary*.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/fatalism>. (luettu 1.5.2022)
- Future contingents (2020). *Stanford Encyclopedia of Philosophy*.
<https://plato.stanford.edu/entries/future-contingents/> (luettu 30.12.2021)
- Herman Khan (2022). *Britannica*. <https://www.britannica.com/biography/Herman-Kahn>
(luettu 18.7.2022)
- Indeterminismi (2022). *Wikipedia*. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Indeterminismi>
(luettu 29.4.2022)

- Knuuttila, Simo (2018). *Keskiajan filosofia*.
<https://filosofia.fi/fi/ensyklopedia/keskiajan-filosofia1> (luettu 4.7.2021)
- Mahdollisuus (2020). *Tieteen termipankki*.
<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:mahdollisuus> (luettu 18.7.2022)
- Mahdoton (s.a.). *Suomisanakirja*. <https://www.suomisanakirja.fi/mahdoton> (luettu 29.7.2022)
- Medieval Theories of Modality (2021). *Stanford Encyclopedia of Philosophy*.
<https://plato.stanford.edu/entries/modality-medieval/> (luettu 29.4.2022)
- Mintzberg, Henry (1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning> (luettu 29.4.2022)
- Pekkanen, Martti (2000). *Tiede-hyöty-tekniikka*.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-536214>. (luettu 29.4.2022)
- Porter, Michael E (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*: Harvard Business Review. Article from the Magazine (march-April 1979).
<https://hbr.org/archive-toc/3792.u> (luettu 29.4.2022)
- Rubin, Anita (s.a.). *Mitä on tulevaisuudentutkimus?* Turun yliopisto.
<https://www.utu.fi/fi/yliopisto/turun-kauppakorkeakoulu/tulevaisuudentutkimuskeskus/mita-on-tutu> (luettu 1.5.2022)
- Strategia (s.a.). *Almatalent*. <https://bisneskirjasto-almatalent>. (luettu 25.2.2022)
- Time (2020). *Stanford Encyclopedia of Philosophy*. <https://plato.stanford.edu/entries/time/>
(luettu 30.12.2021)
- Timo Santalainen (s.a.). *Suomen tietokirjailijat ry*.
<https://www.suomentietokirjailijat.fi/medialle/asiantuntijahaku/timo-santalainen.html>
(luettu 2.5.2022)
- Tulevaisuus (2021). *Kielitoimisto*.
<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/tulevaisuus?searchMode=all>.
(luettu 20.9.2021)
- Visio. *Suomisanakirja*. <https://www.suomisanakirja.fi/visio>. (luettu 2.5.2022)
- Välttämättömyys (2016). *Tieteen termipankki*.
<https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:välttämättömyys>. (luettu 29.7.2022)