

Järjestöt ennakoimassa

Selvitys sosiaali- ja terveysjärjestöjen ennakoinnista
ja ennakointiin liittyvistä tarpeista

Timo Bergman

SOSTE Suomen sosiaali ja terveys ry

Helsinki joulukuu 2017

SOSTE



Sisällys

1	Johdanto	3
2	Miten järjestöt ymmärtävät ennakkoinnin?	5
3	Ennakointi – turhaa vai tärkeää toimintaa?	7
4	Ennakointi tutkimus- ja kehittämistoimintana	9
5	Järjestöjen ennakkoinnin kokemus, menneisyys ja tulevaisuus	12
6	Ennakkoinnin aikavälit	16
7	Ennakointimenetelmien tunnettuus ja hyödyntäminen	19
8	Mitä odotuksia järjestöillä on SOSTEn suuntaan ennakkoinnissa?	21
9	Johtopäätökset	24
	Lähdeluettelo	28

1 Johdanto

Edelläkävijyys on määritelty SOSTEn strategiassa yhdeksi järjestön arvoista. SOSTE pyrkii olemaan eteenpäin katsova ja tulevaisuutta visioiva toimija, jolle ennakointi on keskeinen työkalu. Esimerkiksi SOSTEn lanseeraama hyvinvointitalous on vahvasti tulevaisuusorientoitunut kokonaisuus – visio yhteiskunnasta, jossa kaikille on tehty yhdessä hyvä elämä. Myös SOSTEn jäsenyhteisöt ovat ilmaisseet kattojärjestölleen muissa selvityksissä toiveen lisätä ennakoivaa työtä. Tällä kyselytutkimuksella haluttiin selvittää tarkemmin, millaisia mielikuvia ja odotuksia järjestöllä on ennakointiin liittyen.

Ennakointi voidaan määritellä sisällöllisesti monilla tavoilla. Kaksi hyvää esimerkkiä tästä ovat Opetushallituksen (2017) ja Tulevaisuudentutkimuksen keskuksen ylläpitämän Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalin (TOPI 2017) määritelmät. Tässä raportissa käytettävään ennakkoinnin määritelmään on otettu vaikutteita molemmista näistä. Kyseinen määritelmä kuuluu:

// Ennakointi on strateginen suhtautumis- ja tiedontuotantotapa, joka pyrkii muodostamaan perusteltua näkemystä menneisyyden ja nykyisyyden kautta tulevaisuuteen etenevistä yhteiskunnallisten muutosten kehityskuluista. Lisäksi ennakointi tarkoittaa tiedon tuottamista siitä, miten nykyhetken toimenpiteillä tehdään tulevaisuutta.”

Kysely toteutettiin avoimena linkkinä, johon sai vastata kuka tahansa järjestöennakkoinnista kiinnostunut. Kyselyn linkkiä jaettiin kohdennetusti eri verkostojen jäsenille, mutta myös avoimesti sosiaalisen median kautta. Kyselyssä kartoitettiin sitä, miten hyvin järjestöt tuntevat ennakointia, miten ne ymmärtävät ennakkoinnin, kuinka tärkeänä ne pitävät ennakointia osana omaa toimintaansa sekä sitä, miten järjestöt ovat aikaisemmin tehneet ennakointia. Niin ikään tavoiteltiin selvyttä siihen, miten SOSTE voisi auttaa jäsenjärjestöjään ennakointitoiminnassa.

Kartoitukseen osallistui kaiken kaikkiaan 63 vastaajaa, joista 79 prosenttia edusti SOSTEn jäsenyhteisöjä. Vastausten pohjalta voidaankin saada melko kattava kuva jäsenyhteisöjen suhtautumisesta ennakointiin. Reilu 84 prosenttia vastaajista työskentelee järjestössään palkattuna työntekijänä, vajaa 13 prosenttia puheenjohtajana tai muuna luottamushenkilönä sekä pienillä reilun 1,5 prosentin osuuksilla toimivat vapaaehtoisina tai jossain muussa roolissa.

Kyselyn tulokset osoittavat, että järjestöiltä löytyy tietoa ja osaamista ennakkoinnista sekä tahtotila kehittää toimintaansa sen suhteen. Lisäksi niillä on oman alansa asiantuntemus vahvuutenaan. Yhdistämällä kyseistä asiantuntemusta ennakkoinnin menetelmiin ja toimintamalleihin on mahdollista saavuttaa hyviä tuloksia. Monet järjestöt tarvitsevat kuitenkin vielä tukea ja apua joko ennakkoinnin aloittamiseen tai sen kehittämiseen seuraavalle tasolle. Tuki- ja apuimet voivat kohdistua esimerkiksi työnjakoon, toimintaympäristöanalyysiin, toimintatapojen kehittämiseen, tiedontuottamiseen tai vaikkapa viestintään.

Raportti jatkuu johdannon jälkeen kyselytutkimuksen tuloksien yksityiskohtaisemmalla esittelyllä. Aluksi kerrotaan, miten järjestöt ymmärtävät ennakkoinnin. Tämän jälkeen käsitellään niiden ajatuksia ennakkoinnin tärkeydestä. Neljännessä luvussa esitellään järjestöjen näkemyksiä sen suhteen, mitä ominaisuuksia ne liittävät ennakointiin tutkimus- ja kehitystoimintana. Sitten

analysoidaan järjestöjen ennakkoinnin kokemusta, menneisyyttä ja tulevaisuutta. Kuudennessa luvussa käsitellään niiden suhdetta eri ennakkoinnin aikaväleihin. Tämän jälkeen analyysi jatkuu ennakkointimenetelmien tunnettuuden ja käytön kartoittamisella. Viimeisessä kyselyn tuloksia käsittelevässä luvussa kerrotaan, millaisia toiveita järjestöt esittivät SOSTEn suuntaan ennakkointitoiminnan kehittämistä. Moniin ennakkointitoimintaan liittyviin valintoihin vastauksia tarjoavissa johtopäätöksissä reflektoidaan kyselytutkimuksen tuloksia ennakkoinnin eri osa-alueisiin sekä esitetään konkreettisia kehitysehdotuksia SOSTEn suuntaan.

2 Miten järjestöt ymmärtävät ennakoinnin?

Kyselyn avulla haluttiin selvittää, mitä järjestöjen edustajat ajattelevat ennakoinnista ja millaisia merkityksiä he siihen liittävät. Siksi kyselylomakkeen alussa vastaajille annettiin mahdollisuus kuvata avoimilla vastauksilla, mitä heille tulee mieleen sanasta ennakointi.

Heti ensimmäisessä ennakointiin liittyviä mielikuvia kartoittaneessa kysymyksessä vastaajat nostivat ennakointimenetelmistä esille skenaariot, heikot signaalit, trendit ja megatrendit. Ennakointia hahmotettiin siis paljon menetelmien kautta. Vastaajien ennakoinnin menetelmien tuntemusta käsitellään tarkemmin selvityksen seitsemännessä luvussa.

Ennakointi toi monelle vastaajalle mieleen skenaariopohjaisen tulevaisuustyön, jossa kartoitetaan vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia. Sen mukaisen toimintamallin kiteyttää oivallisesti seuraava lainaus, jossa ilmenee idea samanaikaisesti kartoittaa ei-toivottuja ja toivottuja tulevaisuuksia:

// Pohditaan mitä tulevaisuudessa tapahtuu ja varaudutaan erilaisin toimenpitein, että mahdolliset riskit eivät toteudu. Toisaalta taas voidaan arvioida positiivista kehittymistä.”

// Tulevaisuuden hiljaisten signaalien/trendien kerääminen ja niiden arvioiminen oman organisaation perustehtävän toteuttamisen kannalta. Sen pohtimista miten ympärillämme tapahtuvat muutokset heijastuvat omaan toimintaamme.”

Jotta ennakoinnista ja sen piirissä tuotetusta tiedosta saadaan täysi hyöty irti, ennakointitietoa pitää pystyä hyödyntämään myös käytännössä organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Pelkät yleisellä tasolla olevat heikot signaalit, trendit, megatrendit, skenaariot tai muut tulevaisuustiedon muruset eivät yksinään riitä, vaan tarvitaan myös niiden suhteuttamista järjestön jokapäiväiseen operationaaliseen toimintaan mutta myös sen strategiaan tavoitteisiin ja mahdollisiin yhteiskunnallisiin vaikuttamistavoitteisiin. Jälkimmäinen lainaus ilmentää tätä ideaa täydellisesti: Ennakointitoiminnan tuottamaa tietoa hyödynnetään esimerkiksi erilaisissa organisaation käytännöissä (hallinto, viestintä jne.).

Ennakoinnin taustalla oleva tulevaisuudentutkimus on luonteeltaan poikkitieteellistä toimintaa, jossa yhdistellään vaikutteita eri tieteenaloilta (ks. esim. Dufva 2017). Vastaavasti voidaan ajatella, että ennakointi voi toimia eri ammattialojen kohtaamispaikkana ja tulevaisuussuuntautuneena suodattimena. Kyselyn avoimista vastauksista ilmenee tässä mielessä positiivista oman asiantuntijuuden ja ammattialan käsitteiden yhdistämistä ennakoinnin käsitteisiin ja menetelmiin:

// Oikeudellinen ennakointi.”

// Ennakointi tarkoittaa tulevaisuuden tekemistä. Toki hiljaiset signaalit on hyvä huomioida, mutta ennen kaikkea nopeasti muuttuvassa maailmassa on tärkeää tehdä tulevaisuutta itse eikä odottaa, mitä tuleman pitää. Mikäli jää odottamaan, koko ympäröivä maailma menee ohi ja itse jää vasta miettimään mahdollisia toimenpidevaihtoehtoja.”

// Hiljaisten signaalien havainnointi ja niihin reagoiminen. Joustavuus työssä ja toiminnassa; ei liian tiukkaa mallia toiminnoista, jotta toimintaa voidaan muuttaa tarvittaessa.”

Ensiksi mainitussa lainauksessa on luovalla tavalla sekoitettu ennakoinnin heikon signaalin käsite johtamisen hiljaisen tiedon käsitteeseen. Lopputuloksena on muodostettu näistä kahdesta muodostettu hybridi 'hiljainen signaali' Molempia niistä käytetään tulevaisuustiedon osana, mutta niillä on myös keskenään selkeät erottavat tekijät (ks. esim. TOPI 2017).

Vastaajat ovatkin selkeästi oivaltaneet, että ennakointi on luonteeltaan eri sisältöalueita yhdistelevää, tulevaisuussuuntautunutta kehittämistyötä. Se tarttuu ennakkoluulottomasti ja uteliaasti mihin tahansa sisältöaiheeseen. Yksi tapa ennakoida onkin etsiä uusia ideoita ja oivalluksia vaikkapa toimialojen rajapinnoilta. Tämänkaltaisesta toiminnasta toimii erinomaisena esimerkkinä luova hybridikäsite hiljainen signaali.

3 Ennakointi – turhaa vai tärkeää toimintaa?

Järjestöjen ennakointiymmärrykseen liittyvää kysymystä haluttiin täydentää kartoittamalla, mitä mieltä vastaajat ovat ennakoinnin tärkeydestä. Tämän kysymyksen yhteydessä pyydettiin vastaajilta myös perusteluja avoimen vastauksen muodossa. Ennakoinnin tärkeys myönnetään käytännössä yksimielisesti, koska kaikki vastaajat vastasivat kysymykseen kyllä.

Avoimista vastauksista nousee esille ensinnäkin ajatus ennakoinnista välineenä tunnistaa asioita, joihin keskittyä toiminnassa. Jotta tämänkaltaiset odotukset pystyttäisiin täyttämään, ennakointitoiminnan pitäisi pystyä tuottamaan helposti hyödynnettävää tietoa organisaation strategiaan ja operationaalsiin toimintoihin. Ennakoinnin tärkeyttä järjestötoiminnan arjessa kuvaa myös tämä lainaus:

// Etenkin nykyisessä, nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ennakointi on usein selviytymisen ehto. Ennakointi pienentää työmäärää, vähentää stressiä, parantaa työn laatua, auttaa käyttämään resurssit paremmin.”

Tämänkaltaiset vastaukset osoittavat, että ennakoinnilla yleisenä toiminnan orientaationa voidaan viitata hyvin monenlaisiin asioihin ja toimintoihin. Joillekin se voi olla makrotason yhteiskunnallisten tekijöiden kartoittamista ja analysointia. Toisille taas ennakointi merkitsee suuntautumista käytännön toimintaan arjen mikrotasolla. Molemmat ovat kuitenkin yhtä arvokkaita, koska niissä on mukana tulevaisuussuuntautuneisuus toimintaa ja ajattelua ohjaavana periaatteena. Niiden arvo syntyy yhteisvaikutuksesta: Makrotaso varmistaa sen, että toiminnan kohteeksi valikoituu muutostekijöitä, joilla on todellista rakenteellista vaikuttavuutta. Mikrotason toiminta taas tekee mahdolliseksi ennakointityön siirtymisen jokapäiväiseen toimintaan.

Monissa vastauksissa painottui myös ennakoinnin merkitys toimintaa ja taloutta ohjaavana välineenä. Se nähtiin joissakin vastauksissa hyvin selkeästi toiminnan jatkuvuutta turvaavana keinona. Talouden kohdalla useassa vastauksessa oli enemmän tai vähemmän suoria viittauksia STEA-rahoituksen epävarmuuteen taloudellista toimintaympäristöä kehystävänä tekijänä. Monissa vastauksissa korostetaan toiminnan ja talouden yhteyttä muuttuviin tarpeisiin ja toimintaympäristöön:

// Toiminnan tulee vastata olemassa olevia ja mahdollisia tulevaisuudessa esiin nousevia tarpeita.”

// Jotta toiminta vastaa tarpeisiin, on niitä tutkittava. Tarpeiden pohjalta voi arvioida tulevia painopistealueita sekä sovittaa resurssit toimintaan.”

// Kuka järjestössä ennakoisi ellei toiminnanjohtaja? Tuskin yksikään järjestö voi nykyisin STEAn rahoituksella toimia ilman jonkinlaista ennakointia tulevaisuuden vaatimuksista ja muutoksista.”

Avoimissa vastauksissa toistuu vahvasti myös ennakoinnin merkitys vakauden ja suunnitelmallisuuden edistämässä sekä negatiivisten yllätysten välttämässä:

// Jää turha ”panikointi” pois.”

// Ei tule niin paljon yllätyksiä.”

Kaikkien yllättävien elementtien välttäminen ei ole kovin todennäköistä. Itse asiassa joissakin ennakointistrategioissa jopa pyritään siihen, että saataisiin hyödynnettyä yllätyksellisten elementtien luomia mahdollisuuksia. Esimerkiksi skenaariotyöskentelyssä luodaan joskus yhtenä vaihtoehtoisena tulevaisuuskuvana nimenomaan yllätyksellinen skenaario (ks. esim. Taipale-Lehto & Bergman 2013a, 19–20).

Järjestöjen ajatus paremmista todellisuuden hallinnan mahdollisuuksista on kuitenkin sinänsä ihan looginen. Ottamalla pitkän aikavälin ennakoinnilla haltuun yhteiskunnallisia muutosvoimia on mahdollista hallita paremmin muutostilanteita silloin, kun ne tulevat eteen. Pitkän aikavälin ennakointi saattaa auttaa myös suunnitelmallisuudessa. Jos tulevaisuutta on hahmoteltu, omat systemaattisesti edistettävät tavoitteet on mahdollista viedä käytäntöön.

4 Ennakointi tutkimus- ja kehittämistoimintana

Tieteenfilosofisilla periaatteilla ja niiden painotuksilla on oma sijansa myös ennakoinnissa. Kyselylomakkeessa näitä asioita pyrittiin saamaan näkyviksi kysymällä vastaajien näkemyksiä ennakoinnista toimintana vastakohtapareiksi jäsennehtynä.

Yksi tarkka vai monta erilaista tulevaisuuskuva?

Tällä hetkellä ennakoinnissa ja tulevaisuudentutkimuksessa on vahvasti vallitsevana ajatus siitä, että useamman erilaisen tulevaisuuskuvan malli on eräs onnistuneen tulevaisuuden ennakoinnin kulmakivistä (ks. esim. Kuusi 2013, 10). Tämän ajattelun konkreettisena ilmentymänä toimii vaikkapa skenaariotyöskentely, jossa muotoillaan esimerkiksi 3–4 erilaista vaihtoehtoista tulevaisuuskuva. Kyseiset tulevaisuuskuvat voivat olla esimerkiksi toivottava, ei-toivottava, business as usual (BAU) ja yllättävä skenaario (vrt. Taipale-Lehto & Bergman 2013b, 15–20).

Yksikään vastaaja ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että tavoitteeksi pitää asettaa yksi tarkka tulevaisuuskuva ja vastaavasti yli puolet oli täysin samaa mieltä, että monen erilaisen tulevaisuuskuvan hahmottelu on perustelluin ennakointitoiminnan tavoitteena. Tämä kertoo siitä, että vastaajat haluavat seurata tulevaisuudentutkimuksen tämän hetken valtavirran omaksumaa toimintatapaa kartoittaa useita vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia sen sijaan, että tavoitteeksi asetettaisiin lähtökohtaisesti vain yksi tarkka tulevaisuuskuva.

Jatkuvaa vai projektimaista toimintaa?

Noin 80 prosenttia vastaajista on täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että ennakoinnin pitäisi olla jatkuvaa toimintaa luonteeltaan projektimaisen toiminnan sijasta. Tämä painotus puhuu selkeästi sen puolesta, että järjestöjen ennakointitoiminnan kehittämisessä on tilausta tulevaisuustyön toimintamalleille, jotka soveltuvat osaksi olemassa olevaa toimintaa.

Esimerkiksi valtioneuvoston kanslian vuoden 2013 tulevaisuusselonteon arvioinnin yhteydessä tuottamassa Yhteistä ja jatkuvaa ennakointia -julkaisussa suositellaan ennakoinnin toimintamallin uudistamista jatkuvuuden, joustavuuden ja verkostomaisuuden periaatteiden pohjalta (VNK 2014). Järjestöjen vastaukset viittaavat selkeästi siihen suuntaan, että niillä on vahva tahtotila järjestää ennakointia jatkuvana toimintana. Jos siihen yhdistetään vielä verkostomaisia piirteitä, tulee tärkeäksi arvioida muun muassa vastuunjaon ja toimien ajoittamisen kysymyksiä.

Kuinka osallistavaa?

Kysymys osallistamisen ja osallistumisen laadusta ja laajuudesta on myös olennainen tulevaisuustyössä (ks. esim. Taipale-Lehto & Bergman 2013b). Laaja osallistaminen voi tarkoittaa esimerkiksi

sitä, että ennakoivan organisaation sidosryhmiä otetaan laajasti mukaan tulevaisuuskuvien hahmotteluun ja muotoiluun. Suppea osallistaminen taas voi merkitä vaikkapa ennakoinnin rajoittamista organisaation omaan henkilöstöön tai siitä rajattuun vieläkin pienempään joukkoon.

Laaja vai suppea osallistaminen -diktomiassa 67 prosenttia vastaajien kokonaisuudesta on täysin samaa mieltä, että ennakointi pitäisi toteuttaa laajasti osallistaen. Osittain samaa mieltä on 30 prosenttia kaikista vastaajista. Tämän suuntaiseen tulokseen on saattanut vaikuttaa se, että laajaa ja suppeaa osallistumista ei operationalisoitu tarkemmin kyselyssä. Se mitä vastaajat ovat tarkoittaneet laajalla tai suppealla osallistamisella on siis voinut vaihdella merkittävästi. Siksi voisi olla perusteltua tutkia jatkossa tarkemmin, mitä järjestöt tarkoittavat tarkalleen ottaen laajalla osallistumisella.

Tulevaisuuden kuvailu vai siihen vaikuttaminen?

Tutkimus- ja kehittämistoiminta voi olla luonteeltaan joko todellisuutta kuvailevaa (deskriptiivistä), siihen vaikuttamaan pyrkivää (normatiivista) tai jotakin niiden välistä (Salonen 2007). Nämä samat vaihtoehdot pätevät myös tulevaisuustyöhön ja ennakointiin.

Kyselyssä tätä erottelua mitattiin tulevaisuuden kuvailu-tulevaisuuteen vaikuttaminen -vastakkainasettelulla. Reilu 85 prosenttia vastaajista kallistuu vähintään osittain sille kannalle, että ennakoinnilla ja sen tuloksilla pitäisi pyrkiä vaikuttamaan tulevaisuuden kehityskulkuihin. Tämä kertoo siitä, että järjestöillä on olemassa sinänsä vahva halu vaikuttaa aktiivisesti omassa ulkoisessa toimintaympäristössään ja vaikuttaa proaktiivisesti tulevaisuuteen. Tahtotila vaatii kuitenkin tuekseen keinoja, joihin palataan johtopäätöksissä.

Rohkeaa vai varovaista?

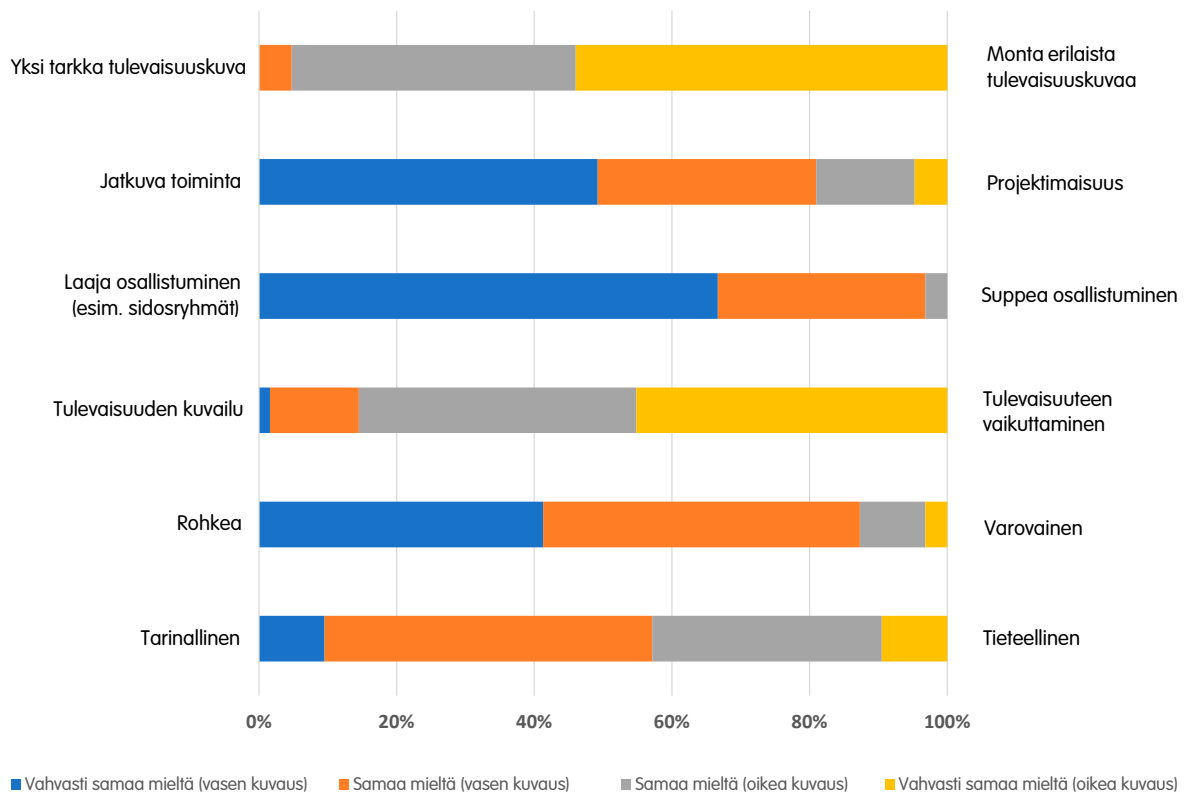
Jyrki Kettunen ja Tarja Meristö kuvaavat kirjassaan Seitsemän tarinaa innovaatiosta esimerkkejä rohkeasta uudistamisesta yhdistämällä ennakointia innovaatioprosesseihin (Kettunen & Meristö 2010). Tämä on esimerkki siitä, että rohkeus ennakoinnissa voi olla arvo sinänsä.

Kyselytutkimuksen rohkea-varovainen-erottelussa noin 87 prosenttia vastaajista oli joko täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että ennakointitoiminnan pitäisi olla enemmän rohkeaa. Tämä on loogisessa linjassa sen kanssa, että ennakoinnin avulla tuotettavassa tiedossa olisi syytä olla mukana myös vaikuttamaan pyrkivä normatiivisempi elementti. Ainakin, jos ennakointitoiminnalla halutaan vaikuttaa ulkoiseen toimintaympäristöön. Näiden kahden vastinparin välillä voidaan nähdä vahva vastavuoroinen vaikutusyhteys.

Tarinallisuutta vai tieteellisyyttä?

Tulevaisuustiedossa yhdistetään usein tieteellistä tietoa näkemykselliseen tietoon. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tulevaisuustiedon tuottamisessa voidaan hyödyntää hyvin erityyppistä tietoa ja menetelmiä, joilla tulevaisuustietoa tuotetaan. Tulevaisuustiedon tuottamisen prosessit koostuvat myös hyvin usein erilaisten menetelmien ja työskentelytapojen hyödyntämisestä samanaikaisesti (ks. esim. Taipale-Lehto & Bergman 2013a, 42–45).

Tarinallisuuden ja tieteellisyyden välistä suhdetta kartoitettiin kyselytutkimuksessa tiedustelemalla järjestöjen edustajilta, kumman ominaisuuden, tarinallisuuden vai tieteellisyyden, he enemmän liittävät ennakointiin. Vastausten painopiste on tarinallisuuden puolella, jonka puoleen joko osittain tai kokonaan kallistui vastaajista noin 58 prosenttia. Koska tieteellisyyttäkin painottaa kuitenkin peräti 42 prosenttia vastaajista, sen merkitystä ei voi vähätellä. Painotusten tasainen jakautuminen korostaa itse asiassa ajatusta hyödynnettävien aineistojen, menetelmien ja työskentelytapojen tiedonintressien moninaisuudesta. Vastausten tulokset on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Kun ajattelette ennakointia toimintana, minkälaisia periaatteita tai ominaisuuksia liitätte siihen?
Vastaajien määrä: 63

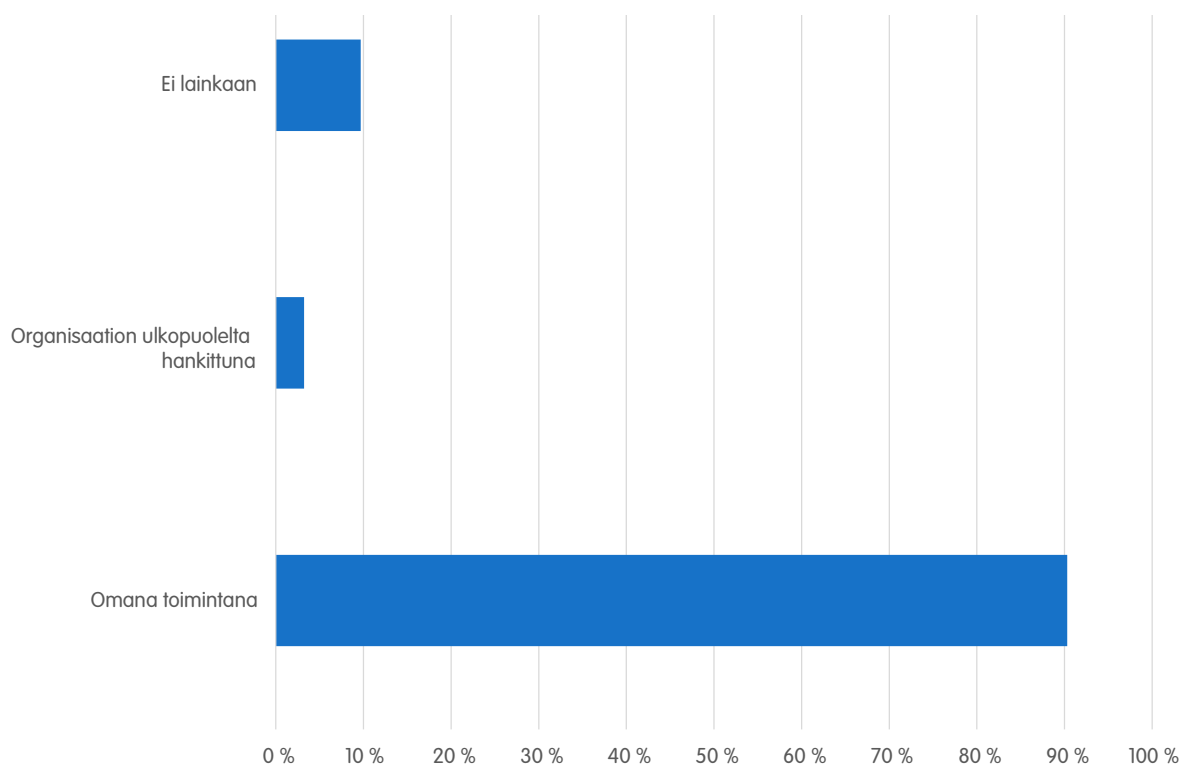
Ennakointi moninaisten ominaisuuksien kokoelmana

Valittaessa periaatteita ennakoinnin toteuttamiseen käytännössä tarjolla on laaja valikoima edetä. Kulloisenkin tilanteen lopulliset valinnat riippuvat aina ennakoivan organisaation omista tavoitteista ja päämääristä. Tähän kyselyyn vastanneiden järjestöjen edustajat kollektiivina halusivat järjestää ennakoinnin seuraavien periaatteiden mukaisesti: monta erilaista tulevaisuuskuva, jatkuvaa toimintaa, laajaa osallistamista, vaikuttamista tulevaisuuteen, rohkeutta ja tarinallisuutta.

5 Järjestöjen ennakoinnin kokemus, menneisyys ja tulevaisuus

Kyselyn avulla haluttiin selvittää järjestöjen aiemman ennakointitoiminnan laajuutta ja tulevaisuuden tarpeita tarkemmin kuin aiemmissa selvityksissä on tehty. Siksi järjestöiltä kysyttiin, minkälaista ennakoinnin kokemusta niillä on ennestään, minkälaisissa yhteyksissä ne ovat aiemmin mahdollisesti käyttäneet ennakointia ja millaisia tulevaisuudensuunnitelmia järjestöillä on sen suhteen. Lisäksi kysyttiin, onko tehty ennakointi tapahtunut omana ja/tai ulkopuolelta hankittuna toimintana.

Aiempaa ennakoinnin kokemusta koskevan kysymyksen tulokset on esitetty kuviossa 2. Vastaa-
jien määrä oli 62 ja valittujen vastausten lukumäärä 64. Tuloksissa on huomionarvoista myös, että vain 3,23 prosenttia vastaajista on hankkinut ennakoinnin palveluita oman organisaationsa ulkopuolelta. Tämä voi kertoa ensinnäkin siitä, että järjestöillä ei ole ollut resursseja hankkia palveluita. Vaihtoehtoinen selitys on se, että ne eivät ole syystä tai toisesta kokeneet organisaation ulkopuolisia palveluita riittävän hyödyllisiksi. Tuloksia sen suhteen, ovatko organisaatiot aiemmin tehneet ennakointia, voidaan pitää luotettavina ja kuvaavan tutkittavaa todellisuutta riittäväällä tarkkuudella.



KUVIO 2. Onko organisaatiossanne aiemmin tehty ennakointia? Vastaajien määrä: 62, valittujen vastausten lukumäärä: 64

Vain 10 prosenttia vastaajista ilmoitti, että heidän edustamassaan organisaatiossa ei oltu tehty ollenkaan ennakointia. Alhainen luku kertoo siitä, että ennakointi on levinnyt laajalle järjestöissä. Siinä missä toiminnoissa ja millaisia käyttötarkoituksia varten ennakointia jossain muodossa hyödyntäneet organisaatiot ovat sitä käyttäneet, on varmasti suuria laadullisia eroja.

Avoimista vastauksista saatavaa tietoa voidaan pitää myös heijastuksena järjestöjen ennakointiosaamisen reservistä, joka on syytä ottaa huomioon tulevien toimenpiteiden suunnittelussa. Hyvänä esimerkkinä järjestöjen tekemän ennakoinnin käyttötarpeista ovat seuraavat lainaukset:

// Strategian rakentamiseen.”

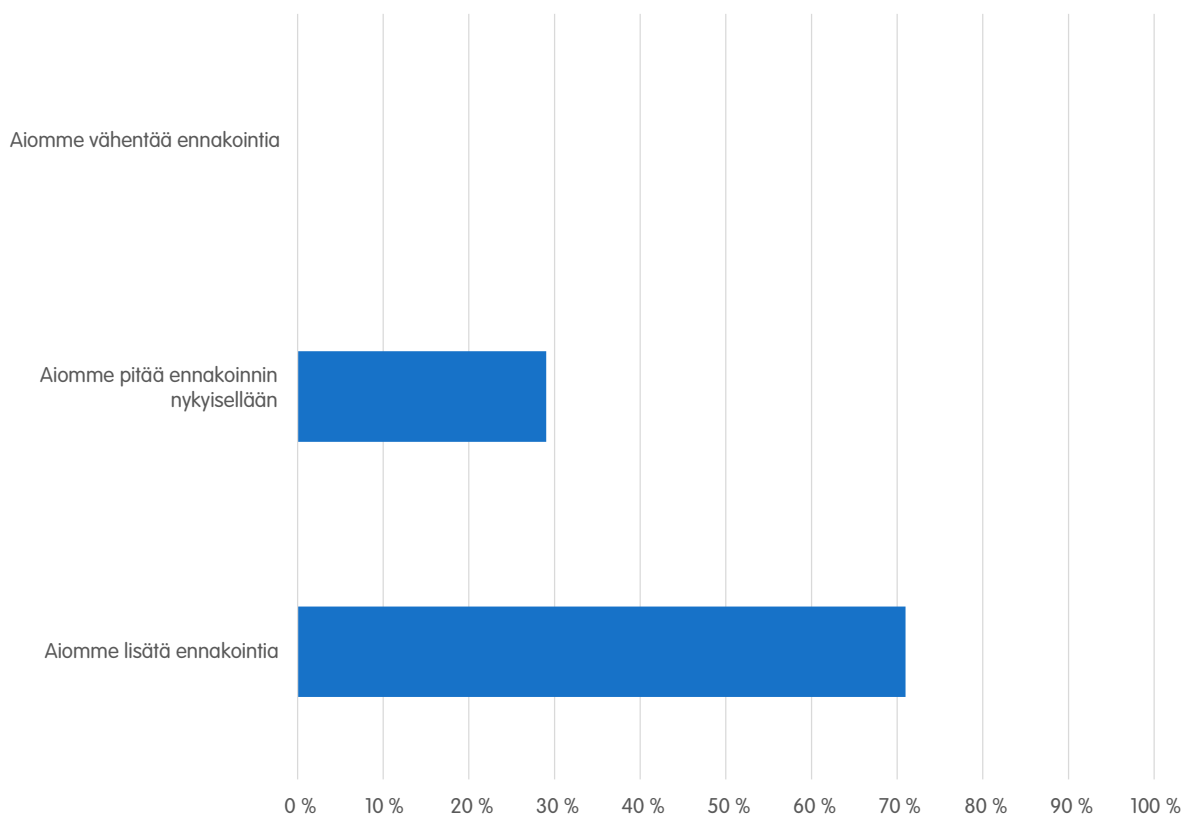
// Ennakoitu jäsenyhteisöjemme tulevaisuutta ja soten vaikutusta siihen.”

// Avustusanomuksia varten. Hankesuunnittelussa ja hankkeiden tai uusien toimintamuotojen käynnistämässä ja arvioimisessa. Toiminnan suunnittelussa.”

// SOTE-muutokseen valmentautuminen ja palvelumuotoilun aloittaminen (tuotteistamisen loppuun asti vieminen).”

// Kehittämiseen ja rahoittajan vaatimukseen vastaten. Osa strategista kehittämistä, ei suuria panostuksia vaan jatkuva tapa miettiä miten järjestön tulisi kehittyä vastatakseen perustarpeeseen miksi on olemassa ja myös varmistakseen että muuttui toimintaympäristö miten tahansa toiminta säilyy ja kehittyy. Toiminnan monipuolistaminen.”

Kyselyn avulla haluttiin myös päästä perille siitä, mihin suuntaan järjestöt ovat viemässä ennakointitoimintaansa. Tästä syystä järjestöiltä kysyttiin, aikovatko ne lisätä, pitää ennallaan vai vähentää kyseistä toimintaa. Kysymyksen tulokset löytyvät kuviosta 3. Vähentämisaikaisissa ei



KUVIO 3. Arviokaa ennakointitoiminnan muutosta organisaatiossanne tulevaisuudessa. Voitte halutessanne perustella. Vastaajien määrä: 62

ollut yksikään vastaajista, joten kertyneiden vastausten jakauma keskittyi lisäämiseen tai ennallaan pitämiseen. Näistä selkeä enemmistö (71 prosenttia) aikoo lisätä ja vastaavasti 29 prosenttia pitää organisaationsa ennakoititoiminnan nykyisellä tasolla. Kyselyn tulokset viestivät siitä, että ennakoinnille on selkeästi tilausta järjestökentällä. Sekä ennakointia lisäävien että ennallaan pitävien kohdalla voidaan kysyä, mistä valittu linja johtuu.

Entä mihin sisältöihin järjestöt aikovat päästä vaikuttamaan ennakoinnin avulla? Toistuvina teemoina avoimista vastauksista nousevat esille rahoitus, kohderyhmät ja niissä tapahtuvat muutokset, järjestön talous ja sisältöteemat. Seuraavissa aineisto-otteissa löytyy jokaisesta näistä esimerkki:

// Yhdistysten rooli Sotessa. Rahoituskuviot (STEA). Yhteistyökumppaneiden informointi.”

// Kuntoutuksen tarve eri kohderyhmillä ja mitä mahdollisia uusia kohderyhmiä on tulossa, miten ennakoidaan rahoituksen mahdollista pienentymistä.”

// Sote-uudistus, yhdistysten asema, järjestöjen yhteistyö tulevaisuuden kunnassa ja maakunnassa.”

// Toiminnan suuntaaminen ja suunnittelu asiakastarpeita ja toimintaympäristön muutoksia kartoittamalla ja arvioimalla.”

Lisäksi järjestöt korostivat avoimissa vastauksissa strategisten valintojen tekemistä. Tässä teemassa monet vastaajat mainitsivat järjestön palvelemien ihmisryhmien kartoittamisen. Strategiset valinnat kohdistuvat vastaajien mukaan myös sote-uudistuksen kaltaisiin ulkoisen toimintaympäristön tekijöihin:

// Strategisten valintojen tekemiseksi, koska jäsenistön tarpeet ja toimintatavat ja koko toimintaympäristö ovat voimakkaassa muutoksessa. Keskeinen kysymys on, millaista tulevaisuutta haluamme olla luomassa? Järjestön asemoinnin ja elinvoimaisuuden vahvistamiseksi tarvitaan ennakointia.”

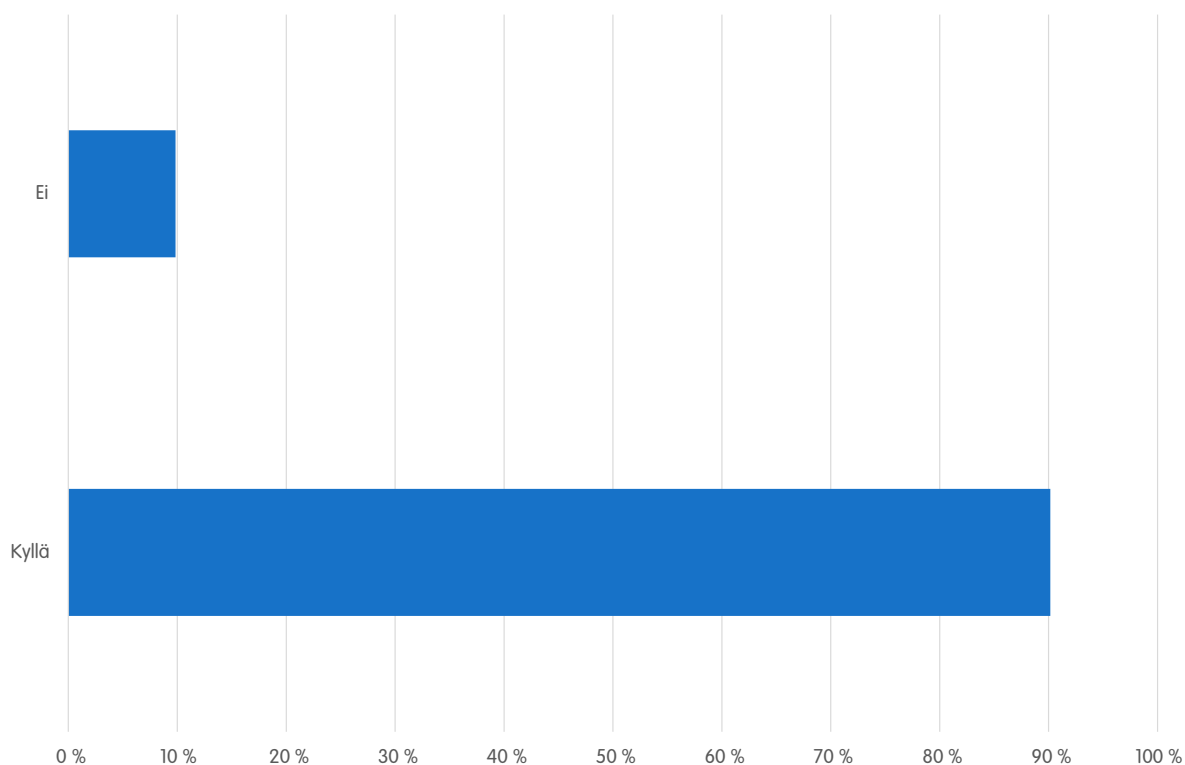
// Kyllä ja erityisesti rahoitus- ja organisaatorakenteissa. Yhteiskunnallisessa muutoksessa olisi tärkeää kyetä ennakoimaan mikä on kaltaisemme järjestötoimijan yhteiskunnallinen asemaointi tulevaisuudessa; olemmeko osa maakunnallista sotea, kuntiin jäävää hyte-toimintaa vai elinkeinotoiminnallista palvelutuotantoa. Vai voimmeko olla näitä kaikkia? Entä mitä nämä eri vaihtoehdot tarkoittaisivat käytännön toiminnassa, esimerkiksi rahoitus- ja organisaatoratkaisuissa.”

Edelliset vastaukset eivät ole yllättäviä, sillä ennakointi voidaan nähdä strategiatyötä tukevana prosessina. Strategiatyötä voidaan kyllä tehdä ilman ennakointia, mutta ennakoinnin avulla voidaan varmistaa ainakin se, että strategiatyön pohjana käytettävä tieto on aidosti tulevaisuus-suuntautunutta.

Kyselytutkimuksessa tiedusteltiin vielä kaikilta järjestöiltä, kulkevatko ennakointi- ja strategiatyö heidän toiminnassaan käsi kädessä. Tämän kysymyksen tulokset löytyvät kuviosta 4. Vahva enemmistö (90 prosenttia vastaajista) ilmoitti, että ennakointi ja strategiatyö kytkeytyvät heidän edustamassaan organisaatioissa yhteen. Päinvastaisen vastauksen antoi vastaavasti 10 prosenttia vastaajista. Kun analysoimme tarkemmin ei-vastauksia, niistä merkittävä osa tarkoittaa käytännössä en osaa sanoa -vastausta. Tämä korostaa vielä lisää kyllä-vastausten ylivoimaa.

Ei-vastausten avoimissa osioissa nousee esille ensinnäkin, että yksilötasolla ennakointi ja strategiatyö kulkevat yhdessä, mutta organisaatiotasolla on vielä tässä suhteessa kehitettävää. Yhdessä esimerkissä ilmenee myös, että organisaatioissa on ennakointia, mutta strategiatyö on vähäisempää. Avoimissa kyllä-vastauksissa korostuu se, että vastaajat haluaisivat tehdä nykyistä

paljon enemmän. Koska kyselytutkimuksen tulokset ennakoinnin ja strategiatyön suhteesta antavat hyvin rajallisesti tietoa tutkimuskohteesta, aiheen tarkempaa tutkimista kannattaisi jatkaa.



KUVIO 4. Kytkeytyvätkö ennakointi ja strategiatyö organisaatiossanne yhteen? Voitte halutessanne perustella.
Vastaajien määrä: 61

Vastaukset heijastavat myös sitä, että monet järjestöt suunnittelevat käyttävänsä ennakointia myös organisaation toiminnan ja talouden viitoittamiseen. Tässä suhteessa nousee esille sekä järjestön sisäiseen että ulkoiseen toimintaympäristöön liittyviä näkökulmia. Lisäksi monessa avoimessa vastauksessa nostettiin esille ennakoinnin merkitys järjestössä toteutettavien hankkeiden suunnittelussa ja rahoituksen hakemisessa:

- // 1. *Toiminnan strateginen suunnittelu - mihin kohdistamme työmme, miten käytämme resurssit - miten autamme jäsenyhteisöjämme*
- 2. *Kehittämistyön suunnittelu - ketkä ovat avun tarpeessa tulevaisuudessa, millaisia hankkeita kannattaa käynnistää*
- 3. *Vaikuttamistoiminta - miten vaikutamme päättäjiin, mitä asioita pitää nostaa esiin, mistä asioista pitää hankkia tietoa ja osaamista”*

- // *Strategisten valintojen tekemiseksi, koska jäsenistön tarpeet ja toimintatavat ja koko toimintaympäristö ovat voimakkaassa muutoksessa. Keskeinen kysymys on, millaista tulevaisuutta haluamme olla luomassa? Järjestön asemoinnin ja elinvoimaisuuden vahvistamiseksi tarvitaan ennakointia.”*

- // *Tässä kaikessa muutoksessa ja muutenkin avustusten ollessa aina periaatteessa vuosi kerrallaan, jatkuvampi pysyvämpi rahoitus turvaisi toimintaa.”*

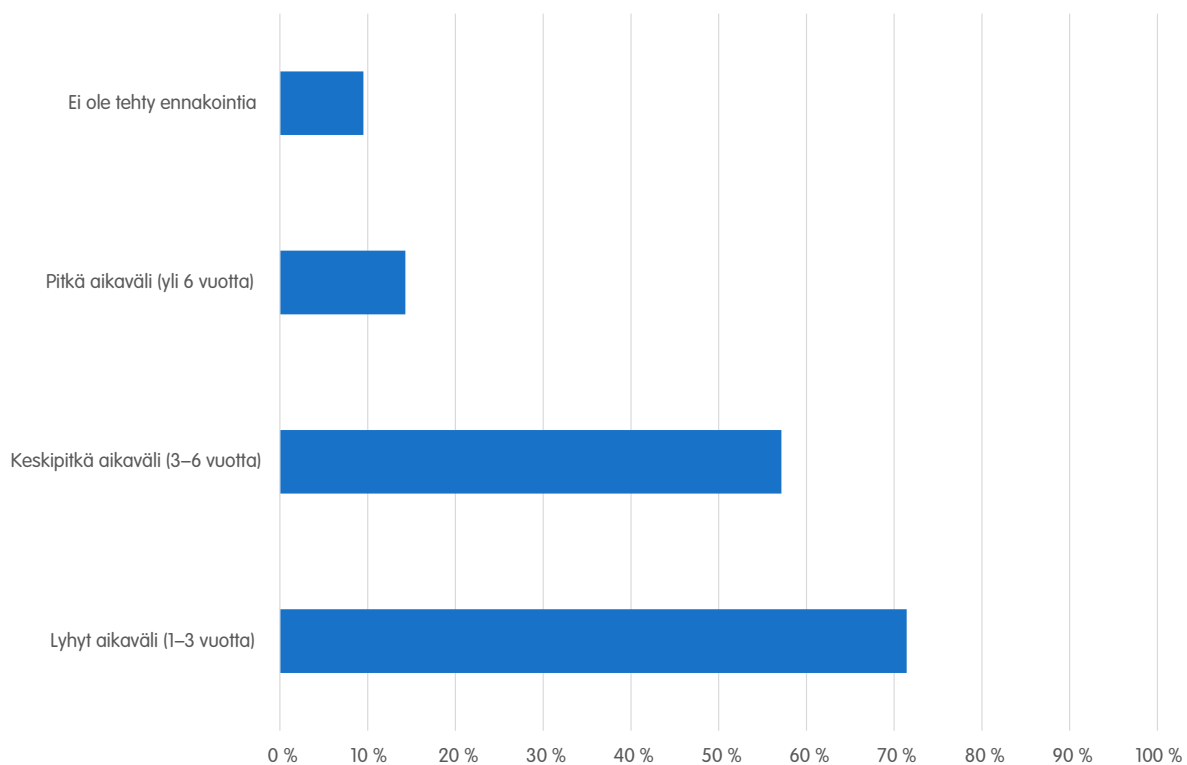
Avoimet vastaukset vahvistavat kuvaa siitä, että järjestöissä on potentiaalia hyödyntää tulevaisuuden mahdollisuuksia, kunhan niiden toimijoille annetaan valmiuksia ja työkaluja siihen.

6 Ennakoinnin aikavälit

Tarkasteltavan ajanjakson määrittäminen ja tiedostaminen ovat keskeinen osa ennakointityön määrittelyä. Eri aikaväleille kohdistuvalla ennakoinnilla on yleensä erilaiset tavoitteet, mistä syystä tavoitteiden asettaminen olisi hyvä tehdä ennen aikavälin päättämistä. Koska kyseinen valinta on tärkeä, tässä kyselyssä kartoitettiin ensinnäkin sitä, mitä aikavälejä järjestöt olivat hyödyntäneet aiemmin sekä toiseksi niiden näkemyksiä omasta näkökulmastaan tärkeimmästä aikavälistä. Jälkimmäisessä kysymyksessä järjestöillä oli mahdollisuus täydentää valintaansa avoimella vastauksella.

Tässä kyselyssä käytettiin ennakoinnin jaottelua lyhyeen (1–3 vuotta), keskipitkään (3–6 vuotta) ja pitkään (yli 6 vuotta) aikaväliin. Lyhyen aikavälin voidaan nähdä soveltuvan hyvin järjestöjen operationaalisen toiminnan tarpeisiin, kun taas sitä pidemmät aikavälit tukevat strategisesti orientoitunutta toimintaa ja kehittämistä.

Ennakoinnin aikavälien käyttämistä koskevaan kysymykseen antoivat vastauksensa kaikki 63 vastaajaa, koska kysymykseen oli pakko vastata. Valittujen vastausten kokonaislukumäärä oli 96. Keskimääräinen vastaaja valitsi siis keskimäärin 1,5 vaihtoehtoa.

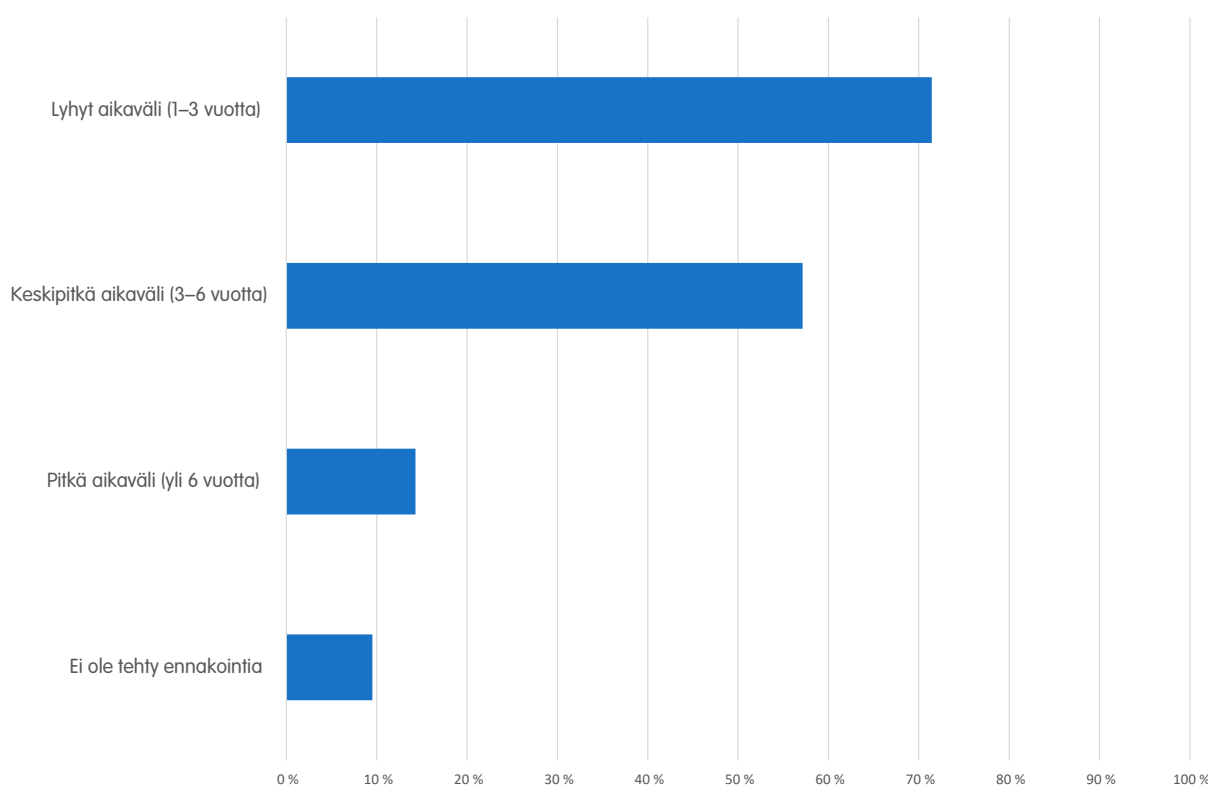


KUVIO 5. Ennakoinnissa tarkasteltava ajanjakso voi koskea lyhyttä, keskipitkää tai pitkää aikaväliä. Millä kaikilla näistä sitä on tehty organisaatiossanne? Vastaajien määrä: 63, valittujen vastausten lukumäärä: 96

Eri aikavälien käyttämistä koskevan kysymyksen tulokset on esitetty kuviossa 5. Kyselyn tulosten perusteella järjestöissä tehtävä ennakointi painottuu lyhyelle aikavälille: 71 prosenttia vastaajista ilmoittaa, että hänen edustamassaan organisaatiossa on tehty niin. Myös keskipitkän aikavälin ennakointia tehneitä on yli puolet (57 prosenttia) vastaajista. Pitkän aikavälin ennakointia taas on tehnyt vain 14 prosenttia.

Kyselyn tulokset jalostettiin vielä analyysivaiheessa sillä tavalla eteenpäin, että kyselyaineistosta koottiin yhteen tieto siitä, millaisia eri aikavälien yhdistelmiä järjestöt ovat käyttäneet ennakointitoiminnassaan. Nämä tulokset on esitetty kuviossa 6. Erilaisista aikavälyhdistelmistä käytetyin oli lyhyen ja keskipitkän aikavälin yhdistelmä 31,75 prosentin osuudella. Melkein yhtä iso osa (28,57 prosenttia) vastaajista oli käyttänyt pelkkää lyhyen aikavälin ennakointia. Selvästi näiden perässä tulivat pelkkää keskipitkää aikaväliä käyttäneet: 15,87 prosenttia. Yhtä suuri osuus (9,52 prosenttia) oli käyttänyt kaikkia kolmea tai ei ollut tehnyt ollenkaan ennakointia. Hännänhuipuiksi jäivät pelkkää pitkää aikaväliä (1,59 prosenttia) sekä keskipitkän ja pitkän aikavälin ennakointia hyödyntäneet, joista jälkimmäistä yhdistelmää ei ollut käyttänyt yksikään vastaajista.

Huomionarvoista näissä tuloksissa on ensinnäkin se, että tällä hetkellä järjestöjen ennakointi kohdentuu painollisesti lyhyen ja keskipitkän aikavälin ennakointiin. Toinen merkittävä seikka on keskipitkän ja pitkän aikavälin käyttäjien puuttuminen kokonaan, mikä voidaan nähdä osoituksena siitä, että monet järjestöt tarvitsevat vielä apua ja tukea siirtyäkseen lyhyestä ja keskipitkästä kohti keskipitkää ja pitkää aikaväliä. Toisaalta pieni osa järjestöistä tarvitsee aluksi tukea siihen, että ne saisivat ylipäättään aloitettua ennakoinnin. Yleispätevästi toimivia kombinaatioita ei todennäköisesti ole olemassakaan, mutta ennakoimalla pitkälle tulevaisuuteen organisaatiot varmistavat edellytyksiään vastata ei pelkästään pitkän aikavälin, vaan myös keskipitkän ja lyhyen haasteisiin.



KUVIO 6. Ennakoinnissa tarkasteltava ajanjakso voi koskea lyhyttä, keskipitkää tai pitkää aikaväliä. Millä kaikilla näistä sitä on tehty organisaatiossanne? Vastaajien määrä: 63, valittujen vastausten lukumäärä: 96.

Keskimääräisen järjestön todellisuus vaikuttaa siis olevan sellainen, että ennakointi keskittyy pääasiallisesti lyhyeen aikaväliin, mutta pyrkimystä voisi olla keskipitkän aikavälin ennakoinnin suuntaan. Kyselyssä tiedusteltiin järjestöiltä myös avoimilla vastauksilla, mikä aikaväli on heidän näkökulmastaan tärkein. Näihin vastauksiin pureutumalla saamme arvokasta lisäsisältöä analyysiin. Kun peilataan avoimia vastauksia strukturoitujen kysymysten tuloksiin, keskimääräisen järjestön tilannetta kuvaa hyvin seuraava lainaus:

// Lyhyt ja keskipitkä aikaväli ovat tällä hetkellä tärkeimmät.”

Lyhyen aikavälin painottumista vastauksissa selittää sen yhdistyminen toimintasuunnitelmien, talousarvioiden ja muiden vastaavien asiakirjojen muodossa tapahtuvaan toiminnan ja talouden suunnitteluun. Se on toisin sanoen järjestöjen operationaalinen aikaväli. Keskipitkä aikaväli taas on vastaavasti keskimääräisen järjestön tyypillinen strateginen aikaväli.

Useissa avoimissa vastauksissa korostuvat monien järjestöjen haasteet kamppailla ennakoinnin aikavälin pidentämisen, resurssien rajallisuuden ja alan toimintaympäristössä tapahtuvien jatkuvien rakenteellisten muutosten ristipaineessa:

// Lyhyt aikaväli on muutosnopeuden ja muutosten suuruusluokan vuoksi toimialallamme realistinen. Kovin pitkälle katsominen tuntuu resurssien haaskaukselta.”

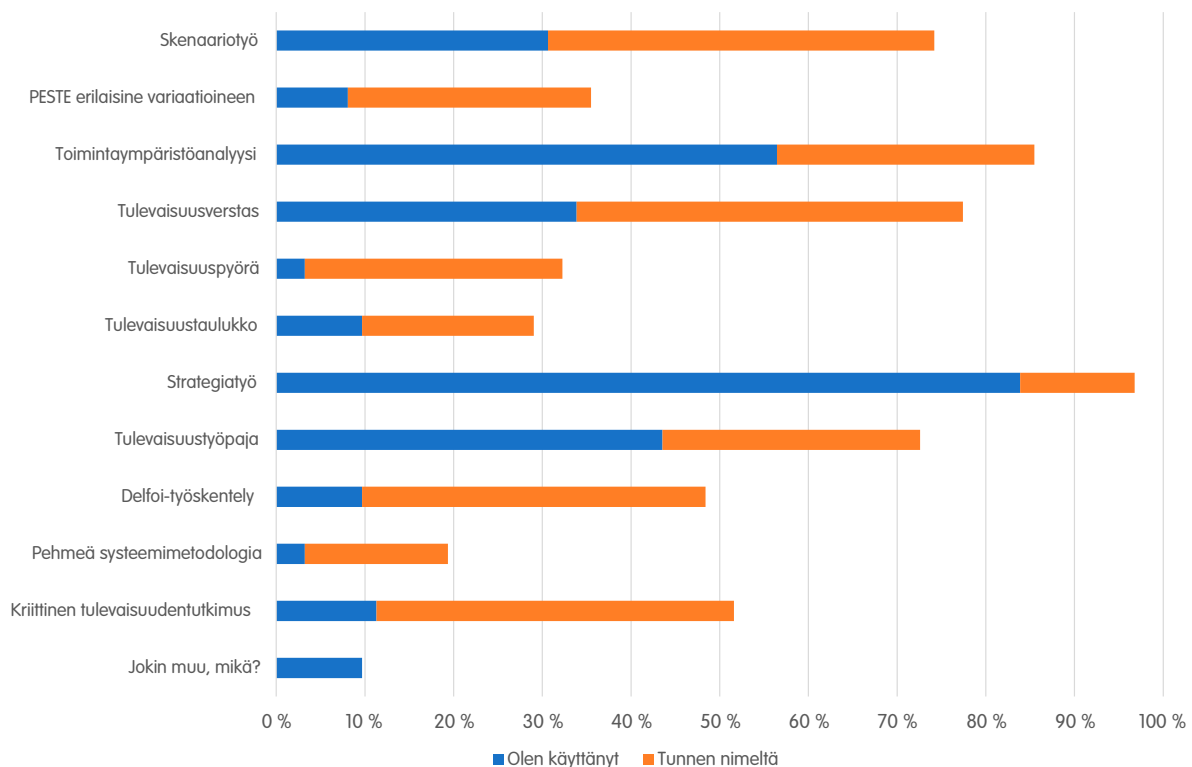
On ymmärrettävää, että järjestöt pyrkivät järjestämään toimintansa mahdollisimman tehokkaasti olemassa olevien resurssien puitteissa. Toisaalta pitkän aikavälin ennakointi voidaan nähdä tehokkaana keinona varautua nopeaan muutostahtiin, koska pitkällä aikavälillä vaikuttavien yhteiskunnallisten muutostekijöiden vaikutus pätee myös lyhyellä aikavälillä. Lainauksesta heijastuu tässä suhteessa selkeä ristiriita.

7 Ennakointimenetelmien tunnettuus ja hyödyntäminen

Ennakointitoiminnassa on moninainen valinnanvara menetelmien ja työkalujen suhteen. Valintoihin vaikuttavat ennakoinnin tekijän tavoitteet samalla tavalla kuin aikavälivalinnassa. Siksi kyselyssä kartoitettiin myös sitä, miten hyvin järjestöjen edustajat tuntevat erilaisia ennakointimenetelmiä ja työkaluja. Se mitä menetelmiä ja työkaluja valitaan vaihtoehtoihin mukaan, on aina mielivaltaista ja valitsijansa ennako-oletuksista ja kokemuksista riippuvaista. Tästä syystä vastaajilla oli mahdollisuus antaa avoin vastaus jokin muu -kohdassa.

Rajanveto menetelmien ja työkalujen välillä on niin ikään haasteellista. Tästä syystä niitä käsitellään tässä yhteydessä yhtenä kokonaisuutena. Vastausten tulkinnassa on myös syytä muistaa, että menetelmät menevät osittain päällekkäin. Tämän johdosta niitä ei voida pitää puhtaasti vaihtoehtoina toisilleen, vaan ennemminkin toisiaan täydentävinä menetelminä. Ennakointimenetelmiä ja työkaluja käsitellään tässä yhteydessä yhtenä kokonaisuutena, koska erottelujen tekeminen niiden välille on osittain keinotekoisia.

Kysymyksessä pystyi valitsemaan useampia vaihtoehtoja. Keskimääräinen vastaaja oli tehnyt 6 valintaa, mitä voidaan pitää kohtalaisen laajana kirjona. Kysymyksen vastauksista koostuvat



KUVIO 7. Mitä kaikkia seuraavista ennakointimenetelmistä ja -työkaluista tunnette tai olette hyödyntäneet organisaatiossanne? Vastaajien määrä: 62, valittujen vastausten lukumäärä: 392

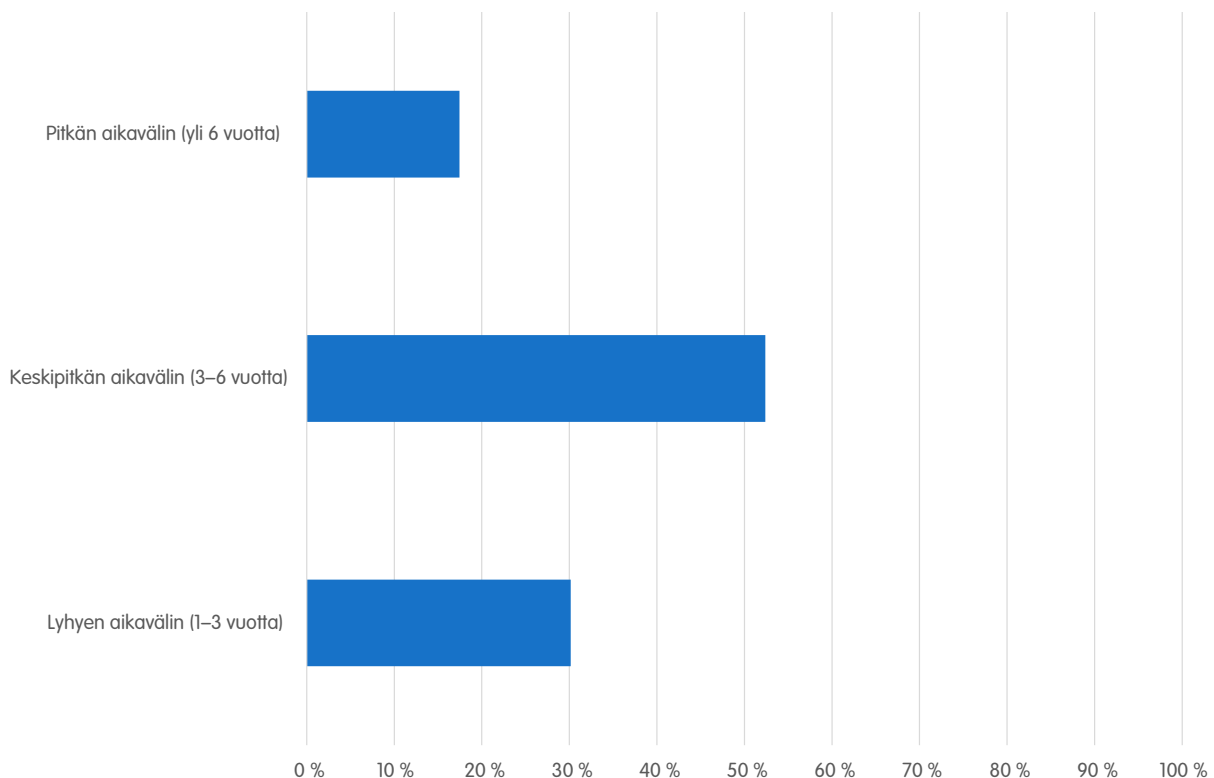
tulokset löytyvät kuvioista 7. Eniten käytetyt ennakointimenetelmät tai työkalut järjestötoimijoiden keskuudessa olivat strategiatyö ja toimintaympäristöanalyysi, joiden todellinen sisältö voi kattaa hyvinkin monenlaisia asioita. Niiden suosiota selittää se, että ne nivoutuvat luontevasti osaksi organisaation kuin organisaation toiminnan ja talouden suunnittelua eri aikaväleillä. Seuraavaksi käytetyimmät olivat osallistavat menetelmät tai työkalut tulevaisuustyöpaja ja tulevaisuusverstaas, joista jälkimmäistä voidaan ainakin osittain pitää ensiksi mainitun alalajina. Tämän jälkeen tulee vielä skenaariotyö 31 prosentin hyödyntämisasteella. Muut menetelmät ja työkalut tulevat selkeästi sen takana.

Avoimissa vastauksissa järjestötoimijat nostavat esille tulevaisuuden muistelun, tulevaisuusikkunan, toimintasuunnitelman, skenaarioarvion, aivoriihen, swot-analyysin, kehittämiskeskustelun sekä arvojen pohdinnan. Näissä vastauksissa painottuvat ensinnäkin osallistamis pohjaiset toimintatavat. Lisäksi vastaukset kertovat siitä, että järjestöillä on jo tällä hetkellä sellaisia toimintatapoja, joista saadaan tulevaisuussuuntatuneita yhdistämällä niihin ennakointimenetelmiä.

8 Mitä odotuksia järjestöillä on SOSTEn suuntaan ennakoinnissa?

Yksi ennakoitukyselyn tavoitteista oli kartoittaa, mitä odotuksia järjestöt asettavat SOSTelle ennakoinnissa. Tätä kysyttiin siksi, että SOSTE voisi suunnitella omia toimiaan tukeakseen jäsenjärjestöjään ennakointityössä. Vastaajilta kysyttiin aluksi, mihin aikaväliin he haluaisivat SOSTEn erityisesti keskittyvän. Tämän jälkeen heille annettiin mahdollisuus arvioida ennakointitoimintaan liittyvien konkreettisten tukitoimien hyödyllisyyttä.

Toivottavaa ennakoinnin aikaväliä kartoittavassa kysymyksessä vastaajat pystyivät valitsemaan vain yhden vaihtoehdon, mikä pakotti heidät tekemään valintoja. Tämän tekijän voidaan olettaa kärjistävän tuloksia ja korostavan eroja sen suhteen, minkälaisia valintoja aikavälien suhteen tehdään. Kysymyksen tulokset on koottu kuvioon 8. Yli puolet (52 prosenttia) vastanneista on sitä mieltä, että SOSTEn pitäisi keskittyä ennen kaikkea keskipitkän aikavälin ennakointiin. Tämän jälkeen tulee lyhyt aikaväli 30 prosentin osuudella ja selkeästi viimeisenä 18 prosentin osuudella pitkä aikaväli.



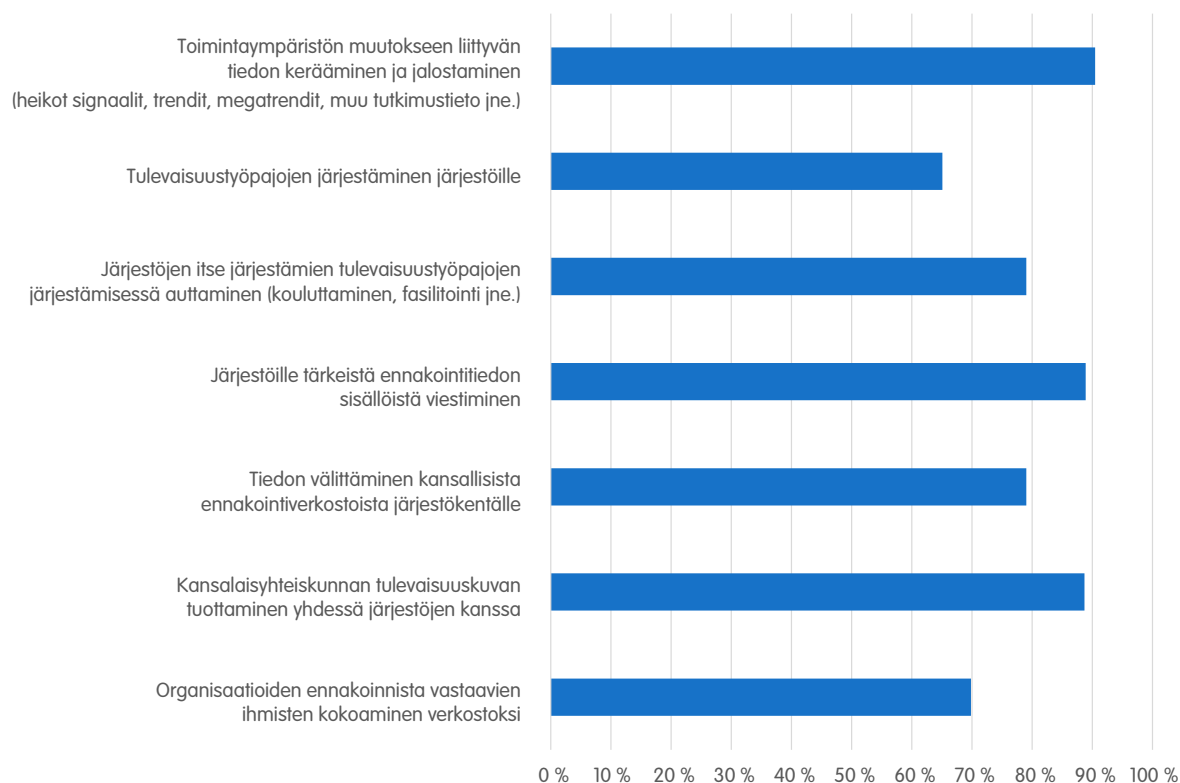
KUVIO 8. Minkä pituiseen tarkasteltavaan ajanjaksoon haluaisitte SOSTEn erityisesti panostavan ennakointitoiminnassaan? Vastaajien määrä: 63

Ennakoinnin aikavälien välillä voidaan perustellusti nähdä vaikutussuhde, joka etenee pitkää, keskipitkään ja siitä edelleen lyhyeen aikaväliin. Perustelu tälle on se, että pitkän aikavälin ennakoinnin tiedontuotannon prosessin myötä selviävät yhteiskunnalliset muutostekijät vaikuttavat myös keskipitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Järjestöjen kyselyssä ilmaisema näkemys keskittymisestä lyhyeen ja keskipitkään aikaväliin asettuu vahvaan ristiriitaan tämän asetelman kanssa. Se menee ristiin myös järjestöjen aiemmin ennakointiin liittämien rohkeuden ja tulevaisuuteen vaikuttamisen periaatteiden kanssa.

Toisaalta keskipitkän aikavälin valinneiden suuri suhteellinen osuus voidaan nähdä myös niin, että järjestöjen edustajat ovat hakeneet sopivaa tasapainoa järjestöarjen ja yhteiskunnallisen järjestelmätason osittain abstraktinkin ennakoinnin välillä. Tästä syystä olisi perusteltua jatkaa järjestöjen kanssa dialogia siitä, mitä ne loppujen lopuksi haluavat saavuttaa ennakoinnilla.

Kysymyksen tuloksia voidaan tulkita myös suhteessa aiemman käsitellyn järjestöjen käyttämiin aikaväleihin liittyvän kysymyksen tulosten valossa. Näistä voidaan päätellä, että järjestöillä olisi halua tehdä ennakointia pidemmällä aikavälillä kuin mihin on mahdollisuuksia. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, että 30 prosenttia haluaa toiminnan suunnitteluun tukea, 52 strategiatyön tukea ja 18 prosenttia toimintaympäristön hahmottamistukea. Näin ollen SOSTE voisi tukea järjestöjä tekemään nimenomaan pitkän aikavälin ennakointia. Kyseisellä toimenpiteellä autettaisiin järjestöjä riippumatta niiden aiemmasta aktiivisuudesta eri aikavälien ennakoinnissa.

Lopuksi järjestöjen edustajilta kysyttiin, mitä konkreettisia toimenpiteitä he toivovat SOSTelta. Kyseisen kysymyksen tulokset löytyvät kuvioista 9. Yli keskiarvon kohosivat toimintaympäristöön liittyvän tiedon kerääminen ja jalostaminen, järjestöille tärkeistä ennakointitiedon sisällöistä viestiminen sekä kansalaisyhteiskunnan tulevaisuuskuvan tuottaminen yhdessä järjestöjen kanssa. Tulokset korostavat ensinnäkin sitä, miten läheisessä yhteydessä ennakointitieto ja siitä viestiminen ovat. Lisäksi tulee selkeästi esille se, miten järjestöt tarvitsevat tulevaisuuden kannalta olennaisen tiedon seulontaa valtavista saatavilla olevista tietomassoista. Yksi mahdollisuus tämän kyselyn tulosten jatkojalostamiseen voisi olla muutamien suosituimpien vaihtoehtojen jatkokehittäminen yhdessä jäsenjärjestöjen kanssa.



KUVIO 9. Kuinka tärkeinä näette seuraavat sisällöt SOSTEn ennakointitoiminnassa? Vastaajien määrä: 63

Järjestöjen eniten odottaman toimintaympäristön muutokseen liittyvän tiedon keräämisen ja jalostamisen suosiota selittää se, että toimintaympäristön muutoksista perillä pysyminen on tärkeä asia organisaatiolle kuin organisaatiolle. Toimintaympäristöanalyysi muodostaa perustan koko ennakointiprosessille. Sen yhteydessä syntyvän tiedon osuvuus määrittää myös sitä, miten hyvin mahdollisissa jatkovaiheissa tuotettava tieto tukee kehittämistyötä. Onnistuneella toimintaympäristöanalyysillä pystytään toisin sanoen tukemaan hyvin kokonaisvaltaisesti järjestöjen ennakointia ja tulevaisuustyötä. Apu toimintaympäristöanalyysin tekemisessä ja sen tulosten hyödyntämisessä on konkreettinen toimenpide, jolla SOSTE voisi tukea järjestöjä.

Vaikuttava ennakointiprosessi ei kuitenkaan pääty siihen, että on saatu tuotettua tietoa ja mahdollisesti toimenpidesuosituksia. Tätä ajatusta tukee myös se, että järjestöjen edustajat asettavat niille tärkeistä ennakoititiedon sisällöistä viestimisen toiseksi tärkeimmäksi toimenpiteeksi. Yksi tärkeä osa ennakointia onkin kerätyn tiedon analysointi, jalostaminen ja tuloksista viestiminen. Sisältöjen viestimisellä saadaan ensinnäkin lisättyä organisaation sidosryhmien ja muun ulkopuolisen yleisön tietoisuutta niistä. Sillä on kuitenkin tärkeä rooli myös organisaation sisäisessä viestinnässä. Karkeasti arvioituna painopiste voi kuitenkin olla enemmän ulkoisessa viestinnässä. Kyselyn tulos on syytä nähdä selkeänä toiveena järjestöiltä SOSTEn suuntaan auttaa niitä ennakointiviestinnässä.

Kolmanneksi tärkeimmäksi toimenpiteeksi SOSTelle järjestöjen edustajat nostavat kansalaisyhteiskunnan tulevaisuuskuvan tuottamisen yhdessä järjestöjen kanssa. Sen kohdalla on olennaista aluksi määritellä, mitä kansalaisyhteiskunnan tulevaisuuskuvalla tarkoitetaan ja mitä sen kartoittamisella tavoitellaan. Toimintaympäristöanalyysin yhteydessä käsiteltävä tieto voi olla melko yleisluonteista ja siten kaukana järjestöjen arkitodellisuudesta. Kansalaisyhteiskunnan tulevaisuuskuva ja sen taustalla oleva lähestymistapa voisi parhaimmillaan toimia välittävänä tekijänä ja näkökulman suuntaajana abstraktin toimintaympäristöanalyysin ja konkreettisen järjestöarjen välillä.

9 Johtopäätökset

Tässä raportin päätösluvussa vedetään kyselytutkimuksen johtopäätöksiä. Lisäksi esitetään konkreettisia suosituksia SOSTELLE ennakoitotoiminnan kehittämiseksi jatkossa. Aluksi käydään läpi sitä, miten onnistuneesti eri sidosryhmät on tavoitettu tässä tutkimuksessa. Tämän jälkeen käsitellään mahdollisuuksia hyödyntää järjestöjen osaamispotentiaalia ennakoinnissa hiljaisen signaalin käsitelynteesin kautta. Sitten siirrytään analysoimaan osallisuuden laajuuden määrittelyn merkitystä ennakoinnissa. Kysymys ennakoinnin tekemisestä omana toimintana tai ulkopuolisen osaamisen avulla on käsittelyssä tämän jälkeen. Lopuksi käydään vielä kyselytutkimuksen tulosten pohjalta kumpuavia johtopäätöksiä ja kehittämissuhteita liittyen ennakoinnin aikavälien valintaan ja vaikuttavuuteen sekä ennakoitotietoa ja sen valintoihin.

Yksi osa onnistunutta ennakoitotoimintaa on sen sidosryhmien määrittely. Voidaan kysyä, keitä varten ennakoittoa tehdään ja keitä siihen halutaan osallistaa. Sidosryhmien määrittelyyn on vaikea löytää yleispäteviä sääntöjä, joten niiden tunnistaminen ja arviointi on aina tilanne- ja järjestökohtaista. Juha Klemelä (2016) havainnollistaa SROI-arviointimenetelmää koskevassa Järjestöt, vaikuttavuus & raha -julkaisussaan kysymyksen, jonka avulla on mahdollista kartoittaa sidosryhmiä:

*// Mitkä henkilöt, ryhmät tai organisaatiot ovat sellaisia, että niillä on vaikutusta oman projektin tai organisaation toimintaan, tai sellaisia, että oma toiminta vaikuttaa niihin?”
(Klemelä 2016, 24)*

Projektin voi tässä tapauksessa tarkoittaa vaikkapa ennakoitotiin liittyvää kehittämishanketta. Tässä kyselytutkimuksessa tavoitettiin hyvin järjestöjen johdossa tai asiantuntijatehtävissä työskentelevät ihmiset, joilla toki onkin tärkeä rooli ennakoinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa. Luottamushenkilöiden ja erityisesti vapaaehtoistoimijoiden näkemyksistä taas jäi paljon potentiaalia käyttämättä, koska heidän määränsä vastaajissa oli vähäinen.

Ennakoinnin sidosryhmien tunnistamisen kannalta on olennaista jatkossa tehdä valintaa, mistä SOSTE vastaa ja mitkä toimet taas ovat jäsenjärjestöjen vastuulla. Yksi vaihtoehto edetä on se, että SOSTE mahdollistaa järjestöille ennakoinnin sidosryhmien tunnistamisen ja tukee järjestöjen osaamista tämän asian suhteen. Varsinainen sidosryhmästrategian luominen käytännön tasolla jäisi loppujen lopuksi jäsenjärjestöjen vastuulle. Tässä mallissa voisi yhdistyä parhaalla tavalla jäsenjärjestöjen tuntemus omasta toimintaympäristöstään ja SOSTEn ennakoinnin ja tulevaisuustyön osaaminen.

Kysyttäessä järjestöjen edustajilta, mitä heille tulee spontaanisti mieleen sanasta ennakoitoti, vastaajat yhdistelivät luovasti omaan ammatilliseen osaamiseensa liittyviä sisältöjä ja käsitteitä ennakoinnin vastaaviin. Hyvänä esimerkkinä toimii ennakoinnin heikon signaalin käsitteen yhdistäminen johtamisen hiljaisen tiedon käsitteeseen. Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen ylläpitämässä tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalissa (TOPI) heikko signaali määritellään seuraavalla tavalla:

// Sellainen yksittäinen ilmiö tai tapahtuma tai toisiinsa liittyvien erillisten ilmiöiden tai tapahtumien joukko, joka ei välttämättä tapahtuessaan vaikuta tärkeältä tai ole laaja, mutta jolla on tulevaisuuden muodostumisen kannalta tärkeä tai jopa ratkaiseva merkitys.” (TOPI 2017)

Hiljainen tieto taas määritellään TOPI:ssa näin:

// Henkilökohtaista, tilanteeseen tai asiasidonnaista tietoa, jota on vaikeaa muotoilla sanoiksi ja kommunikoida... Siinä missä eksplisiittinen tieto voidaan ilmaista ja mitata numeroina ja sanoina, hiljainen tieto pohjautuu henkilön toimintaan, kokemuksiin, ihanteisiin, arvoihin ja/tai tunteisiin... Hiljainen tieto muokkautuu ajallisen, sosiaalisen ja kulttuurisen vuorovaikutuksen kautta, mutta sen subjektiivinen ja intuitiivinen luonne tekee vaikeaksi prosessoida tai kommunikoida sitä systemaattisella tai kontrolloidulla tavalla.” (TOPI 2017)

Molempia yhdistävänä tekijänä on, että niiden näkökulma suuntautuu yksittäiseen sosiaalisen todellisuuden mikrotason ilmiöön. Yhden tai useamman heikon signaalin yhteisvaikutus voi tulevaisuudessa olla hyvinkin merkittävä yhteiskunnallisella tai jopa sitä laajemmalla tasolla. Heikot signaalit voivat kytkeytyä joko organisaation ulkopuolisen tai sisäisen toimintaympäristön tarkkailuun ja analysointiin (Ansoff 1982) Hiljainen tieto taas suuntautuu tulevaisuusnäkökulmasta lähinnä vaikuttamaan organisaation tai pienemmän yhteisön sisäiseen toimintaympäristöön.

Tämä luova käsitesynteesi kertoo sitä, että järjestöissä on ennakoinnin suhteen paljon potentiaalia, kunhan se vain osataan hyödyntää. Organisaation ulkopuolelta tulevat heikot signaalit, trendit, megatrendit ja muu yhteiskunnallinen tulevaisuustieto jäävät usein organisaation arkielämän todellisuuden näkökulmasta irrallisiksi ja heikosti hyödynnettäviksi. Koska hiljainen tieto sisältää ainesta sekä yksilön henkilökohtaisista kokemuksista että organisaatiokulttuurista, se voisi toimia yhdistävänä tekijänä yhteiskunnallisen tason heikkojen signaalien ja muun tulevaisuustiedon sekä organisaatio- ja yksilötason hiljaisen tiedon välillä. SOSTEn kannalta tämä voisi tarkoittaa vaikkapa tiedon jalostamisen ja levittämisen roolia ennakoitintiedon ja järjestöistä kumpuavan organisaatiotasoisien tiedon suhteen.

Järjestöjen voimakas halu osallistavaa ennakointia kohtaan on mielenkiintoinen tulos, jonka taustatekijöihin kannattaa perehtyä jatkossa hyvin. Tuloksesta näkyy selkeästi se, että osallistavan ennakoinnin käsitteen sisällön avaamisessa ja reflektoinnissa järjestöjen suuntaan on vielä tekemistä. Tuomo Kuosa (2012, 9) havainnollistaa strategisen (strategic foresight) ja osallistavan (participatory foresight) ennakoinnin eroja. Strategisen ennakoinnin hän määrittelee seuraavasti:

// Sillä tarkoitetaan ennakointityötä, jolla tavoitellaan mahdollisimman hyvän kokonaiskuvan luomista olemassa olevasta pelitilanteesta ja päätöksentekijälle avautuvista toimintavaihtoehdoista. Toisin sanoen strateginen ennakointi on aina sidoksissa tiettyyn päätöksentekotilanteeseen, ja se tehdään nimenomaan kyseisen työn tilanteen päätöksentekijän strategisen kyvykkyyden lisäämiseksi eikä yleisestä mielenkiinnosta tai halusta parantaa maailmaa.” (Kuosa 2012, 9)

Strategista ennakointia käsitteenä Kuosan merkityksessä luonnehtii siis sidonnaisuus päätöksentekoon ja päätöksentekijän intresseihin. Se on siis intressisidonnaista toimintaa, jolla on selkeä päämäärä. Osallistavaa ennakointia Kuosa luonnehtii puolestaan näin:

// Osallistavan ennakoinnin tavoitteena on saada mahdollisimman suuren ihmisjoukon sydän, järki ja energia sitoutumaan yhteisesti hyväksytyyn tavoitteeseen tai vision saavuttamiseen. Kun strateginen ennakointi palvelee ylitason päätöksentekoa, osallistava ennakointi tavoittelee toivottavan muutoksen käynnistämistä ruohonjuuritasolta ylöspäin.” (Kuosa 2012, 9)

Osallistavan ennakkoinnin luonteeseen kuuluvat siis laaja osallisuus, yhteisen näkemyksen tavoittelu ja vaikuttaminen alhaalta ylöspäin. Näitä kahta ennakkoinnin ideaalityyppejä ei kuitenkaan ole syytä nähdä toisilleen vastakkaisina vaihtoehtoina, joiden välillä pitäisi tehdä jonkinlainen lopullinen valinta. Sen sijaan molempia käsitteitä ominaispiirteineen voidaan käyttää apuna hahmotettaessa, minkälainen yhdistelmä ominaisuuksia voisi olla optimaalisin vallitsevaan tilanteeseen. Kyseinen yhdistelmä voi löytyä hyvinkin ennakkoluulottomasta ominaisuuksien yhdistelystä yli käsiterajojen.

Voisi olla perusteltua perehtyä järjestöjen laajan ja suppean osallistamisen merkityksiin tarkemmin jonkinlaisilla jatkoselvityksillä. Yksi mahdollisuus pureutua teemaan tarkemmin voisi-
vat olla mahdolliset haastattelut järjestöille, jotka ilmoittivat kiinnostuksensa kyselytutkimuksen yhteydessä.

Huomionarvoinen tulos kyselytutkimuksessa on myös se, miten vahvasti ennakkointia tehneiden järjestöjen kyseinen toiminta painottuu oman organisaation sisälle. Tämä voidaan tulkita niin, että SOSTEn tarjoamalle avulle ja osaamiselle on selkeästi tilausta. Jotta ulkopuolisen osaamisen hyödyntämisestä saataisiin tarkempi kuva, olisi syytä toteuttaa aiheesta erillinen kysely tai haastatteluja. Käytännössä tämä voitaisiin toteuttaa jatko haastatteluun halunsa ilmaisneiden järjestöjen haastatteluiden yhteydessä.

Tutkimuksen tulosten mukaan lyhyt aikaväli on tällä hetkellä järjestöjen ennakkoinnin operationaalinen ja keskipitkä aikaväli strateginen taso. Lisäksi pieni osa (10 prosenttia) järjestöistä tarvitsee apua ylipäättään aloittaakseen ennakkoinnin. Ennakoimattomuus sekä lyhyt, keskipitkä ja pitkä aikaväli voidaan nähdä portaina, joita pitkin SOSTE voisi omalla osaamisellaan auttaa järjestöjä kipuamaan ylöspäin. Järjestöt ilmaisivat selkeästi halunsa rohkeaan, tulevaisuuteen vaikuttavaan ennakkointiin. Tämän kanssa taas on ristiriidassa se asiantila, että ne haluaisivat SOSTEn keskittyvän lyhyen ja keskipitkän aikavälin ennakkointiin pitkän aikavälin sijasta. Tässä kohtaa voisi olla tilausta sille, että SOSTE kävisi jäsenjärjestöjen suuntaan vielä dialogia siitä, mitä rohkea tulevaisuuteen vaikuttava ennakkointi vaatii aikavälien valinnan suhteen. Toisin sanoen pitkän aikavälin hyötyjä pitäisi pystyä artikuloimaan selkeästi, ymmärrettävästi ja käytännöllisesti.

Järjestöjä, jotka eivät ennakoivat, SOSTE voisi auttaa lyhyen aikavälin ennakkoinnin pariin, lyhyen aikavälin ennakoijia taas keskipitkään ja keskipitkän aikavälin ennakoijia pitkän aikavälin ennakkointiin. Pitkän aikavälin ennakkointiin asti päässeitä SOSTE voisi auttaa vahvistamaan saavuttamaansa asemaa. Painotuksia eri kohderyhmien kesken olisi syytä tarkistaa säännöllisin väliajoin. Vaikuttaviksi toimiksi taas kannattaisi valita sellaisia, joilla on mahdollista auttaa järjestöä kuin järjestöä riippumatta näiden lähtötasosta.

Edellisessä kappaleessa mainittuja järjestöjen lähtötason mukaisia toimenpiteitä tukisi ensinnäkin mitä todennäköisimmin vahvasti se, että SOSTE tarjoaisi järjestöille jonkinlaisen yhteisen jaetun alustan toimintaympäristöanalyysin tekemiseen. Lisäksi SOSTE voisi tehdä toimintaympäristöanalyysia ja mahdollisesti laajemminkin pidemmän aikavälin ennakkointia osittain järjestöjen puolesta sekä jalostaa siihen liittyvää tietoa jäsenjärjestöjen käyttöön. Molemmat toimenpide-ehdotukset ovat linjassa kyselyn tulosten kanssa.

Ensiksi mainitun toimenpiteen perustelu tulee siitä, että toimintaympäristöanalyysi ennakkoinnin työkaluna koskettaa käytännössä kaikkia järjestöjä. Näin toimimalla SOSTE saisi autettua potentiaalisesti mahdollisimman laajaa joukkoa jäsenjärjestöjä. Jälkimmäisen toimenpiteen perustelu taas kumpuaa siitä, että tekemällä ainakin osittain toimintaympäristöanalyysia SOSTE vapauttaisi järjestöjen voimavaroja sen jälkeiseen ennakkointitiedon tuottamiseen, jossa järjestöjen oman toimintaympäristön tuntemus vahvuutena pääsisi oikeuksiinsa.

Perustelut valita nimenomaan pitkän aikavälin ennakkointi taas tulee siitä, että koska sen vaikutusväli ulottuu lyhyempiä aikavälejä pidemmälle, sen avulla pystytään tukemaan myös keskipitkän ja lyhyen aikavälin ennakkointia. Tekemällä osittain pitkän aikavälin ennakkoinnin jäsenjärjestöjen puolesta SOSTE alentaisi mitä todennäköisimmin kaikkien järjestöjen kynnystä kehittää ennakkointiaan. Näin ollen jäsenjärjestöjen ei tarvitsisi suunnata niin paljon voimavaroja pitkän aikavälin ennakkointiin kuin niiden pitäisi tehdä siinä tapauksessa, että ne aloittaisivat itse pitkän aikavälin ennakkoinnin alusta lähtien.

Toisaalta SOSTEn olisi hyvä saada voimaannutettua jäsenjärjestöjä tekemään keskenään ennakointityötä, koska kaikkea ennakointiin liittyvää ei ole pakko tehdä itse ja koska jäsenjärjestöillä on varmasti omaan toimintaansa liittyvää arvokasta osaamispääomaa. Tässä voitaisiin hyödyntää edelläkävijäjärjestöjen osaamista, jota voitaisiin levittää yhteisen ennakointityön välityksellä muidenkin jäsenjärjestöjen käyttöön. SOSTEn voisi toimia tässä kuviossa esimerkiksi yhteisiä intressejä ennakkoinnin suhteen jakavien järjestöjen yhteen kokoajana ja ennakointityön mahdollistajana.

Sisältöjen ja toiminnan viestinnällä on myös tärkeä rooli ennakointityössä. Tämän asiantilan myönsivät myös kyselyyn vastanneet järjestöjen edustajat toivomalla SOSTelta selkeästi toimenpiteitä järjestöille tärkeistä ennakointitiedon viestimisessä. Yksi konkreettinen toimi voisi olla kiinnostuneiden jäsenjärjestöjen kokoaminen yhteen miettimään ratkaisuja asiaan. Ennakointiviestinnän strategia on syytä kytkeä tiiviisti sidosryhmäyhteistyöhön, koska se lisää mitä todennäköisimmin viestinnän tavoitteiden saavuttamista. Esimerkiksi sosiaalisen median avulla on mahdollista selvittää, mitä laajempi yleisö ajattelee ja keskustelee vaikkapa jostakin järjestökentälle tärkeästä yhteiskunnallisesta muutostekijästä tai ilmiöstä. Viestintä toimii siis tiedonvälitysfunktiona lisäksi välineenä osallistaa kiinnostuneita ihmisiä toimintaympäristöanalyysiin ja sen pohjalta hahmoteltaviin ratkaisuihin.

Kaiken ennakointitoiminnan lähtökohta on se, minkälaisia tavoitteita sitä tekevä taho asettaa ennakkoinnille. Onpa kyse sitten ennakkoinnin sisältöjen miettimisestä, toimintaympäristöanalyysistä, menetelmien valinnasta, viestinnästä tai mistä tahansa muusta aiheeseen liittyvästä kokonaisuudesta, kaikki palautuu viime kädessä siihen, minkälaisen strategisten tavoitteiden saavuttamista ne tukevat.

SUOSITUKSET SOSTELLE

- 1 Tehdä valintaa sen suhteen, mistä toimista ennakkoinnissa SOSTE vastaa ja mitä jäsenjärjestöt tekevät.
- 2 Jalostaa ja levittää sekä yleistä ennakointitietoa että jäsenjärjestöjen organisaatiotason tietoa.
- 3 Tarjota jäsenjärjestöille yhteinen jaettu alusta toimintaympäristöanalyysia varten.
- 4 Tehdä ainakin osittain toimintaympäristöanalyysia ja pitkän aikavälin ennakointia jäsenjärjestöjen puolesta ja niille pureskeltavaksi.
- 5 Voimaannuttaa ja koota jäsenjärjestöjä yhteen tekemän ennakointia myös keskenään.
- 6 Muotoilla yhdessä jäsenjärjestöjen kanssa ennakointiviestinnän strategia.

Lähdeluettelo

- Ansoff, Igor 1982: Strategic Response in Turbulent Environments, Working Paper No 82-35, European Institute for Advanced Studies, Brussels.
- Dufva, Mikko 2017: Pääkirjoitus, Sivut 3-4 julkaisussa Futura 3/2017 Tulevaisuudentutkimuksen uudet menetelmät. Tulevaisuuden tutkimuksen seura, Helsinki.
- Kettunen, Jyrki & Meristö, Tarja 2010: Seitsemän tarinaa ennovaatiosta: rohkea uudistaa ennakoiden. Teknologiainfo Teknova, Helsinki.
- Klemelä, Juha 2016: Järjestöt, vaikuttavuus ja raha. SROI-arviointimenetelmä. SOSTE ry., Helsinki. Saatavilla verkossa: <https://www.soste.fi/ajankohtaista/julkaisut/sroi-opas.html> [Viitattu 21.12.2017]
- Kuosa, Tuomo 2012: Strateginen ennakointi ja tulevaisuuden johtaminen. Kauppalehti, Helsinki. Saatavilla verkossa: https://www.researchgate.net/publication/317014531_Strateginen_ennakointi_ja_tulevaisuuden_johtaminen [Viitattu 29.12.2017]
- Kuusi, Osmo 2013: Kuinka uudistettu kirja vastaa tulevaisuuksientutkimuksen uusiin metodisiin haasteisiin? Sivut 8-13 teoksessa Kuusi, Osmo; Bergman, Timo & Salminen, Hazel: Miten tutkimme tulevaisuuksia? Acta futura fennica no 5. Tulevaisuuden tutkimuksen seura, Helsinki.
- OPH 2017: Ennakointi ja ennakointimenetelmät. Saatavilla verkossa: http://www.oph.fi/tietopalvelut/ennakointi/koulutus_ja_osaamistarpeiden_ennakointi/menetelmat [Viitattu 29.12.2017]
- Salonen, Toivo 2007: Tieteenfilosofia. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi.
- Taipale-Lehto & Bergman 2013a: Graafisen teollisuuden osaamistarveraportti. Opetushallitus, Helsinki. Saatavilla verkossa: http://www.oph.fi/julkaisut/2014/graafisen_teollisuuden_osaamistarveraportti [Viitattu 29.12.2017]
- Taipale-Lehto & Bergman 2013b: Vanhuspalveluiden osaamistarveraportti. Opetushallitus, Helsinki. Saatavilla verkossa: http://www.oph.fi/julkaisut/2014/vanhuspalveluiden_osaamistarveraportti [Viitattu 29.12.2017]
- TOPI 2017: Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Saatavilla verkossa: <https://tulevaisuus.fi/kasitteet/> [Viitattu 29.12.2017]
- VNK 2014: Yhteistä ja jatkuvaa ennakointia - ehdotus kansalliseksi toimintatavaksi. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki. Saatavilla verkossa: <http://vnk.fi/julkaisut/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-287-095-7> [Viitattu 29.12.2017]