

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

**TUTKIELMA JULKISEN SEKTORIN
ERITYISLUONTEEN VAIKUTUKSESTA
SKENAARIOTYÖSKENTELYYN**

Hallintotiede
Pro gradu – tutkielma
Helmikuu 2010
Ohjaaja: Juha Vartola

Juha Panula-Ontto

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, hallintotiede
Tekijä	Panula-Ontto, Juha
Tutkielman nimi	Tutkielma julkisen sektorin erityisluonteen vaikutuksesta skenaariotyöskentelyyn
Pro gradu-tutkielma	97 sivua
Aika	Helmikuu 2010
Avainsanat	Skenaariot, ennakointi, strategia, suunnittelu, strateginen suunnittelu, julkinen sektori, julkinen hallinto

Tutkielma käsittelee skenaariotyöskentelyn erityispiirteitä julkisessa kontekstissa. Työn tarkoituksena on kuvata julkisen toimintaympäristön erityisluonne strategiatyön ja strategisen ajattelun kannalta, kuvata kriittisesti metodiselta orientaatioltaan heuristisen skenaariotyöskentelyn lähtökohdat, tavoitteet ja prosessi ja mahdollisuudet strategisen suunnittelun menetelmänä sekä analysoida miten julkinen konteksti vaikuttaa skenaariotyön lähtökohtiin, tavoitteisiin ja prosessiin.

Julkinen konteksti tarkoittaa strategiatyön kannalta ympäristöä tai olosuhdetta, jossa julkisen sektorin erityisluonne vaikuttaa merkittävästi. Varsinaisten julkisten organisaatioiden lisäksi julkiset piirteet vaikuttavat moniin muihin organisaatioihin vaihtelevalla voimakkuudella. Tässä mielessä julkisen ja yksityisen sektorin rajat ovat epäselvät. Yritysympäristöön orientoitunut strategia-ajattelu ja strategiatyön menetelmät eivät ole välttämättä sellaisenaan soveltuvia käytettäväksi julkisessa kontekstissa tapahtuvassa strategiatyössä. Liiketaloustieteellisen strategia-ajattelun suoraa soveltuvuutta julkiskontekstissa heikentäviä tekijöitä ovat kilpailuelementin puute tai erilainen luonne, arvojen ja tavoitteiden ongelmat ja päätöksenteon ja toiminnan verkostomainen luonne julkisessa toimintaympäristössä.

Skenaariotyöskentely on viime vuosina saanut lisääntyvää tieteellistä huomiota ja myös sovellukset ovat lisääntyneet ja menetelmä on vakiintunut yhdeksi keskeisistä strategiatyön menetelmistä niin yrityksissä kuin julkisissa organisaatioissa. Skenaarioita käsittelevässä kirjallisuudessa skenaariotyöskentelyn erilaisiin käyttöympäristöihin ei kiinnitetä juuri huomiota, vaikka eri organisaatioiden lähtökohdat poikkeavat toisistaan huomattavasti. Yksi keskeinen erityiskäyttöympäristö skenaariotyöskentelylle on julkinen toimintaympäristö. Siihen kohdistuva tutkimus on erittäin vähäistä.

Julkisten piirteiden erityisluonteen vaikutuksen ollessa merkittävää skenaariotyössä tulee mahdolliseksi endogeenisten ajureiden näkökulman ottaminen lähtökohdaksi, arvot ja intressit nousevat merkittäväksi huomioonotettavaksi asiaksi, päätöksenteon ja toiminnan verkostomainen luonne tekee tavoitteenasetannan ja fokusoimisen ongelmallisemmaksi ja asettaa omat vaatimuksensa hankkeen toteutukselle ja työskentelytavoille ja skenaariotarkastelujen spesifisyys alenee. Julkinen skenaariohanke voi palvella päätöksenteon tukemisen ja strategian muotoilun lisäksi strategiatyön ulkopuolisia tarkoituksia, esimerkiksi propaganda- ja legitimaatiotarkoituksia, ja se voi saada normaalina pidettävän strategisen muodon ohella visionäärisen, mobilisoivan tai kommunikatiivisen muodon. Julkisen skenaariohankkeen suunnittelussa on kiinnitettävä erityistä huomiota julkisen asiakkaan täsmälliseen määrittämiseen, toimivalta- ja resurssikysymyksiin, hankkeen tavoitteiden määrittämiseen ja tulosten hyödyntämisen suunnitteluun ja skenaarioiden kytkemiseen muuhun strategiayöhön ja päätöksentekoon.

ABSTRACT

University of Tampere	Department of management studies, administrative science
Author	Panula-Ontto, Juha
Name of thesis	A study on the effect of public organizational environment on scenario planning
Master's thesis	97 pages
Time	February 2010
Keywords	Scenarios, foresight, strategy, planning, strategic planning, public sector, public administration

The topic of this thesis is the special character of scenario planning in the public sector environment. The aim of this research is to depict the special character of public sector environment from the perspective of strategy formulation and strategic thinking, provide a critical overview of the heuristically oriented scenario planning methodology and its underlying conditions, objectives, priorities and process and possibilities as a tool of strategic planning and to investigate how the public environment effects scenario planning.

The public environment is understood as an environment or condition of strategic planning where the special character of public sector has significant effect. In addition to the actual public organizations the public features have effect in many non-public organizations to varying degrees as well. Strategy thinking oriented to corporate applications is not necessarily well suited for the public environment. Factors hindering the direct applicability of private sector strategic planning methods in the public environment include the lack of competition or its significantly different nature, problems related to the multiple and conflicting sets of interests and values associated with decision-making, and the networked nature of public action and decision-making.

Scenario planning is a technique which has gained increasing academic attention in the last years. Also applications have become more numerous and it can be said that the method is one of the key tools of strategic planning and management in organisations both private and public. The related literature does not seriously discuss the different deployment environments of scenario planning methodology. One central deployment environment is the public context, and also the analysis of its special nature is scant.

A strong presence of the public features in a scenario planning application has a number of effects to be considered: the standpoint of endogenic drivers becomes more sensible, values and interests must be taken into account, the networked decision making and action makes focusing of the project and objective-setting problematic and possibly requires adaptation of methods, and the specificity of the scenario explorations is decreased. The public scenario planning exercise can, in addition of decision support and strategy formulation, serve purposes outside strategic context such as propaganda and legitimation, and in addition to its normal strategic form, the exercise may take a visionary, mobilizing and communicative form. In the planning of a public application of scenario planning, special attention must be paid to carefully defining the client, ensuring authority and resources to act upon the results and the exploitation of the outcomes and their linking to strategic activities and decision making.

SISÄLLYSLUETTELO

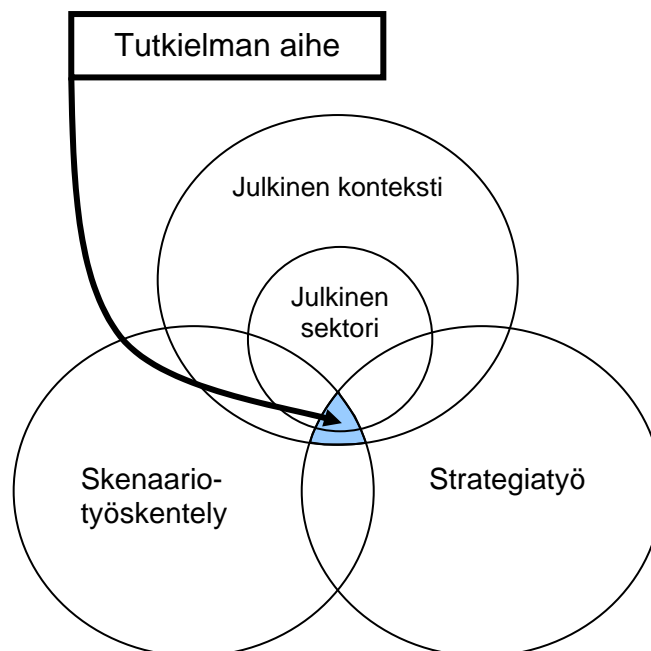
<u>1 Johdanto</u>	6
1.1 Tutkielman aihe ja tieteellinen tarkoitus	6
1.2 Tutkielman aineisto ja teoreettinen viitekehys.....	10
1.3 Tutkielman rakenne.....	11
<u>2 Strategia ja julkinen sektori</u>	12
2.1 Strategiakäsitteestä yleisesti.....	12
2.2 Strategiakäsitteen merkityssisällöt Mintzbergin ajatuksia seuraten	14
2.3 Julkinen toimintaympäristö ja julkisen sektorin erityisluonne.....	17
2.4 Kilpailun ymmärtäminen julkisessa toimintaympäristössä.....	21
2.5 Strategian tarkoitus julkisessa toimintaympäristössä	24
2.6 Suunnittelun kritiikistä	26
<u>3 Skenaariot strategiatyössä</u>	30
3.1 Skenaarioajattelu osana tulevaisuudentutkimusta	30
3.1.1 Tulevaisuudentutkimus tiedonalana.....	30
3.1.2 Tulevaisuuden kohtaamisen tavat Geoff Coylen mukaan.....	33
3.1.3 Ennustaminen, ennusteet ja ennakointi	35
3.1.4 Ennusteiden kritiikki ja skenaarioparadigma	36
3.1.5 Huomioita tulevaisuudentutkimuksesta strategiatyön näkökulmasta	38
3.2 Skenaariot strategisen ajattelun tukena	39
3.2.1 Skenaariomenetelmän tarvetta perustelevat strategisen suunnittelun ongelmat.....	39
3.2.2 Skenaariomenetelmä strategiatyökalujen kentässä	41
3.2.3 Skenaariomenetelmä ja muut strategiatyössä käytetyt tulevaisuudentutkimuksen menetelmät	43
3.3 Johdatus skenaariosuunnitteluun.....	44
3.3.1 Skenaarioiden olemuksesta	44
3.3.2 Muut skenaariomenetelmään liittyvät tyypilliset käsitteet.....	46
3.3.3 Skenaariosuunnittelun olemuksesta	48
3.4 Skenaariotyöskentelyn typologioita.....	49
3.4.1 Skenaariotyöskentelyn metodiset perusorientaatiot.....	49
3.4.2 Skenaarioiden tyypittelyä lähtökohtien, näkökulman ja käyttötarkoituksen mukaan.....	52
3.5 Skenaariosuunnittelulla tavoiteltavat hyödyt.....	55
3.6 Skenaariosuunnitteluprosessi ja skenaarioiden käyttö	60
3.6.1 Skenaariosuunnittelun prosessi yleisesti ja skenaarioiden integroiminen strategiatyöhön. 60	
3.6.2 Ralstonin ja Wilsonin skenaariosuunnittelun prosessin tarkastelu	61
<u>4 Skenaariotyöskentelyn julkissovellusten erityispiirteistä</u>	71
4.1 Julkisen toimintaympäristön erityispiirteiden vaikutus skenaariotyöskentelyyn	72
4.2 Skenaarioiden strategiatyön ulkopuoliset funktiot.....	78
4.3 Skenaariohankkeen haasteista julkissovelluksissa	84

4.4 Skenaariohankkeiden mahdollisista muodoista julkissovelluksissa	89
4.5 Suosituksia julkisen sektorin skenaariosuunnitteluhankkeen toteuttamisesta.....	91
4.6 Skenaariotyöskentelyn erityyppisiin käyttöympäristöihin kohdistuvan tutkimuksen tarpeesta.....	92
<u>Lähdeluettelo.....</u>	<u>95</u>

1 Johdanto

1.1 Tutkielman aihe ja tieteellinen tarkoitus

Tämän pro gradu-tutkielman aiheena on skenaariotyöskentely julkisessa kontekstissa. Julkinen konteksti tarkoittaa strategiatyön kannalta ympäristöä ja olosuhdetta, jossa julkisen sektorin erityisluonne vaikuttaa merkittävästi. Strategiatyö laajasti ymmärrettynä sisältää mission määrittämisen (asemoitumisen), visioinnin (tavoitteenasetannan) ja eritasoiset suunnitelmat mission toteuttamiseksi ja visioiden saavuttamiseksi. Skenaariotyöskentely tarkoittaa strategiatyön työskentelytapaa, jossa hyödynnetään tavalla tai toisella skenaarioita. Kuvio 1 esittää tutkielman tarkastelualan julkisen kontekstin, strategiatyön ja skenaariotyöskentelyn leikkauksena.



Kuvio 1. Tutkielman aihe julkisen kontekstin, skenaariotyöskentelyn ja strategiatyön leikkauksena.

Julkiset organisaatiot, kuten ministeriöt, virastot ja kuntaorganisaatiot, edustavat itsestäänselvästi julkista kontekstia. Julkisen kontekstin piiriin kuuluu kuitenkin myös monia muita organisaatioita, esimerkiksi kolmannen sektorin organisaatioita, vahvasti säännellyllä toimialalla toimivia yrityksiä ja yrityksiä, joiden pääasiallisia asiakkaita ovat julkiset organisaatiot. Tällä tavalla ymmärrettynä julkisen sektorin erityisluonne on organisaatioiden strategiatyöhön ja toimintaan vaikuttava ilmiö, joka on läsnä kaikissa organisaatioissa, mutta jonka vaikutuksen voimakkuus vaihtelee vähäisestä hallitsevaan.

Skenaariot ovat narratiivisia kuvauksia tulevaisuudentiloista ja niihin johtavista tapahtumista ja kehityskuluista. Niiden luomisen prosessi edellyttää organisaation nykytilanteen ja ympäristön analysointia ja systemaattista tulevaisuuden ajattelua, joka itsessään on strategiatyön kannalta hyödyllistä. Valmiit skenaariot voivat parhaimmillaan vaikuttaa haastamalla niihin perehtyvän päätöksentekijän ajattelua. Valmiita skenaarioita käytetään suunnittelussa päätöksenteon tukena ja strategioiden analysoinnissa. Tyypillinen skenaarioiden avulla tavoiteltava asia on joustava tai robusti strategia.

Käytän termiä skenaariotyöskentely viitatakseni skenaarioiden hyödyntämiseen strategiatyössä missä tahansa roolissa. Skenaariotyöskentely käsitteenä pitää sisällään skenaariosuunnittelun käsitteen. Skenaariosuunnittelu tarkoittaa strategista suunnittelua, jossa skenaariot on kiinteästi kytketty päätöksentekoon ja ne muodostavat strategiaproessin perustan ja ytimen.

Strategiatutkimuksessa on vallalla vastakkainasettelu jossakin määrin perinteisenä ja vanhentuneena nähdyn rationalistisen suunnitteluajattelun ja sen haastavan inkrementalistisemmän strategiaajattelun välillä. Inkrementalistinen ajattelu korostaa organisaatioiden reaktiivista, sisäiseen strategiseen kyvykkyyteen perustuvaa strategista valmiutta. Suunnittelukriittisessä strategisen ajattelun suuntauksessa, jota edustaa esimerkiksi Henry Mintzberg, suunnittelu nähdään enimmäkseen toimintaa lamauttavana aktiviteettina, jonka tarjoamat edut ovat monessa tapauksessa lähinnä psykologisia. Suunnittelukriittisen ajattelun mukaan ennusteisiin perustuvat suunnitelmat eivät ole käytökelpoisia kuin lyhyellä aikavälillä ja täysin ennalta-arvattavassa toimintaympäristössä. Ennustettava toimintaympäristö on kuitenkin todellisuutta vain harvoille nyky maailman organisaatioille.

Skenaarioita hyödyntävä strateginen ajattelu on eräänlainen synteesi suunnittelukoulukunnan ja suunnittelukriittisen koulukunnan ajatuksista: se ohjaa tarkastelemaan ja arvioimaan systemaattisesti tulevaisuutta ja varautumaan aktiivisesti sen saapumiseen, mutta ohjaa pois liian luottavaisista tulevaisuutta koskevista oletuksista ja strategian rakentamisesta näiden epärealististen odotusten varaan. Skenaariotyöskentelyn tarkoitus on kehittää suunnittelukriittisen koulun vaalimaa strategista valmiutta. Skenaariosuunnittelu voidaan nähdä myös keinona muuttaa perinteisen suunnitteluajattelun sävyttämää strategiatyön kulttuuria organisaatioissa.

Skenaariotyöskentely on viime vuosina lisääntyvää tieteellistä huomiota saanut strategiatyön ja strategisen suunnittelun tekniikka tai lähestymistapa. Skenaariot ovat jo pitkään olleet melko yleisessä käytössä ja näytelleet vähintään jonkinlaista roolia ainakin suurten eurooppalaisten yritysten strategisessa suunnittelussa (ks. Meristö 1991). Viime vuosina sovellukset ovat edelleen lisäänty-

neet suuresti (ks. Rigby & Bilodeau 2007) ja skenaariotyöskentelyn voidaan sanoa olevan yksi keskeisistä strategiatyön menetelmistä. Skenaariomenetelmät eivät missään nimessä ole uusi ilmiö: niitä on varhaisvaiheessaan sovellettu jo 1950-luvulla sotilaallisissa yhteyksissä ja Euroopassa valtion suunnittelun työkaluna. Menetelmän voimakkaampi kehitys on kuitenkin tapahtunut 70-luvulta eteenpäin. Nykyisin skenaariometodologia on varsin hajaantunutta (ks. esim. Piirainen, Tuominen, Elfvengren, Kortelainen, Niemistö 2007, 5 – 6).

Mika Mannermaan mukaan skenaariotyöskentely on pitkään mielletty ensisijaisesti yritysmaailman työkaluksi. Hänen mukaansa skenaariotyöskentely on kuitenkin usein soveltuva menetelmä, kun valmistellaan ja tehdään esimerkiksi kunnan tulevaisuutta koskevia päätöksiä. Mannermaa toteaa 1990-luvulla tapahtuneen varsinaisen tulevaisuusbuumin valtiollisen tason toimijoiden piirissä: tästä esimerkkejä ovat hallitusten tulevaisuusselonteot, eduskunnan tulevaisuusvaliokuntien työ, ministeriöiden skenaarioita hyödyntävät strategiat ja 1998 valmistunut kansallinen tietoyhteiskuntastrategia. (Mannermaa 1999, 9 – 11.) Skenaariomenetelmä on siis ollut jo pitkään käytetty menetelmä myös suomalaisissa julkisissa organisaatioissa.

Skenaariosuunnittelumenetelmä esitetään menetelmää käsittelevissä uusissa oppaissa (ks. esim. Ralston & Wilson 2006; van der Heijden, Bradfield, Burt, Cairns, Wright 2002) joustavana menetelmänä, jolla on yleistä sovellettavuutta kaikentyyppisten organisaatioiden strategiatyössä. Ajatuksena on, että skenaariotyöskentelyä on sovellettava tapauskohtaisesti kulloisessakin käyttökohteessa. Skenaariotyöskentelyn sovelluksia ja erityispiirteitä erilaisissa käyttöympäristöissä ei kuitenkaan alan kirjallisuudessa juuri pohdita. Julkisen sektorin erityisluonteen vaikutusta ei kirjallisuudessa liioin systemaattisesti käsitellä.

Sikäli kun julkissovellusten erityispiirteitä pohditaan, ovat pohdinnat varsin alkeellisella tasolla (ks. esim. Leigh 2003). Toisaalta julkisten sovellusten ei välttämättä nähdä poikkeavan yritysten skenaariohankkeista. Esimerkiksi Gill Ringlandin (2002) toimittama ”Scenarios in public policy” on sinänsä helppotajuinen kuvaus skenaariotyöskentelystä, mutta mielestäni se vastaa sisällöllisesti muita, yritys ympäristöön orientoituneita skenaariotyöskentelyn oppikirjoja. Skenaariotyöskentelyn julkissovellusten erityisluonnetta teoksessa ei erityisen vakavasti pohdita. Ogilvy ja Smith (2004) ovat tarkastelleet aluesuunnitteluun liittyviä skenaariohankkeita julkisen erityisluonteen näkökulmasta. Heidän keskeinen havaintonsa oli että varsinaisten skenaariohankkeiden työskentelytapojen osalta julkissovellusten ja yrityssektorin sovellusten välillä ei ole oleellista eroa. Julkisessa kontekstissa toteutettavat hankkeet poikkeavat kuitenkin sekä lähtökohdiltaan että tavoitteiltaan yritysten skenaariohankkeista.

Julkisen toimintaympäristön erityisluonne nähdään tässä tutkielmassa vaikeasti määriteltävänä asiana, joka vaikuttaa vaihtelevan asteisena eri organisaatioissa. Julkisen ja yksityisen sektorin rajat nähdään siten epäselvinä. On tunnistettavissa joukko organisaatioiden julkisia piirteitä. Näiden piirteiden yhtäaikainen esiintyminen tekee järkeväksi organisaatioiden tarkastelemisen julkisen erityisluonteen kautta. Liiketaloustieteellisen strategia-ajattelun kritiikitön soveltaminen organisaatioissa, joissa julkiset piirteet esiintyvät voimakkaina, saattaa johtaa loogisiin ja käytännöllisiin ongelmiin.

Keskeiset liiketaloustieteen piirissä kehitettyjen strategia-ajattelutapojen ja strategiatyökalujen suora sovellettavuutta heikentävät tekijät julkissektorilla ovat kilpailuelementin puute tai erilainen luonne, arvojen ja tavoitteiden ongelmat ja julkisen toiminnan ja päätöksenteon verkostomainen luonne. Skenaariotyöskentelyn julkissovellusten problematiikkaa voidaan tarkastella näiden julkisen sektorin strategiayön yleisistä ongelmakentistä käsin.

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset.

Yleiset kysymykset	Täsmällisemmät tutkimuskysymykset
Mikä on strategiayön luonne julkisen sektorin organisaatioissa?	Mitä strategiayö käsittää ja miksi strategiayötä ja suunnittelua harjoitetaan?
	Miten julkisten organisaatioiden toimintaympäristö poikkeaa yksityisen sektorin organisaatioiden toimintaympäristöstä strategiayön näkökulmasta?
	Millaisia ongelmia liiketaloustieteellisen strategia-ajattelun soveltamiseen julkissektorilla liittyy?
Miten skenaariotyöskentely palvelee strategiayötä?	Mikä on skenaariotyöskentelyn suhde tulevaisuudentutkimukseen ja strategiayön muihin menetelmiin?
	Mitä mahdollisuuksia skenaariotyöskentely tarjoaa strategiayön laajemmassa kokonaisuudessa, mitä hyötyjä sillä voidaan saavuttaa ja miten se tukee päätöksentekoa?
	Miten skenaarioiden erilaiset käyttöympäristöt vaikuttavat skenaariotyöskentelyn lähtökohtiin?
	Mitä tarkoituksia skenaariosuunnitteluprosessin eri vaiheet palvelevat ja mikä prosessissa on tärkeää?
Miten skenaariotyöskentely julkisessa kontekstissa poikkeaa yritysten skenaariotyöskentelystä?	Miten toimintaympäristön julkiset piirteet vaikuttavat skenaariotyöskentelyn lähtökohtiin ja luonteeseen?
	Mitä haasteita skenaariohankkeen prosessiin liittyy julkissovelluksissa?
	Mitä erityisiä tarkoituksia ja muotoja skenaariotyöskentely julkisessa kontekstissa voi saada?

Tämän tutkielman tarkoituksena on 1) kuvata julkisen toimintaympäristön erityisluonne strategia-työn ja strategisen ajattelun kannalta ja hahmottaa liiketaloustieteellisen strategia-ajattelun julkissovellusten problematiikka, 2) kuvata kriittisesti metodiselta orientaatioltaan heuristisen skenaariotyöskentelyn lähtökohdat, tavoitteet ja prosessi ja mahdollisuudet strategisen suunnittelun menetelmänä, ja 3) analysoida miten julkisen toimintaympäristön erityisluonne vaikuttaa skenaariotyöskentelyn lähtökohtiin, tavoitteisiin ja prosessiin. Taulukko 1 esittää yleiset kysymykset ja täsmennetyt tutkimuskysymykset.

1.2 Tutkielman aineisto ja teoreettinen viitekehys

Tutkielma on rakentunut pääasiallisesti kirjallisen aineiston pohjalle. Julkisten piirteiden vaikutukset, prosessin haasteet ja skenaariohankkeiden muodot julkisella sektorilla on hahmotettu julkisen sektorin strategiatyötä ja skenaariotyöskentelyä käsittelevän kirjallisuuden tarkastelun kautta. Aineistona on lisäksi neljän erilaisissa skenaariohankkeissa mukana olleen asiantuntijan teemahaastattelut. Teemahaastatteluissa on käsitelty kirjallisuuden kautta hahmottuneita skenaariotyöskentelyn julkissovellusten piirteitä ja ongelmia. Haastatteluaineisto täydentää kirjallisuusanalyysin tuloksia. Tukea saaneista ajatuksista on jalostettu esitys skenaariotyöskentelyn julkissovellusten luonteesta ja erityispiirteistä.

Julkissektorin strategian luonne suunnitelmana ja kilpailuelementti julkisella sektorilla on hahmotettu Henry Mintzbergin (1987) strategiakäsitteen merkityssisältöjen jaottelun kautta. Julkisen sektorin erityispiirteiden summatiivinen lista, jonka avulla organisaatioiden ”julkisuus” tässä tutkielmassa hahmotetaan, perustuu pääasiassa Nuttin ja Backoffin (1991) ajatuksiin. Muita huomioitavia lähteitä julkisen sektorin strategiatyöhön liittyen ovat olleet Bryson (2004) ja Laine & Hulkkonen (1994).

Skenaariotyöskentelyä on pyritty kuvaamaan kriittisesti paitsi Ralstonin ja Wilsonin ja van der Heijdenin ym. mutta myös Meristön (1991) ja Mannermaan (1999; 2004) ajatusten tarkastelun kautta. Skenaariotyöskentelyn mahdollisuudet sekä rooli ja käyttö strategiatyössä on kuvattu yleisesti syntetisoiden Ralstonin ja Wilsonin (2006) ja van der Heijdenin ja kumppaneiden (2002) ajatuksia. Skenaariosuunnittelun prosessi läpikäydään Ralstonin ja Wilsonin esittämää prosessimallia seuraten.

Teoreettisen viitekehysten voi sanoa muodostuvan kahdesta käsityksestä. Ensimmäinen on käsitys julkisesta sektorista strategiatyön näkökulmasta erityisenä toimintaympäristönä, johon liiketaloustieteellisestä kontekstista lainattu strategia-ajattelu ja strategiatyön menetelmät eivät ongelmatto-

masti sovi. Toinen on skenaariotyöskentelyn käsittäminen nimenomaan kokonaisvaltaiseksi erilaisten organisaatioiden harjoittaman strategiatyön menetelmäksi, vastakohtana skenaarioiden käyttö tulevaisuudentutkimuksessa ja yleisessä, ei-instrumentaalissa tulevaisuusspekulaatiossa. Skenaariotyöskentely, siten kuin se tässä tutkielmassa ymmärretään, rajautuu myös ennustetyyppisen tulevaisuustiedon tuottamisen menetelmien suuntaan erilaisen käyttötarkoituksensa perusteella ja erilaisella suhteellaan epävarmuuteen.

1.3 Tutkielman rakenne

Luku 2 käsittelee strategiaa yleisesti, julkisen sektorin erityisluonnetta ja sen merkitystä strategiassa ajattelussa, kilpailuelementin hahmottamista julkisella sektorilla sekä strategisten suunnitelmien kilpailuun liittymättömiä tarkoituksia. Suunnitteluajattelun kritiikkiä käsitellään lyhyesti.

Luku 3 käsittelee skenaariotyöskentelyä ja skenaariosuunnittelua. Skenaariotyöskentelyn suhde tulevaisuudentutkimukseen kuvataan ja skenaariotyöskentelyn asema hahmotetaan strategiatyön menetelmien kokonaisuudessa. Menetelmällä tavoiteltujen vaikutusten, menetelmän prosessin ja siihen liittyvien haasteiden kuvaamisella luodaan viitekehys skenaariomenetelmän julkissovellusten ongelmien hahmottamiselle.

Luku 4 käsittelee skenaariotyöskentelyn julkissovelluksia ja sisältää tämän tutkielman keskeisimmän kontribuution. Strategiatyön julkisista erityispiirteistä johdetaan skenaariotyöskentelyn julkissovellusten erityispiirteet. Skenaariosuunnittelun prosessi käydään läpi julkisen kontekstin asettamien erityisten haasteiden valossa. Luvussa analysoidaan myös skenaariotyöskentelyn strategiatyön ulkopuolisia funktioita ja kuvataan julkiselle käyttöympäristölle ominaiset skenaariohankkeen muodot. Lopuksi esitetään tiivistelmä julkisessa kontekstissa toteutettavan skenaariohankkeen suunnittelussa huomioitavista asioista ja perustellaan skenaariotyöskentelyn erilaisten käyttöympäristöjen tutkimuksen tarvetta.

2 Strategia ja julkinen sektori

2.1 Strategiakäsitteestä yleisesti

Aivan yleisimmällä tasolla strategia voidaan määritellä pitkän tähtäimen suunnitelmaksi, jota noudattamalla on tarkoitus saavuttaa päämäärä. Päämäärä voi olla esimerkiksi kilpailijan voittaminen. (katso esimerkiksi <<http://en.wikipedia.org/wiki/Strategy>>.) Tällainen tapa määritellä strategia sopii esimerkiksi sotilaallisen strategian käsitteen ymmärtämiseen. Tarja Meristön mukaan strategia sana on alkuisin kreikan kielen korkeinta sodanjohtoa tarkoittavasta sanasta, ja on omaksuttu liikkeenjohdon kielenkäyttöön armeijan sanastosta. Strategia sotilaallisessa merkityksessä tarkoittaa oppia siitä, miten erillisiä taisteluita käytetään sodan perimmäisten tarkoituksien ajamiseen. (Meristö 1991, 15.)

Habermasin (1987) mukaan strategia on erityinen tapa nähdä asiat omaksuttujen päämäärien saavuttamisen näkökulmasta ja ohjata organisaatio toimimaan sen mukaisesti. Tämä tarkoittaa kaikkien organisaation piirteiden ja resurssien, myös henkilöstön, tarkastelua päämäärien saavuttamista silmälläpitäen. Strateginen toimintamalli pyrkii määrittelemään menestykseen tähtäävän toiminnan säännöt organisaation toimintatavaksi ja toimintapolitiikaksi. (ks. Meristö 1991, 15.)

Meristö (1991, 15) määrittelee strategian organisaation tavoitteellisen toiminnan täsmennetyksi yleislinjaksi. Organisaatio pyrkii käyttämään resurssejaan strategian osoittamassa suunnassa ja tassa toiminta-ajatuksen mukaisten päämäärien saavuttamiseen. Tämä määritelmä ei lue organisaation toiminnan perimmäisiä päämääriä strategian piiriin. Toinen Meristön esittämä ytimekäs liikkeenjohdon strategiaan soveltuva määritelmä on strategian käsittäminen kuvaukseksi organisaation ja sen ympäristön välisen suhteen ylläpidosta tai muuttamisesta. Tällainen määritelmä sisällyttää strategianmuodostamisen piiriin myös päämäärien asettamisen. (Meristö 1991, 35 – 36.)

Visiointia ja tulevaisuusorientaatiota korostava, suosittu tapa määritellä strategia on nähdä se organisaation valitsemana väylänä tulevaisuuteen. Tällainen määritelmä ei kuitenkaan paljasta kuuluuko strategian piiriin pelkästään väylän valinta vai myös sen tulevaisuuden valinta johon väylää kulkemalla pyritään. Toisaalta esimerkiksi moni julkinen organisaatio luonnehtii arkisemmin omaa strategiaansa pitkän tähtäimen suunnitelmaksi, joka on tietynlainen tavoitteiden yhteenveto ja selkeä ilmaus, joka auttaa säilyttämään toiminnan suunnan. Suunnan voi katsoa olevan tavallaan olemassa ilman strategiaakin (Ks. esim. Vaasan sairaanhoitopiirin strategia 2003 – 2010).

Quinn (ks. Mintzberg, Lampel, Quinn ja Ghoshal 2003, 10 – 16) katsoo formaalin strategian pitävän sisällään kolme oleellista elementtiä. Nämä ovat tärkeimmät tavoitteet, toimintaa ohjaavat ja rajoittavat säännöt, ja toimintaohjelmat, joilla tavoitteet saavutetaan sääntöjen puitteissa. Strategia on Quinin mukaan suunnitelma joka integroi tavoitteet, säännöt ja ohjelmat yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Mintzberg (1987) määrittelee yleisellä tasolla strategian seuraavasti: strategia sisältää organisaation valitseman aseman suhteessa ympäristöön ja toiminnan perussäännöt, joilla se toimii ja pyrkii menestymään tuossa asemassa. Asema ja perussäännöt voivat olla suunnittelun tulosta tai voivat olla toiminnan kautta muotoutuneet.

Nopeakin katsaus strategia-aiheiseen kirjallisuuteen tuo esiin strategiakäsitteen monenkirjavat merkityssisällöt. Tyypillisesti yksittäinen tutkijakaan ei anna työssään erityisen selvää ja yksiselitteistä määritelmää strategiasta tai välttämättä edes siitä, missä merkityksessä strategiakäsitettä hänen työssään käytetään. Strategian sisältönä eri lähteiden (ja jopa samojen lähteiden) mukaan voi olla esimerkiksi kehityksen yleinen suunta, selkeä päämäärä, toimenpidesuunnitelma annettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tai ohjeet eri ongelmien ja tilanteiden käsittelyyn ja resurssien jakamiseen organisaation arkisessa toiminnassa.

Kirjallisuudessa strategiakäsitteen merkityssisällöissä on vaihtelua ainakin seuraavien asioiden suhteen. Ensinnäkin vaihtelee, kuuluuko organisaation perimmäisten tavoitteiden asetanta strategian piiriin vai tulevatko tavoitteet strategiaan ulkopuolelta, annettuna. Toiseksi merkityssisällöt eroavat sen suhteen, kuuluuko organisaation suhde ympäristöönsä ja asemoituminen siinä, toisin sanoen organisaation tehtävä ja olemassaolon perustarkoitus strategian piiriin vai tulevatko ne strategian ulkopuolelta. Näissä eroissa on siis kysymys siitä, onko strategia ikään kuin alemman tasoisen organisaation toiminnan määrittäjä kuin jokin toinen suunnitelma, joka sisältää käsityksen organisaation suhteesta ympäristöönsä tai sen perimmäisistä tavoitteista. Kolmanneksi eroavat strategian organisaation toiminnalle antaman ohjeistuksen konkreetian taso ja käsitellyt toiminnot. Toisin sanoen onko olemassa vastaavasti jokin strategiaa alemman tasoisen toimintaa määrittävä suunnitelma, jonka piiriin konkreettiset ohjeet toiminnasta kuuluvat.

Strategian laajuus tavoitteet-keinot-akselilla voi siis venyä kahteen suuntaan. Strategia on suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta laajennettuna siihen voi sisältyä itse tavoitteiden asetanta ja toisaalta käytännön toimet suunnitelman realisoimiseksi. Asemoitumisvapauden suhteen strategia kapeasti ajateltuna sisältää suunnitelman tai säännöt ja toimintaohjeet menestymiseen tietynlai-

nessa roolissa, tietyssä annetussa asemassa suhteessa toimintaympäristöön, mutta laajennetussa mielessä strategian muotoilussa päätetään myös suhteesta ympäristöön eli ratkaistaan asemoitumiskysymys.

Strategiaan läheisesti liittyviä käsitteitä ovat missio, visio ja arvot. Visio ilmaisee yleisellä tasolla organisaation tavoitetilaa pitkällä aikavälillä. Sen tehtävänä on rakentaa innostava kuva tulevaisuudesta ja toimia sitoutumisen ja motivaation lähteenä henkilöstölle (ks. esim Laine & Hulkkonen 1996, 65 – 66). Visio edustaa organisaation suunnitelmallisen toiminnan perimmäisiä päämääriä.

Missio ilmaisee organisaation olemassaolon tarkoituksen. Olemassaolon tarkoitusta missiossa konkretisoivat toimiala, tarjotut tuotteet ja palvelut sekä organisaation asiakkaat ja sidosryhmät. Missio pyrkii selventämään mitä asiakkaiden tarpeita organisaatio palvelee ja mitä velvollisuuksia organisaatiolla on asiakkaita kohtaan (Ks. esim. Laine & Hulkkonen 1996, 53). Missio kuvaa siis organisaation suhdetta ympäristöönsä ja missioajattelun voi sanoa olevan analogista strategisen aseman pohtimisen kanssa.

Arvot edustavat organisaation toimintatapoja pitkällä aikavälillä. Arvot rinnastuvat jossakin määrin toimintaa ohjaaviin sääntöihin ja rajoituksiin, mutta eivät jäännöksittä. Visio, missio ja arvot rinnastuvat siis tavoitteisiin, asemaan ja sääntöihin, mutta ovat ikään kuin yleisempiä ja vähemmän teknisiä ja konkreettisia. Niiden tarkoitus on myös kommunikoida oma sisältönsä ihmisille innostavalla tavalla. Riippuu tulkinnasta ovatko missio, visio ja arvot käsitteellisesti samantasoisia strategian kanssa vai ovatko ne strategian osia. Esimerkiksi John Bryson (2004, 6) suosii kokonaisvaltaista strategian tulkintaa, jossa strategia sisältää mission ja vision. Organisaation strateginen suunnittelu on hänen mukaansa toimenpide, jossa tuotetaan perustavanlaatuisia päätöksiä liittyen siihen mitä organisaatio on, mitä se tekee ja miksi.

Kokonaisvaltaista organisaation suunnan, tehtävien, arvojen ja toimenpiteiden pohtimista ja niihin liittyvää päätöksentekoa kutsutaan tässä tutkimuksessa strategiatyöksi. Tämän tutkimuksen aiheena oleva skenaariosuunnittelu on strategiatyön kokonaisvaltainen menetelmä, jota käytetään tyypillisesti apuna strategian (strategia kapeassa merkityksessä) luomisessa ja valinnassa, mutta jota on mahdollista käyttää myös visioinnin työkaluna.

2.2 Strategiakäsitteen merkityssisällöt Mintzbergin ajatuksia seuraten

Henry Mintzberg on tarkastellut strategiakäsitteen erilaisia mahdollisia merkityssisältöjä. Puhumme strategiasta suunnitelmana (*plan*), stratageemina (*ploy*), toteutuneena toimintamallina (*pattern*),

asemana (*position*) ja näköalana (*perspective*) (Mintzberg 1987). Tämä jaottelu on strategiaa käsittelevässä kirjallisuudessa paljon lainattu ja auttaakin jäsentämään kirjavaa strategia-ajattelutapojen tarjontaa.

Strategia suunnitelmana on ehkä tavanomaisin ja perinteisin tapa käsittää strategiakäsitteen merkityssisältö. Strategia nähdään yleensä etukäteisesti ennen toimintaa, tietoisesti ja tarkoituksella luotuna suunnitelmana. Strategia suunnitelmana on kuin käsikirjoitus tai ohjeistus, jonka avulla suoritetaan tehtävä tai saavutetaan tavoitteet. (Mintzberg 1987.)

Strategia stratageemina on myös suunnitelma. Stratageemi ei ole pitkän tähtäimen suunnitelma vaan juoni, spesifi keino, jolla jokin yksittäinen tavoite saavutetaan (Mintzberg 1987). Stratageemin käytössä tavoitteet pyritään saavuttamaan epätavanomaisia keinoja käyttämällä. Pääasialliset keinot ovat oman toiminnan naamioiminen ja toimiminen odottamattomalla tavalla. Esimerkkejä tällaisista stratageemeista ovat mm. kiinalaiset 36 stratageemia (Ks.esim. http://en.wikipedia.org/wiki/Thirty-Six_Strategies).

Stratageemin käyttäminen edellyttää välttämättä kilpailutilannetta, jossa toimitaan vastustajaa vastaan. Stratageemin käyttö tarkoittaa vastustajan harhauttamista ja hämäämistä tai muuta petokselista. Tavoite saavutetaan nimenomaan vastustajan harhaanjohtamisella: syöttämällä vastustajalle väärää tietoa omista aikeista, omasta toiminnasta ja salaamalla todelliset aiheet ja toiminta. (Mintzberg 1987.)

Strategia voi, suunnitelman asemasta, olla myös käytännössä toteutunut toimintamalli. Sen ei tarvitse olla aiottu ja suunniteltu. Strategia toteutuneena toimintamallina ymmärrettynä tarkoittaa juuri yhdensuuntaisuutta ja säännönmukaisuutta toteutuneessa toiminnassa. On sinänsä merkityksentöntä ovatko toimet seurausta suunnitelmasta vai eivät, toteutunut yhdensuuntainen toiminta on tällä tavalla ajateltuna strategia. Strategiat realisoituvat ilman suunnitelmaa sen lisäksi että niitä luodaan. (Mintzberg 1987.)

Strategian määritelmä suunnitelmana ja strategian määritelmä toiminnan yhdensuuntaisuutena voivat olla toisistaan riippumattomia. Suunnitelmat voivat jäädä toteuttamatta ja strategiat voivat muotoutua ilman suunnitelmia. Tällä tavoin voidaan erottaa harkitut strategiat ja emergentit strategiat. Puhtaasti harkittu strategia eli strategia joka toteutuu viimeisintä piirtoa myöten suunnitelman mukaisesti on epätodennäköinen ilmiö. Samoin puhtaasti emergentti strategia, jossa siis suhteellisen yhdensuuntainen ja säännönmukainen toiminta toteutuu ilman minkäänlaista suunnitelmaa tai

intentiota on epätodennäköinen. Reaalimaailman ilmiönä strategia on jotakin näiden ideaalityyppien välistä. (Mintzberg 1987.)

Michael Porter katsoo, että yritykset kilpailevat aina tietoisesti tai tiedostamattomasti jollakin alalla, ja siksi niillä on kilpailustrategia, joka voi olla syntynyt suunnittelun tuloksena tai muotoutunut itsestään. Porter korostaa suunnitelmallisuuden merkitystä. Hänen mukaansa paras strategia ei todennäköisesti synny sattumalta, erilaisten, mahdollisesti keskenään osin ristiriitaisten toimintamallien yhteensaattamisena. (Porter 1996.)

Strategia voidaan käsittää organisaation suhteena ympäristöönsä tai asemana suhteessa kilpailijoihin. Soveltuva biologinen metafora olisi "ekologinen lokero". Porter käsittelee strategiaa juuri tässä merkityksessä. (Yritys)organisaation voi ajatella asemoituvan tietyllä tavalla kilpailupaineiden vähentämiseksi (Mintzberg 1987). Aseman täsmentäminen edeltää systemaattisessa ajattelussa suunnitelmien laatimista tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisaalta organisaation voi tietenkin ajatella asemoituvan etukäteisen suunnitelman mukaisesti tai se voi löytää hyvän aseman inkrementaalisen uudelleenasemoitumisen ja toiminnan uudelleenmäärittelyn kautta ilman suunnitelmaa. Täten strategian käsittäminen suunnitelmaksi tai toteutuneen toiminnan yhdensuuntaisuudeksi ei sulje pois asemamäärittelyä.

Strateginen asema-ajattelu on etäämmällä sodankäynnistä johdetusta strategia-ajattelusta suunnitelma-ajatteluun nähden siinä mielessä että se johdattaa ajattelemaan usean toimijan kilpailutilannetta ja organisaation toimintaa markkinoilla tai yleisemmin suhteessa ympäristöön. Asemaajattelussa strategian tehtävä ei siis ole ohjata toimintaa vastustajan voittamiseksi tai suorassa kilpailussa menestymiseksi vaan löytää edullinen rooli suhteessa ympäristöön, mahdollisesti juuri sellainen jossa kilpailu vältetään (Mintzberg 1987). Tähän strategian merkityssisältöön kuuluu organisaation perustarkoituksen ja päämäärien miettiminen. Strategiakäsitteen sisältö on perustavanlaatuisempi ja laajempi kuin jos strategia käsitettäisiin vain suunnitelmaksi jolla tavoitteet saavutetaan.

Strategia voidaan lisäksi ymmärtää organisaation jäsenten jakamana käsityksenä asioista, yhteisenä näkemyksenä tai maailmankuvana. Strategia on ikään kuin organisaation persoonallisuus tai kulttuuri. Tämä näkökulma kohdistaa huomion organisaation sisäiseen maailmaan ympäristön tai ulospäin näkyvän toiminnan asemasta. (Mintzberg 1987.)

Tällä tavalla miellettyinä strategia on paljon vaikeampi hahmottaa toimenpiteiden kohteena. Suunnitelmat voidaan tehdä ja asema valita uudelleen, mutta on epäselvää, miten organisaation yhteisen

näkemyksen, kulttuurin tai maailmankuvan syntyä ja kehitystä voi ohjata ja manipuloida. Mintzberg (1987, 19) toteaa, että organisaation maailmankuvaa on vaikea muuttaa, kun se on muotoutunut. Voidaan kysyä, mitä strategiatyö ja strateginen johtaminen ovat ja mitä strategisen johtamisen keinoja on käytettävissä, jos strategia käsitetään ensisijaisesti maailmankuvaksi.

2.3 Julkinen toimintaympäristö ja julkisen sektorin erityisluonne

Mitkä organisaatiot ovat julkisia organisaatioita? Tyypillisesti omistajuus tai rahoitus (organisaatio on verotukseen oikeutetun tahon omistama tai rahoittama) mielletään organisaation julkisuuden indikaattoriksi. Toisaalta julkisen vallan rahoitus tai omistus eivät välttämättä tarkoita organisaation olevan yksityistä yritystä enempää julkisen vallan taholta ohjattu tai siihen sidottu. Organisaation toimiminen yleiseksi hyväksi on toisinaan tarjottu tunniste julkiselle organisaatiolle. Tämän määritelmän kohdalla jouduttaisiin kuitenkin määrittelemään "yleinen hyvä" joka osoittautuu hyvin vaikeaksi. Kolmas yritys määrittellä julkiset organisaatiot on julkishyödykkeiden ja "markkinoiden epäonnistumisen" ajatuksen kautta. On kuitenkin mielipide- ja ideologinen kysymys mitkä hyödykkeet ovat todella julkishyödykkeitä - ja lisäksi teknologian kehitys mahdollistaa aiemmin luontevasti julkishyödykkeinä pidettyjen hyödykkeiden kustannusten maksattamisen käyttäjillä ja tekee julkishyödykkeiden rajoista liikkuvia. Näin ei ole yksiselitteistä, mitkä organisaatiot on laskettava julkisiksi, eikä oikeastaan sekään, mitä julkisuus organisaation kannalta tarkoittaa. (ks. Perry & Rainey 1988.)

Nutt ja Backoff lähtevät ajatuksesta, että "julkisuus" on ominaisuus, joka esiintyy kaikissa todellisissa organisaatioissa eri asteisena. Julkisuus tarkoittaa julkisen vallan vaikutusta ja tässä luvussa seuraavaksi esitettäviä julkisia piirteitä organisaatioissa ja sen toiminnassa. Julkinen valta vaikuttaa myös yksityisen sektorin organisaatioihin. Tämän kaikissa organisaatioissa vaihtelevan asteisena esiintyvän ominaisuuden vuoksi kaikki organisaatiot voidaan halutessa nähdä ainakin jossakin määrin julkisina. (Nutt & Backoff 1992, 24). Julkiset piirteet esiintyvät ei-julkisina pidetyissä ja itseään pitävissä organisaatioissa sitä enemmän, mitä voimakkaampaa on valtiollinen interventio-nismi. Sekatalousjärjestelmissä, joihin katson Suomen järjestelmän lukeutuvan, julkisella vallalla on monenlaisia kytköksiä yritysorganisaatioihin. Tämä saattaa jotkin julkiset piirteet pätemään myös näissä organisaatioissa.

Myös John Bryson katsoo että julkisen sektorin, yksityisen sektorin ja kolmannen sektorin rajat ovat peruuttamattomasti hämärtyneet. Hän perustelee tätä muun muassa sillä, että monia perinteisesti julkisen sektorin ydintoiminnan piiriin kuuluvia toimintoja hoitavat yksityiset yritykset tai

kolmannen sektorin organisaatiot. Brysonin mukaan valtaa on siirtynyt julkiselta sektorilta yksityiselle sektorille ja kansalliselta tasolta kansainvälisille yrityksille, ylikansallisille järjestöille ja valtioidenkeskisille liittoumille. (Bryson 2004, 5 – 6.) Julkisen sektorin vallan osittainen siirtyminen yksityisille yrityksille saattaa kuitenkin tarkoittaa julkisten piirteiden laajempaa esiintymistä organisaatioissa, ei kapeampaa esiintymisalaa.

Julkisuus organisaatioiden ominaisuutena ja aste-erot julkisuudessa auttavat näkemään miten epäselvät rajat eri sektoreiden välillä ovat. Julkisuuden aste on korkea myös voittoa tavoittelemattomalla kolmannella sektorilla. Voittoa tavoittelevalla sektorilla on organisaatioita jotka ovat siinä määrin valtion interventioden ja sääntelyn kohteena että niissäkin julkisuuden aste on korkeampi kuin vapaammilla markkinoilla toimivissa yritysorganisaatioissa. Julkisuusaste on koholla (tai voisi sanoa että julkisen sektorin erityispiirteet koskettavat näitä organisaatioita) myös niissä sinänsä suhteellisen vähäisen interventionismin kohteena olevissa yrityksissä, joiden tärkeimpiä tai ainoita asiakkaita ovat julkiset organisaatiot. (Nutt & Backoff 1992, 23 – 24.)

Nutt ja Backoff esittävät yhteenvedon julkisen, kolmannen sektorin ja yksityisen sektorin eroista. Heidän yhteenvedossaan huomioituja ulottuvuuksia ovat ympäristöulottuvuus, transaktioulottuvuus ja prosessiulottuvuus joita voidaan kutsua myös ulkoiseksi-, toimi- ja sisäiseksi ulottuvuudeksi. Referoin lyhyesti tätä jaottelua verraten korkean julkisuusasteen organisaation piirteitä puhtaasti yksityisen organisaation piirteisiin. (Nutt & Backoff 1992, 25 – 26.)

Ympäristöulottuvuuden eli ulkoisen ulottuvuuden piirissä erot ovat organisaation markkinoissa, toiminnan rajoitteissa ja poliittisen vallan vaikutuksessa. Puhtaasti julkisen organisaation markkinat muodostuvat poliittisista elimistä ja valvovista tahoista. Samoin markkinoilla ei ole kilpailua kuten puhtaasti yksityisten organisaatioiden kesken, vaan julkisten organisaatioiden päinvastoin odotetaan tekevän yhteistyötä muiden samaa palvelua tai läheisiä palveluja tarjoavien organisaatioiden kanssa. Julkinen toiminta rahoitetaan pääasiassa verovaroista siinä missä yksityinen toiminta käyttömaksuin. Tämän vuoksi markkinasignaalit ovat puhtaasti julkisessa toiminnassa olemattomat tai heikot. (Nutt & Backoff 1992, 27 – 39.)

Toiminnan joustavuudelle ja organisaation autonomialle julkisen toiminnan erityisluonne asettaa merkittäviä rajoitteita. Julkisilla organisaatioilla on melko selkeästi määrätty mandaatti ja selkeät velvollisuudet. Toisin ilmaistuna julkisen organisaation asemoituminen tai missio on usein ulkoapäin määrätty. Yksityisen sektorin organisaatioiden autonomiaa ja toiminnan joustavuutta ei rajoita ulkoapäin muu kuin laki. (Nutt & Backoff 1992, 27 – 39.)

Julkisen organisaation tapauksessa poliittisen vallan vaikutus on suurta. Lainsäätäjät määräävät ja intressiryhmät pyrkivät manipuloimaan organisaatiota. Yksityisen organisaation kohdalla poliittinen vaikutusvalta on epäsuoraa, tai todella puhtaasti yksityisen organisaation tapauksessa olematonta. (Nutt & Backoff 1992, 38 – 39.)

Transaktio- eli *toimiulottuvuudessa* julkisen toiminnan erityispiirteet ovat nähtävissä pakkokeinojen mahdollisuudessa (coerciveness), toiminnan vaikutuspiirissä, julkisen tarkastelun määrässä ja omistajuudessa. Puhtaasti julkinen palvelu on sellaista, joiden rahoittamiseen kansalaiset ovat pakotettuja. Sama pätee joissakin tapauksissa kyseisen palvelun kuluttamiseen. Yksityiset palvelut rahoitetaan ja kulutetaan täysin vapaaehtoisesti. (Nutt & Backoff 1992, 39 – 44.)

Toiminnan vaikutuspiiri on julkisessa toiminnassa laaja. Myös toiminnasta päätettäessä huomioon otettavien seikkojen määrä on suuri. Yksityisessä toiminnassa erilaiset päätöksentekoon vaikuttavat intressit ja näkökohdat ovat paljon kapeampia ja toiminnalla ei ole laajaa, yleistä yhteiskunnallista vaikutusta. (Nutt & Backoff 1992, 39 – 44.)

Julkisella sektorilla toiminta ja suunnitelmat ovat ainakin nykyihanteiden mukaan, joskaan eivät välttämättä todellisuudessa, julkista tietoa ja kansalaisten tarkastettavissa. Yksityinen organisaatio pyrkii suunnittelemaan salassa ja salaamaan suunnitelmat. Myös toimintaprosessit ovat usein salaisia, siinä missä julkisella toiminnassa kaiken tulee olla mahdollisimman avointa ja läpinäkyvää. Kansalaiset voidaan mieltää julkisen organisaation omistajiksi. Julkisessa toiminnassa intresentejä on runsaasti. Yksityisessä toiminnassa omistajien intressit ja niiden toteutuminen tulkitaan taloudellisten suureiden kautta ja intresentejä on osakkeenomistajien lisäksi vähän. (Nutt & Backoff 1992, 39 – 44.)

Strategian luomiseen vaikuttavista transaktioulottuvuuden tekijöistä tärkein on monimutkaisten valtarakenteiden olemassaolo. Tämä on välttämättä otettava huomioon julkisen sektorin organisaation strategiatyössä. Monimutkaiset valtarakenteet synnyttävät tarpeen konsultoida toimenpiteissä suurta määrää tahoja organisaation ulkopuolelta. Strategista muutosta on vaikeaa saada aikaan. Onnistuneeseen toimintaan julkissektorilla vaaditaan intressien yhteisyyttä organisaatiolle tärkeiden sidosryhmien ja panoksenhaltijoiden kanssa ja näiden jonkinlaista sitomista strategian päämääriin. (Nutt & Backoff 1992, 42 – 44.)

Nutt ja Backoff (1992, 44) katsovat, että julkisuuden asteen ollessa korkea organisaation strategian on oltava jossakin määrin reaktiivista. Yritysorganisaation strategialle proaktiivisuus on selkeästi vaatimuksena. Julkisella sektorilla liiallinen proaktiivisuus voi aikaansaada vastarintaa julkiseen

organisaatioon väistämättä suuresti vaikuttavissa valtarakenteissa ja verkostoissa ja tämä voi torpedoida strategiset pyrkimykset.

Prosessiulottuvuudella eli sisäisellä ulottuvuudella julkisen toiminnan erot yksityiseen nähden koskevat tavoitteita, auktoriteetin rajoja ja ulkoisten odotusten vaikutusta prosesseihin. Julkissektorilla tavoitteet muuttuvat yksityiseen sektoriin nähden nopeasti ja ovat monimutkaisia ja vaikeita määrittellä täsmällisesti. Lisäksi tavoitteet saattavat usein olla keskenään ristiriitaisia ja eri suuntiin vetäviä. Yksityisessä toiminnassa tavoitteet ovat oleellisesti yksinkertaisempia, helpommin määriteltävissä ja pysyvämpiä. (Nutt & Backoff 1992, 44 – 51.)

Julkisen organisaation johtajan toimivalta on monin tavoin rajattu. Toiminta on riippuvaista sellaisista tahoista, jotka ovat organisaation johdon vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Yksityisessä organisaatiossa johdolla on täysi valta toimeenpanna suunnitelmansa ja johtaminen on enimmäkseen riippumatonta ulkopuolisista vaikutuksista. Julkiseen organisaatioon kohdistuvat odotukset vaihtuvat usein, vaalien ja poliittisten nimitysten myötä. Tämä ohjaa odottamaan paineita toiminnalle. Yksityiseen organisaatioon kohdistuva odotus, taloudellinen voitto, pysyy samana ja ohjaa nopeaan toimintaan. (Nutt & Backoff 1992, 44 – 51.)

Mitkä julkisen sektorin ja julkisten organisaatioiden ominaispiirteet ovat keskeisimpiä strategian kannalta? Itse strategiakäsitteen julkissektoria koskevan sisällön ymmärtämisen kannalta huomattavimmat erot ovat tavoitteiden epäselvyys ja muuttuvaisuus, kilpailuelementin puuttuminen sekä ulkoapäin annettu missio johon ei voi suoraan vaikuttaa. Strategian luomisen, muotoilun ja mahdollisesti toimeenpanon kannalta keskeinen ero on jo aiemmin mainittu julkisiin organisaatioihin vaikuttavien valtarakenteiden olemassaolo ja monimutkaiset sidosryhmäsuhteet.

Myös Markku Sotarauta korostaa tavoitteiden epäselvyyttä ja monimutkaisia sidosryhmäsuhteita. Hänen mukaansa julkiselle sektorille yksityiseltä sektoreilta lainatuissa strategiamalleissa ei oteta riittävästi huomioon julkisen toiminnan erityislaatua. Tämä erityisyys tarkoittaa julkisen sektorin demokraattista ja pluralistista luonnetta. (Sotarauta 1996, 12.) Bryson alleviivaa sidosryhmiä, valtarakenteita ja julkisen toiminnan tapahtumista organisaatioiden ja toimijoiden verkostossa, jossa kansallinen valtio on vain yksi toimija. Sen suvereniteetti on viime vuosikymmeninä vuotanut ylikansallisille toimijoille, paikallistasolle ja jossakin määrin yksityiselle sektorille. Kansallinen valtio ei ole verkoston toimijoista itsestäänselvästi tärkein. (Bryson 2004, 5 – 6.)

Laine ja Hulkkonen vahvistavat julkisen organisaation yhteysverkon olevan keskeinen julkisten palvelutehtävien hoitamisessa. Julkinen organisaatio voi monesti saavuttaa tavoitteensa vain yh-

teistyössä muiden julkisten organisaatioiden, järjestöjen ja yritysten kanssa. Ulkoinen tehokkuus ja vaikuttavuus ovat tulosta pikemminkin tästä yhteistyöstä kuin pelkästään organisaation oman suorituksen varassa. Myös he mainitsevat tavoitteiden epäselvyyden, joka johtuu julkisen organisaation "omistajan" tahdon epämääräisyydestä ja muutoksista. Tämän vuoksi strategisessa päätöksenteossa kompromissiratkaisut ja parhaasta ratkaisusta tinkiminen ovat luontevia toimintatapoja. Julkisessa organisaatiossa strateginen päätöksenteko on monimutkaisempaa. (Laine & Hulkkonen 1996, 15 – 16.)

Nutt ja Backoff ovat sitä mieltä, että monet yksityisen sektorin organisaatioita varten kehitetyt strategisen johtamisen mallit saattavat olla puutteellisia ja harhaanjohtavia kun niitä sovelletaan julkisen sektorin organisaatioihin. Monessa muussakin kuin omistuksen tai rahoituksen näkökulmasta julkisessa organisaatiossa on merkittäviä julkisia piirteitä. Strategisen ajattelun kannalta joi-takin näistä organisaatioista on pidettävä pikemminkin julkisina kuin yksityisinä; monissa julki-suuden vaikutus on tarkasti arvioitava ja huomioitava. Näiden organisaatioiden tulisi varoa yksi-tyisen sektorin strategialähestymistapojen suoraa, kritiikitöntä ja luottavaista hyödyntämistä (Nutt & Backoff 1992, 22 – 23).

Organisaatioiden julkisuutta lisääviä piirteitä ovat siis tiivistettynä valvovat elimet markkinoiden asemasta, autonomian rajoitukset, suora poliittisen vallan vaikutus, pakkovalta toiminnan rahoit-tamisessa, toiminnan läpinäkyvyyden ideaali, laaja vastuu ja epämääräiset tavoitteet. Nutt ja Backoff (1992, 51 – 52) katsovat että jo yhdenkin tekijän läsnäolo tekee organisaatiosta luonteel-taan siinä määrin julkisen, että yksityiseltä sektorilta lainattu strateginen ajattelu ja strategisen joh-tamisen menetelmät saattavat menettää pohjansa, muuttua epäloogisiksi ja siten olla tehottomia ja harhaanjohtavia. Vaikka Nuttin ja Backoffin näkemys on mielestäni melko voimakas, pidän kui-tenkin selvänä että julkiset piirteet vaikuttavat strategiseen ajatteluun ja strategisen suunnittelun harjoittamiseen julkissektorilla. Julkisen erityisluonteen mahdollista vaikutusta strategiatyöhön ja siinä käytettäviin menetelmiin on syytä huolellisesti pohtia.

2.4 Kilpailun ymmärtäminen julkisessa toimintaympäristössä

Minkälainen tapa käsittää strategia sopii julkiseen toimintaympäristöön? Kuten ylempänä on todet-tu, liiketaloustieteellisessä strategisessa ajattelussa strategia mielletään keinoksi selviytyä kilpai-lusta ja menestyä siinä. Puhtaasti julkisessa toiminnassa kilpailuelementtiä ei ole tai se ilmenee oleellisesti eri tavalla kuin yritysten toimintaympäristössä. Kilpailuelementin puutteen voi ajatella olevan merkittävä julkissektorin erityisluonnetta strategiatyön kannalta selittävä asia. Voidaan

pohtia esimerkiksi Mintzbergin strategiäkäsitteen merkityssisältöjä ja niiden toimivuutta julkisiin organisaatioihin sovelletussa strategisessa ajattelussa.

Ennen strategiäkäsitteen merkityssisältöjen tarkastelua käyn läpi mahdollisia tapoja mieltää kilpailu julkissektorilla. Julkissektorin kilpailu voi olla 1) ”Raamatullista kilpailua” kilvoittelua itsensä kanssa, organisaation itsensä asettamien tavoitteiden ylittämistä tavoitejohtamisen perinteessä. 2) Julkisorganisaatio voi kilpailla markkinoilla, yritysten kanssa. Tällöin on kysyttävä missä kulkevat julkisen sektorin toiminnan ja tehtävien rajat. 3) Kilpailu muita julkisia organisaatioita vastaan. Tämä on mahdollista, mutta merkitsee myös kahdenkertaisia palveluita. 4) Kilpailu muita julkishallintoja, joiden ”asiakkuus” on vapaaehtoinen, vastaan samalla alueella. Tämä tilanne on lähinnä hypoteettinen ja tuttu vain kuvitteellisista tai historiallisista yhteyksistä, esimerkiksi vuotta 1260 edeltävästä Islannista. (ks. esim. Friedman 1979). 5) Kilpailu muita eri alueilla toimivia julkishallintoja, esimerkiksi valtioita, osavaltioita tai kuntia vastaan, kilpailun kohteen ollessa investoinnit ja veronmaksajat. Nämä kilpailun muodot tulevat käsitellyiksi Mintzbergin strategiäkäsitteen ulottuvuuksia ja niiden implikaatioita julkiskontekstissa pohtimalla.

Puhtaasti julkisen organisaation on periaatteessa mieleöntä käsittää strategia stratageemiksi tai juoneksi kilpailijaa vastaan, koska puhtaasti julkisilla organisaatioilla ei ole kilpailijoita. Julkisten organisaatioiden keskinäinen kilpailu tarkoittaisi päällekkäisiä julkisia palveluja, jota pidetään yleisesti negatiivisena asiana. (Nutt & Backoff 1992, 31 – 32.) Tietenkin on ajateltavissa, että julkiset organisaatiot tosiasiallisesti voivat esimerkiksi itsesäilytyksen, oman valtansa kasvattamisen tai asemansa vahvistamisen kaltaisten päämäärien saavuttamiseksi käyttää jonkinlaisia ”salajuonia”. Tällaiset ilmiöt eivät kuitenkaan ole kiinnostuksen kohteena tässä tutkielmassa.

Julkiset organisaatiot voivat tuottaa palveluja, joiden kohdalla päällekkäinen tarjonta on mielekästä ja siten julkisten organisaatioiden välinen kilpailu asiakkaista mahdollista. Tällaisessa tilanteessa tullaan sen kysymyksen äärelle, kuuluuko kyseinen toiminta julkisen sektorin tehtäviin. Toisaalta voidaan kysyä, ovatko keskenään kilpailevat organisaatiot, jotka mielletään julkisiksi, enää julkisia organisaatioita: kuvaavampaa olisi kutsua tilannetta valtion lainsäädännöllä suojelemaksi oligopoliksi. Monia julkisen sektorin tuottamia palveluita tarjoaisivat myös yritykset jos julkinen sektori ei tuottaisi kyseisiä palveluita ja se sallisi yritysten toiminnan. Riippuu vallitsevasta poliittisesta filosofiasta ja ajan hengestä, mitkä toiminnot katsotaan sellaisiksi että ne on tuotettava julkisesti ja mitkä ovat sellaisia että ne voidaan tuottaa yksityisesti. Oligopolistinen julkisten organisaatioiden keskinäinen kilpailu on mahdollista ja jonkinlaisena esimerkkinä siitä voidaan nähdä esimerkiksi

suomalaisten yliopistojen keskinäinen kilpailu. Puhtaasti julkisten organisaatioiden kilpailun muodoksi tällaista kilpailua ei voi kuitenkaan mieltää.

Julkinen kilpailu voidaan myös käsittää siten, että julkisia palveluita tuottavat tahot eli valtiot, osavaltiot ja kunnat kilpailevat keskenään. Tämä on alueiden välistä kilpailua. Kilpailun kohteena tässä ajatustavassa ovat investoinnit ja asukkaat. Kilpailutekijöinä ovat laadukkaat julkiset palvelut, stabiili, reilu ja suhteellisen esteetön toimintaympäristö yrityksien ja investointien kannalta ja viihtyisä ja turvallinen ympäristö kansalaisten kannalta. Mainittujen asioiden tuottaminen tehokkaasti eli alhaisin kustannuksin ja siten alhaisella veroasteella on myös itsestäänselvästi tällainen kilpailutekijä valtioiden hallintojärjestelmien kilpailussa.

Tällaisessa alueiden välisessä kilpailussa julkisen palveluiden laadulla kilpailun lisäksi voidaan kilpailua käydä yrityksille ja asukkaille tarjottavin erilaisin tuin. Tällaista ajattelua jonkin verran harjoitetaan, esimerkkinä ovat valtioiden maksamat yritystukiaiset ja joidenkin muuttotapioikuntien uusille asukkaille maksamat palkkiot. Tällaista toimintaa on kuitenkin vaikea ajatella julkisena kilpailuna: mikä olisi asiakkaita samoin tavoin houkuttelevan yrityksen ansaintalogiikka? Suoraan rahalla houkuteluvien yritysten ja asukkaiden hankkimisen motiivina ovat luultavasti lyhyemmän tähtäyksen poliittiset tavoitteet eivätkä niinkään alueellisen kilpailukyvyn kasvattamisen tavoitteet. Tämä ei voi olla kestävä tapa ymmärtää kilpailua julkissektorilla.

Alueiden välistä kilpailua, jossa kilpaillaan alueen julkishallinnon luotettavuudella ja kustannustehokkuudella, voidaan kuitenkin pitää todellisena ja terveenä kilpailuna. Valtio, osavaltio tai kunta voi odottaa molemminpuolista hyödyllistä suhdetta yrityksiltä ja asukkailta ja houkutella heitä hyvin toimivalla järjestelmällä erilaisten tukien asemasta.

Michael Porter soveltaa asemia ja kilpailuetuja koskevaa strategia-ajatteluaan markkinoilla kilpaillevien yritysten lisäksi myös taloudellisiin alueisiin. Alueet kilpailevat keskenään omine suhteellisine etuineen. (Porter 1990.) Vapaa asemoituminen ei maantieteellisesti eikä monessa muussakaan mielessä taloudellisten alueiden kohdalla ole kuitenkaan mahdollista, vaan alueiden on pikemminkin löydettävä suhteelliset etunsa ja pyrkiä kehittämään niitä 'luonnollisia' erityispiirteitä joihin alueen houkuttelevuus perustuu.

Tällainen kilpailu eroaa silti oleellisesti yritysten välisestä kilpailusta. Kansalaiset tai yritykset eivät voi vapaasti valita minkä julkisen hallinnon palveluita he käyttävät. Vaihtaakseen julkisten palvelujen tarjoajaa heidän täytyy siirtyä itse fyysisesti toisaalle, ja tämä ei edes aina ole mahdollista. Missä tahansa sijainnissa julkisia palveluja tarjoaa aina vain yksi julkishallinto. Osavaltioiden

tai kuntien välillä siirtyminen julkishallinnosta toiseen voi tapahtua kansalaisen kannalta pienemmin kustannuksin, mutta sama järkeily pätee.

Strategian käsittäminen asemaksi (muussa kuin alueiden välisessä kilpailussa) tai ekologiseksi lokeroksi toimii sekin julkisessa toimintaympäristössä ontuvasti. Organisaation asema on määräytynyt poliittisin ja hallinnollisin päätöksin. Riippuu siitä, mistä julkisesta organisaatiosta on kysymys, onko uudelleenaseoitumiseen eli mission vaihtamiseen mahdollisuutta. Tyypillisesti missio annetaan ylemmältä taholta. Toisaalta aseoitumisvapauden voi ajatella olevan teoriassa julkisessa toimintaympäristössä täydellinen, mikä tarkoittaa että julkinen organisaatio voi ryhtyä tekemään mitä tahansa, eikä ole merkityksellistä palveleeko organisaation toiminta asiakkaita tai mitään hyväksyttävää tarkoitusta. Yritysorganisaatiolle tällainen aseoituminen ei ole mahdollista, sen mission on oltava sellainen joka vastaa maksavien asiakkaiden tarpeeseen. Joka tapauksessa julkisen organisaation uudelleenaseoitumista ohjaava tekijä ei ole kilpailupaine, eikä mission vaihtamisen motiivina ole kilpailupaineiden vähentäminen tai välttäminen.

Tässä tutkielmassa seuran ajatusta, että julkisen sektorin strategia-ajattelussa on luontevaa lähteä liikkeelle lähinnä strategiasta suunnitelmana tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelma-ajattelua kritisoidaan aivan perustellusti monin tavoin ja se on tullut vallitsevassa strategia-ajattelussa jotenkin epämuodikkaaksi (ks. esim. Mintzberg 1993). Toisaalta kritiikki perustuu suunnittelun ymmärtämiseen tietyllä, kapealla tavalla. Suunnittelun menetelmät, esimerkiksi skenaariotyöskentely, tarjoavat vastauksia suunnittelun väitettyihin ongelmiin.

2.5 Strategian tarkoitus julkisessa toimintaympäristössä

Kenichi Ohmae väittää, että ilman kilpailijoita strategiaa ei edes tarvittaisi (1983, 35). Jos julkisella sektorilla ei ole kilpailua, mihin julkiset organisaatiot tarvitsevat strategiaa ja miksi sitä harjoitetaan julkisella sektorilla? Mitä muita tarkoituksia strategialla voi olla kilpailusta ja kilpailijoista selviytymisen ulkopuolella?

Nutt ja Backoff mainitsevat useita tyypillisiä strategisen suunnittelun tarpeen voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa laukaisevia tekijöitä. Nämä liittyvät monesti organisaation muutostilanteeseen ja sidosryhmien vaatimusten muuttumiseen tai kasvuun. Strategian tarpeessa ovat uudet ja kasvavat organisaatiot tai sellaiset organisaatiot joihin kohdistuu odotuksia palvelujen tarjonnan kasvattamisesta ja toiminnan laajentamisesta. Niin ikään rahoituksen hankinta ja vakauttaminen voi olla tällainen tekijä. Laki voi velvoittaa strategiseen suunnitteluun; Keskushallinto voi määrätä

organisaatioiden yhdistämisestä tai vaatia toiminnan koordinoitua tai tehostamista strategisen suunnittelun avulla. (Nutt & Backoff 1992, 9 – 17.)

Bryson vetää yhteen hyötyjä, joita julkisten organisaatioiden harjoittamasta strategisesta suunnittelusta seuraa. Ensimmäinen ja melko ilmeinen hyöty on strategisen ajattelun, toiminnan ja oppimisen edistäminen. Erityisesti tämänkaltaista hyötyä saadaan organisaation kannalta tärkeiden toimijoiden dialogista, johon tullaan strategisen prosessin seurauksena. Lisäksi prosessi miltei väistämättä johtaa informaation keräämiseen organisaatiosta ja sen ympäristöstä ja monesti tämän informaationkeräämisen systematisointiin. Samoin organisaation onnistumisten ja epäonnistumisten pohdinta, tulevaisuusorientoituneisuuden korostuminen, prioriteettien määrittely ja organisaation osaamisvalmiuksien tiedostaminen ovat todennäköisiä seurauksia. (Bryson 2004, 11 – 13.)

Toinen strategisesta suunnittelusta seuraava hyöty on parantunut päätöksenteko. Strateginen suunnittelu auttaa päätöksentekijöitä kiinnittämään huomionsa organisaation kannalta kriittisiin kysymyksiin ja keksimään ratkaisut näihin kysymyksiin. Strateginen suunnittelu voi auttaa päätösten tekemistä valottamalla todennäköisiä seurauksia systemaattisemmin. Kolmantena hyötynä Bryson mainitsee organisaation toiminnan tehostumisen, joka johtuu kahdesta aiemmasta tekijästä. (Bryson 2004, 11 – 13.)

Organisaation toiminnan tehostumisen ohella julkisella sektorilla harjoitetusta strategisesta suunnittelusta seuraa neljäs Brysonin mainitsema hyöty: laajempien yhteiskunnallisten järjestelmien toiminnan tehostuminen ja vaikuttavuuden parantuminen. Useimmat yhteiskunnalliset ongelmat johon julkisella toiminnalla pyritään vaikuttamaan eivät kosketa vain yhtä organisaatiota vaan useita. Toisin sanoen strateginen suunnittelu ohjaa kiinnittämään huomiota ympäristöönsä ja laajempaan järjestelmään oman organisaation ulkopuolella. Se auttaa myös näkemään kumppanuuksien mahdollisuuksia muiden organisaatioiden kanssa ja löytämään kumppaneita järjestelmätason ongelmien ratkaisemiseksi. Viidentenä hyötynä Brysonin mukaan on strategisessa prosessissa mukana olevien henkilöiden suora hyötyminen osaamisen muodossa. (Bryson 2004, 11 – 13.)

Strateginen suunnittelu on siis Brysonin mielestä monin tavoin hyödyllistä. Siitä saatava hyöty on hänen mukaansa myös halpaa siinä mielessä että strateginen suunnittelu on helppoa eikä vaadi suuresti resursseja. Mikäli strateginen suunnittelu toteutetaan oikein, se voi kustannustehokkaasti parantaa responsiivisuutta ja suorituskykyä. (Bryson 2004, 13.) Investoinnit strategiatyöhön ovat kannattavia.

Strategia myös suuntaa organisaation kohti sen päämääriä, kuten Nutt ja Backoff (1992, 3) sanovat. Sillä on viestinnällinen funktio: Se kommunikoi organisaation johdon ajatukset, organisaation suunnitelmat ja päämäärät koko henkilöstölle. Strategian avulla koordinoidaan organisaation toimintaa.

Yrityksen edun mukaista on salata kilpailustrategiansa kilpailijoiltaan. Julkisella sektorilla strategian olemassaolo palvelee aivan toisenlaista tarkoitusta. Julkinen strategia-asiakirja lisää hallinnon läpinäkyvyyttä. Se tuo julkisen organisaation mission, suunnitelmat ja tulevaisuudenkuvat esiin ja mahdollistaa niiden julkisen tarkastelun. Esimerkiksi Laine ja Hulkkonen (1996, 16) alleviivaavat että strategisen prosessin tulisi julkisessa organisaatiossa olla selkeästi julkinen tapahtuma, jonka tehtävänä on kansalaisten ja päättäjien vakuuttaminen.

Yksi myönteinen tekijä strategiassa on myös se, että se ohjaa julkista organisaatiota aktiivisempaan toimintaan. Julkisen toimintaympäristön erityispiirteet ohjaavat organisaation johtoa passiivisuuteen. Erityisesti vaihtuvat poliittiset painotukset ja tästä seuraava tavoitteiden epämääräisyys ja vaihtuvaisuus kannustavat viivyttelyyn (Nutt & Backoff 1992, 47). Myös valvovien elinten jäsenet vaihtuvat säännöllisesti. Heidän organisaatioon kohdistuvat vaatimuksensa voivat olla erilaisia ja ristiriidassa edeltäjiensä vaatimusten kanssa. Strategian voi toivoa auttavan toiminnan käynnistämässä ja käynnissä pitämisessä sekä tuovan jatkuvuutta organisaation toimintaan (Nutt & Backoff 1992, 12).

2.6 Suunnittelun kritiikistä

Sotarauta (1996, 131) etsii määritelmää suunnittelulle ja lainaa Tiihosta ja Tiihosta (1990). He määrittelevät suunnittelun seuraavasti:

Suunnittelu on päätöksenteon valmistelua tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollisimman hyvin. Siinä selvitetään nykyinen asiain tila, laaditaan ennuste tulevaisuuden muotoutumisesta edellyttäen, että toimitaan samoin kuin aikaisemminkin, asetetaan tavoitteet, jotka ilmaisevat toivottuja asiaintiloja, ja laaditaan ennusteet tulevaisuuden muotoutumisesta asetettujen tavoitteiden perustalta sekä etsitään toimintavaihtoehtoja tavoitteiden saavuttamiselle. Suunnittelua seuraa päätöksenteko, päätösten toimeenpano, valvonta ja vaikutusten seuranta.

Sotarauta toteaa määritelmän kuvaavan hyvin instrumentaalisen rationalismin mukaista suunnittelua. Suunnittelu on tulevaisuuden ajattelua, ennakkointia ja kontrollointia ja sillä pyritään varmis-

tamaan toiminnan tehokkuus; suunnitteluun kuuluu systemaattinen tiedon kerääminen; suunnittelu on muodollinen prosessi, jossa tuotetaan täsmällisiä tulevaisuudessa tarvittavia päätöksiä. (Sotaurauta 1996, 131.)

Henry Mintzberg on hyvin skeptinen tällaisen formaalin suunnittelun suhteen. Hän toteaa suunnittelun olevan suosituinta hyvin vakaisissa oloissa. Muodollinen suunnittelu on hänen mukaansa tyyppillisesti nykytilanteessa selvästi nähtävissä olevien kehityssuuntien ekstrapolaatiota tulevaan. Suunnittelua väitetään tarpeelliseksi juuri ympäristön turbulenssin ja arvaamattomuuden vuoksi, mutta juuri turbulentissa ympäristössä suunnittelun välttämättä vaatimat ennusteet ovat kaikkein todennäköisimmin vääriä. Ympäristön todellinen turbulenssi tekee pitkän tähtäimen suunnitelmista hyödyttömiä, vaikka suunnittelun tarkoitus on riskinhallinta ja varautuminen yllätyksiin. (Mintzberg 1993, 36 – 37.)

Jos suunnittelu ei täytä tehtäväänsä eli jos sen avulla ei voida poistaa epävarmuutta ja yllätyksellisyttä, miksi sitä harjoitetaan? Mintzbergin näkemyksen mukaan merkittävimmät syyt ovat ne psykologiset hyödyt, joita suunnittelu tuottaa. Sekä organisaation johto että sen sidosryhmät nauttivat psykologisia hyötyjä suunnittelusta, ja tämä osaltaan selittää formaalin suunnittelun suurta suosiota. (Mintzberg 1993.)

Tärkein psykologinen hyöty on se, että ennusteet ja suunnitelmat sekä formaalin suunnittelun harjoittaminen antavat illuusion kontrollista. Tämä vähentää organisaation johdon ahdistusta ja lisää sen itseluottamusta. Suunnitelmat ja ennusteet tarjoavat järkevän tuntuksen pohjan toiminnalle ja päätöksenteolle sellaisissa tilanteissa kun rationaalista tapaa valita toiminnan suunta ei ole löydettävissä. Tunne siitä että ei voi kontrolloida asioita kannustaa passiivisuuteen; tunne kontrollista kannustaa aktiivisuuteen. Suunnitelmat siis auttavat organisaation johtoa toimimaan. (Mintzberg 1993.)

Suunnitelmat voivat kuitenkin myös ehkäistä toimintaa ja toimeen tarttumista. Suunnittelu ja suunnitelmien saattaminen paperille vaatii paljon energiaa. Ponnistuksen jälkeen voimia ei välttämättä enää ole suunnitelmien toimeenpanoon. Johto saattaa kokea ongelmat käsitellyiksi ja ratkaistuiksi sillä perusteella, että ne on saatettu paperille tai että niihin on sovellettu systemaattista menetelmää, vaikka tosiasiallisesti suunnittelusta ei ole seurannut minkäänlaista toimintaa. Suunnittelu saattaa muuttua tärkeämmäksi kuin varsinainen toiminta. (Mintzberg 1993.)

Suunnittelu tarjoaa samankaltaisia psykologisia hyötyjä myös ulkoisille panoksenhaltijoille. Suunnitelmien olemassaolo ja formaalin suunnittelun harjoittaminen todistaa tehokkuuden ja kertoo or-

ganisaation johtamisen olevan asianmukaista. Julkisen sektorin organisaatioilta saatetaan vaatia laissa suunnitelmien tuottamista, ja suunnitelmat ja suunnitteluprosessi saattavat olla itse toimintaa tärkeämpi tarkkailun kohde julkisia organisaatioita valvoville elimille. (Mintzberg 1993.)

Suunnittelun kriitikot korostavat tyypillisesti inkrementaalista lähestymistapaa strategiseen päätöksentekoon. Heidän mukaansa valheelliseen turvallisuuden ja kontrollin illuusioon tuudittavien suunnitelmien asemasta on parempi kehittää organisaation osaamista ja valmiuksia. Valmiuksien kehittäminen on parempi tapa kohdata tulevaisuuden epävarmuus kuin pyrkimykset ennustaa tulevaisuutta.

Tällainen suunnittelun kritiikki kohdistuu kuitenkin lähtökohdiltaan sellaiseen suunnitteluun, jossa ei oteta huomioon epävarmuutta lainkaan tai jossa epävarmojen asioiden suhteen odotetaan tiettyä varmaa kehitystä. Näiden voimakkaisiin tulevaan kehitykseen ja toimintaympäristön muutoksiin (tai muuttumattomuuteen) kohdistuvien oletusten varassa laaditaan sitten yksityiskohtaisia toimitasuunnitelmia. Tämä ei tietenkään ole suunnittelun koko kuva ja sisältö: on täysin mahdollista tiedostaa epävarmuus ja pyrkiä menestymään turbulentissa ympäristössä varautumalla ennustamattomiin muutoksiin, esimerkiksi kehittämällä osaamista ja valmiuksia. Miksi muuksi tällaista varautumista tulisi kutsua kuin suunnitteluksi? Kysymys on pikemminkin suunnittelun luonteesta ja laadusta sekä ennustamattomien asioiden ja epävarmuuden tiedostamisesta suunnittelussa.

Muodollinen, systemaattinen pitkän tähtäimen suunnittelu voi olla monista ongelmistaan, ansoistaan ja puutteistaan huolimatta monin tavoin hyödyllistä. Se ohjaa johtajia katsomaan eteenpäin ja ajattelemaan tulevaisuutta. Se ohjaa johtajat asettamaan tavoitteita ja allokoimaan resursseja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Pitkän tähtäimen suunnitelmien olemassaolo helpottaa lyhyen tähtäimen hankkeiden arviointia. Pitkän tähtäimen suunnittelu, vaikka ei tuottaisikaan pitävää ja sellaisenaan toteutuvaa suunnitelmaa, luo johtajien käyttöön tiedollisen viitekehyksen, jota vasten lyhyen tähtäimen suunnitelmia ja päätöksiä voidaan arvioida. (Mintzberg ym. 2003, 185.)

Suunnitelmat ovat parhaimmillaan "eläviä" siinä mielessä, että ne ovat kehyksiä toiminnalle, eivät pienimpiä yksityiskohtia myöten ennalta lukkoon lyötyjä reseptejä toiminnalle. Kehykset tarjoavat ohjausta ja johdonmukaisuutta toimintaan. Päätöksenteko kehysten puitteissa voi olla inkrementalistista, ja suunnittelu voi tällä tavalla tehdä inkrementalismista normaalin menettelyn organisaation päätöksenteossa. (Mintzberg ym. 2003, 185.)

Jos formaalin suunnittelun tuottamaan suunnitelmaan suhtaudutaan muuten kuin kehyksenä, ts. suunnitelmaa pidetään virheettömänä ja valmiina, torjutaan suunnitelman tekohetken jälkeen saatu

informaatio ja sen vaikutus toimintaan. Puhtaasti rationaalinen, harkittu strategia sulkee pois oppimisen mahdollisuuden strategian muotoiluajankohdan jälkeen. Emergentin strategian muotoutumisen salliminen saa aikaan oppimista. Toisaalta todella puhtaasti emergentissä strategiassa ei ole mahdollisuutta kontrolliin. Formaali strateginen suunnittelu ja inkrementalistinen päätöksenteko eivät sulje toisiaan pois vaan kuuluvat yhteen, molempia tarvitaan. (Mintzberg ym. 2003, 185.)

Strateginen suunnittelu tuottaa suunnitelmadokumentin, joka sekin on julkissektorin toiminnassa edellämaituista syistä tärkeä. Suunnittelun tuloksena ei kuitenkaan siis pääsääntöisesti tule syntyä tiukkaa ja detaljoitua toimenpideohjelmaa ja keino luettelo. Strategiadokumentteihin kirjatut strategisen tason suunnitelmat ja aiotut strategiat ovat abstraktioita, ja niillä on merkitystä vain sikäli kun ne konkretisoituvat toiminnaksi. Suunnittelun tärkeitä hyötyjä on myös prosessin myötä syntyvä johtajien oppiminen ja siitä seuraava strateginen valmius.

3 Skenaariot strategiatyössä

3.1 Skenaarioajattelu osana tulevaisuudentutkimusta

Skenaarioajattelua ei harjoiteta yksinomaan tulevaisuudentutkijoiden ja tulevaisuudentutkimuksen piirissä. Skenaariotyöskentelyn ja tulevaisuudentutkimuksen yhteys on silti selvä. Skenaariotyöskentely eri muodoissaan on tulevaisuudentutkimuksen keskeisimpiä työskentelytapoja ja menetelmiä. Tässä luvussa pohditaan tulevaisuudentutkimuksen peruskäsitteitä ja lähtökohtia pohjana skenaarioiden yksityiskohtaisemmalle tarkastelulle strategiatyön välineinä.

3.1.1 Tulevaisuudentutkimus tiedonalana

Tulevaisuudentutkimus on tieteellinen tutkimusala, jonka pyrkimykseen kuuluu mahdollisten, todennäköisten ja toivottavien tulevaisuudenkuvien ja tulevaisuuden kehityskulkujen tutkiminen ja kartoittaminen. Tätä pyritään tekemään tutkimalla nykyhetkeä ja sen ilmiöitä ja arvioimalla miten ilmiöt kehittyvät tulevaisuudessa. Tulevaisuudentutkimuksessa etsitään vastausta siihen, mitkä ilmiöt jatkuvat samanlaisina tulevaisuudessa, mitkä ovat muuttumassa tavalla tai toisella ja mitkä ilmiöt ovat uusia. (ks.esim.Vapaavuori 1993, 13 – 17.)

Tulevaisuudentutkimuksen laajan käsitteen alle on kehittynyt kirjava joukko lähestymistapoja, menetelmiä ja tutkimuksia, joilla on yhteisiä piirteitä, mutta myös huomattavia eroja. Tulevaisuutta ei voi empiirisesti tutkia, huomautetaan usein. Tulevaisuudentutkimuksen käsite viittaakin näkökulmaan, josta käsin nykyhetkeä, sitä koskevia tietoja ja tietoa menneisyydestä lähestytään. Tutkimusaineiston muodostavat tilastot, aikasarjat, asiantuntijahaastattelut ja mm.teoriat talouden, teknologian ja yhteiskunnan kehityksen dynamiikasta. Tätä aineistoa tarkastellaan tulevaisuudentutkimuksessa tieteidenvälisestä tai monitieteisestä näkökulmasta. Näin pyritään luomaan perusteltuja kehityskulkuja nykyhetkestä tulevaisuuteen.(Mannermaa 1999, 19 – 21.)

Metodologialtaan tulevaisuudentutkimus on yhtä lailla monitieteistä. Se ammentaa näkökulmia ja menetelmiä yhteiskuntatieteistä, taloustieteistä, humanistisista tieteistä kuten historiasta ja filosofiasta ja myös luonnontieteistä ja teknisistä tieteistä. Menetelmät ovat sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia. (Vapaavuori 1993, 299 – 307.)

Tulevaisuudentutkimusta ei yleisesti pidetä tieteenalana, mutta se on tieteellinen tutkimusala, jota yhdistää tulevaisuussuuntautunut tiedonintressi ja jolla on itselleen ominaiset piirteensä ja pätevyysalueensa sekä itselleen tyypilliset tutkimusmenetelmänsä (Mannermaa 1999, 21). Sitä pide-

tään käsitteellisesti laajempaan kuin moniin tieteenaloihin sisältyvää tieteenalan ja relevantin teknologian kehityksen arviointipyrkimystä. Tulevaisuudentutkimuksessa tällaisesta arvioinnista saatavia tietoja käytetään syöttötietoina, mutta pyritään tietojen suurempaan integrointiin ja kokonaisvaltaisempaan ajatteluun tulevaisuudesta.

Tulevaisuudentutkimuksen alalla käydään jatkuvasti tieteenfilosofista keskustelua siitä, onko tulevaisuudentutkimus tiedettä vai ei. Tieteenala-luonteen kiistäminen perustuu pääasiassa argumenttiin, että tulevaisuuden tutkiminen kohdistuu ei-tosiasioihin eli toistaiseksi toteutumattomaan, ei-olevaan tulevaisuuteen. Vasta-argumenttina voidaan esittää, että tulevaisuus on olemassa nykyisyydessä tulevaisuuteen vaikuttavina asioina, ilmiöinä ja aikomuksina, joita on mahdollista tutkia. Tulevaisuudentutkimuksen tutkimuskohteena on nykyisyys ja siinä olevat tekijät jotka luovat tulevaisuuden. (ks.esim Bell. 1997, 174; Kamppinen & Malaska 2003, 96 – 101.). Kysymys on myös siitä, onko tulevaisuudentutkimuksella oma tieteellinen sisältönsä, joka on ikään kuin sen soveluksista riippumaton, ts.voidaanko ilman tiettyä muulta tieteenalalta tulevaa substanssia ajatella tulevaisuudentutkimusta. Tämän tutkielman tarpeita silmälläpitäen kysymys tulevaisuudentutkimuksen asemasta tieteenalana ei ole erityisen relevantti.

Anita Rubin kiteyttää tulevaisuudentutkimuksen lähtökohdat seuraavalla tavalla. Ensiksi tulevaisuuden ei katsota olevan ennustettavissa, vaan voidaan ainoastaan muodostaa kuvia edessä olevista tapahtumista, ikään kuin useina vaihtoehtoisina tulevaisuuksina. Toiseksi tulevaisuus ei ole ennalta määrätty vaan siihen voidaan vaikuttaa. Tämän vuoksi tulevaisuudentutkimuksen kenttään kuuluu mahdollisen ja todennäköisen pohtimisen lisäksi sen pohtiminen, mikä on toivottavaa. Rubin katsoo arvokeskustelun olevan hyvin tärkeä osa tulevaisuudentutkimusta. ("Tulevaisuudentutkimus tiedonalana". Suomen tulevaisuuden tutkimuskeskuksen [www-oppimateriaali <http://www.tulevaisuus.fi/topi/>](http://www.tulevaisuus.fi/topi/).)

Tulevaisuudenkuvia muodostetaan analysoimalla trendejä ja niiden taustalla olevia ajavia voimia. Luonteeltaan ja mittakaavaltaan erilaisia trendejä voidaan tunnistaa. Esimerkki maailmanlaajuisesta ja hyvin pitkäaikaisesta megatrendistä on esimerkiksi väestönkasvu. Useimmat huomioonotettavat trendit ovat mittakaavaltaan vähäpätöisempiä, vaikutuksiltaan rajatumpia ja ajalliselta kestoaltaan lyhyempiä. Trendeillä on elinkaarensa: trendi voi olla nouseva, laskeva tai vallitseva. Trendien taustalla katsotaan olevan ajavia voimia, joita useat trendit ilmentävät. Ajavat voimat voidaan hahmottaa myös trendien klustereiksi. ("Tulevaisuudentutkimus tiedonalana". Suomen tulevaisuuden tutkimuskeskuksen [www-oppimateriaali <http://www.tulevaisuus.fi/topi/>](http://www.tulevaisuus.fi/topi/).)

Nousevista trendeistä tai muutoksista vallitsevissa trendeissä antavat vihjeitä ns. heikot signaalit, joiden tarkkailu on tyypillistä tulevaisuudentutkimusta. Heikkojen signaalien käsite on hieman epämääräinen ja kiistelty tulevaisuudentutkimuksen piirissä. Heikon signaalin ajatellaan olevan tässä hetkessä oleva merkki jostakin mahdollisesti nousevasta ilmiöstä tai trendistä. Esimerkkinä heikosta signaalista voi olla esimerkiksi lehtijuttu jostakin uudesta asiasta. (ks. "Tulevaisuudentutkimus tiedonalana". Suomen tulevaisuuden tutkimuskeskuksen [www-oppimateriaali <http://www.tulevaisuus.fi/topi/>](http://www.tulevaisuus.fi/topi/).) Näyttää siltä, että minkäänlaisen esimerkin antaminen heikosta signaalista on hyvin vaikeaa. Se, mikä näyttää olevan heikko signaali tietyn tarkastelijan tai toimialan näkökulmasta saattaa olla toisen toimialan tai tarkastelijan näkökulmasta selvä trendi.

Tulevaisuudentutkimukseen kuuluu myös ns. villien korttien pohtiminen. Villi kortti on ainutkertainen, epätodennäköinen tapahtuma, jonka seuraukset sen toteutuessa ovat hyvin suuret. Osassa tulevaisuudentutkimuksen avulla muodostetuista tulevaisuudenkuvista pyritään ottamaan huomioon tällaisten erilaisten villien korttien tapahtumisen seuraukset. ("Tulevaisuudentutkimus tiedonalana". Suomen tulevaisuuden tutkimuskeskuksen [www-oppimateriaali <http://www.tulevaisuus.fi/topi/>](http://www.tulevaisuus.fi/topi/).)

Tulevaisuudentutkimuksen menetelmällinen ja keskeisiin pyrkimyksiin liittyvä evoluutio on ollut viimeisen 40 vuoden aikana voimakasta. Tulevaisuudentutkimuksessa on siirrytty puhtaasta ennustamisesta suuntaan, joka pyrkii edistämään sitä, että tulevaisuusajattelu perustuisi sekä arvojen että tosiasioiden tiedostamiseen ja niiden perusteltuun huomioonottamiseen, kun vertaillaan erilaisia tulevaisuuden kehittymismahdollisuuksia. (Mannermaa 1999, 19.) Näyttää siltä, että yleinen suuntaus on ollut kohti suurempaa normatiivisuutta ja arvokeskustelun osuutta tulevaisuudentutkimuksessa.

Tulevaisuus on kiinnostuksen kohteena myös muissa tieteissä ja toiminnoissa kuin tulevaisuudentutkimuksessa. Näistä voi mainita esimerkiksi taloustieteen pyrkimykset korkotason ym. talouden ilmiöiden ennustamiseksi tai minkä tahansa strategisen suunnittelun. Tulevaisuudentutkimus on tarkoituksiltaan ja menetelmiltään osin päällekkäistä näiden tieteiden ja toimintojen kanssa. Niistä sitä kuitenkin erottaa ensinnäkin se, että tulevaisuudentutkimus ei ole kiinnostunut ainoastaan todennäköisestä tulevaisuudesta vaan laajemmin myös siitä mikä on epätodennäköistä mutta mahdollista. Tällainen suuren epätodennäköisyyden hyväksyminen tekee mielekkääksi myös paljon pidempien ajallisten tarkasteluhorisonttien käytön. Toinen tulevaisuudentutkimukselle ominainen asia on pyrkimys saavuttaa kokonaisvaltainen kuva tulevaisuudesta ja nykyhetkessä tulevaisuuteen

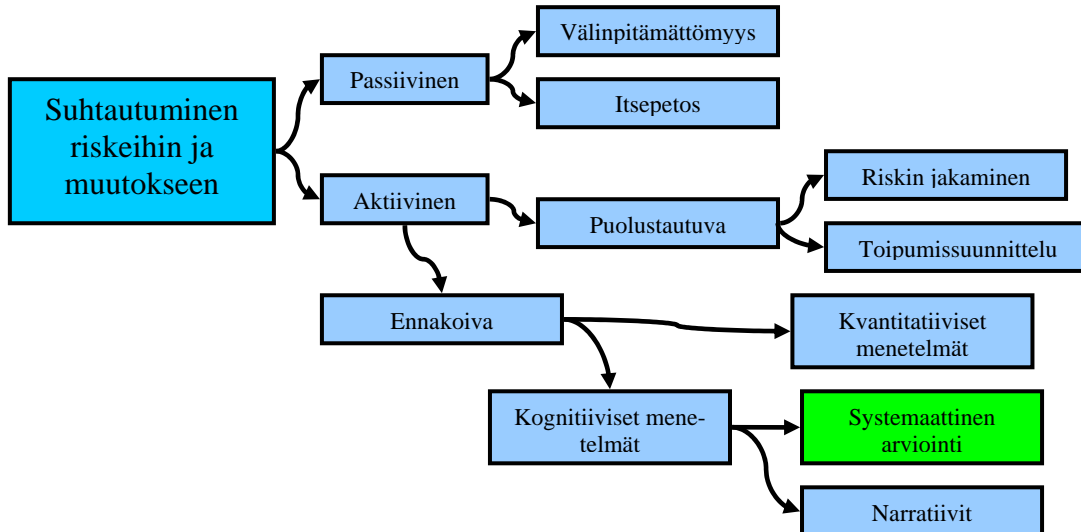
vaikuttavista voimista. Tulevaisuudentutkimukselle ominaista lähestymistapaa voisi luonnehtia systeemiseksi tai holistiseksi. (Vapaavuori 1993, 299 – 307.)

Tulevaisuudentutkimuksen harjoittamisen intressi on välineellinen. Sen avulla pyritään vaikuttamaan nykyhetkessä tehtäviin päätöksiin. Vaikutus voi olla suoraa, siten että tulevaisuudentutkimus toimii suunnittelun ja päätöksenteon apuvälineenä, tai epäsuoraa, siten että tutkimus tarjoaa aineksia yhteiskunnalliselle keskustelulle ja inhimilliselle toiminnalle yleensä. (Mannermaa 1999, 22.) Yritysorganisaatioiden tulevaisuudentutkimus, jos niiden käyttämän tulevaisuuteen kohdistuvan ajattelu- ja suunnittelutyön ylipäättään haluaa mieltää tulevaisuudentutkimukseksi, on selvästi suuntautunut suunnittelua ja päätöksentekoa tukevaan tulevaisuudentutkimukseen ja välittömiin vaikutuksiin.

Mannermaan mukaan tulevaisuudentutkimuksen menetelmät ovat täysin yleisiä käyttöalueeltaan. Niitä käytetään yritysten strategiatyön välineinä. Ne soveltuvat kuitenkin yhtä lailla julkissektorille ja esimerkiksi kansalaisjärjestöjen ja puolueiden toiminnassa käytettäväksi, jos niin halutaan (Mannermaa 1999, 9 – 10).

3.1.2 Tulevaisuuden kohtaamisen tavat Geoff Coylen mukaan

Geoff Coyle (1997) esittää luokittelun tulevaisuuteen suhtautumisen ja varautumisen tavoista (Kuvio 2). Hänen mukaansa suhtautuminen tulevaisuuteen voi olla passiivista tai aktiivista. Esi-merkkejä passiivisesta suhtautumisesta ovat välinpitämättömyys siitä miten asiat ovat kehittymässä ja mitä haasteita tulevaisuus tuo ja itsepetos, uskottelu että asiat tulevat ehdottomasti etenemään jollakin ennakoidulla, suotuisalla tavalla.



Kuvio 2.Coylen jaottelu tulevaisuuden kohtaamisen tavoista ja ennakoinnin menetelmistä (Coyle 1997).

Aktiivinen suhtautuminen voi olla Coylen mukaan puolustautuvaa tai ennakoivaa. Puolustautuva suhtautuminen voi käsittää esimerkiksi pyrkimyksen riskin jakamiseen (esimerkkinä vakuutuksilla varautuminen) ja toipumissuunnittelun tiettyjen tulevaisuudentapahtumien varalta. Puolustautuvassa suhtautumisessa tulevaisuuteen ei suhtauduta opportunistisesti. Ennakoivaan lähestymistapaan puolestaan liittyy tietynlainen aie sopeutumisesta tulevaisuuden muutoksiin ja toiminnasta ennen kuin tulevaisuus "saapuu". Tämä vaatii näkemystä siitä, mitä tulevaisuudessa voi tapahtua. (Coyle 1997.)

Ennakoivan tulevaisuuden kohtaamisen tavoista kvantitatiivisten menetelmien käytöllä pyritään enemmän tai vähemmän luotettaviin ennusteisiin ja kvantifikaatioon. Kognitiiviset menetelmät perustuvat enemmän ihmisten käsityksiin ja nykyhetken ilmiöitä tuntevien ihmisten asiantunteemukseen ja näkemykseen siitä miten tulevaisuus voi kehittyä. Näistä mainittavia ovat narratiivit, jotka voivat saada asunsa esimerkiksi romaanitaiteena. Narratiivi tulevaisuudesta on ei-strukturoitu tapa tuoda esiin tulevaisuustietoa. Systemaattinen arviointi tarkoittaa Coylen mukaan pääosin laadullisia tarkkaan kvantifikaatioon tähtäämättömiä strukturoituja menetelmiä kartoittaa tulevaisuuden mahdollisuuksia. Systemaattista arviointia edustavat menetelmät voivat kuitenkin olla myös osin kvantitatiivisia ja hyödyntää ennakoinnin kvantitatiivisia menetelmiä. Coylen jaottelua seuraten tässä työssä kiinnostuksen kohteena oleva skenaariomenetelmä on systemaattisen arvioinnin menetelmä. (Coyle 1997.)

3.1.3 Ennustaminen, ennusteet ja ennakointi

Tulevaisuudentutkimuksen yleisessä terminologiassa on käsitteitä olemukseltaan erilaisiin tulevaisuudenkuviin viittaamiseen. On mahdollista pyrkiä luomaan yksi tulevaisuudenkuva, jonka rakentamisessa pyritään siihen, että tulevaisuudenkuvan toteutumisen todennäköisyys olisi mahdollisimman suuri. Vaihtoehtoinen ja jossakin määrin vastakkainen toimintamalli on rakentaa vaihtoehtoisten tulevaisuudenkuvien kirjo, jossa jokaisen yksittäisen tulevaisuudenkuvan toteutuminen sellaisenaan mielletään epätodennäköiseksi. Ensin mainittua tulevaisuuskuvatyyppiä kutsutaan usein ennusteeksi (*prediction, forecasting*). Jälkimmäistä tyyppiä kutsutaan toisinaan ennakoinniksi (*foresight, prospect*). Termejä käytetään vaihtelevasti. Ennustaminen terminä viittaa tulevaisuustiedon hankkimiseen maagisilla menetelmillä, esimerkiksi kristallipallon tai pässinveren avulla.

Michel Godet pyrkii täsmentämään käytettyjä termejä seuraavasti. Projektio (*projection*) tarkoittaa vallitsevien trendien ekstrapolointia tulevaisuuteen. Ennustus (*prediction*) on tulevaisuutta koskeva faktana esitetty väite. Ennuste (*forecast*) on arvio trendistä ja sen kehityksestä ja siihen sisältyy usko ennusteen kohtuullisesta luotettavuudesta ja toteutumisen todennäköisyydestä. Ennakoiva eksploratiivinen analyysi (*exploratory prospective analysis*) tarjoaa panoraaman mahdollisia tulevaisuudenkuvia tai skenaarioita, jotka eivät menneisyyden kausaaliteettien perusteella ole epätodennäköisiä. Ennakoivan eksploratiivisen analyysin tulevaisuudenkuviin voi liittyä lukuina ilmaistuja ennusteita. (Godet 1994, 32 – 33.)

Taulukko 2. Godetin yhteenveto ennusteiden ja ennakoinnin käsitteellisistä sisällöistä (Godet 1994, 37).

	Ennusteet	Ennakointi
Näkökulma	Fragmentoitunut; muut tekijät ennallaan	Holistinen
Muuttujat	Kvantitatiivisia; objektiivisia ja tunnettuja	Usein kvalitatiivisia; subjektiivisia ja ei-tunnettuja
Vuorovaikutussuhteet	Staattisia	Dynaamisia ja kehittyviä
Tulevaisuuden hahmottaminen	Yksi tulevaisuus; varma toteutuminen	Monia tulevaisuuksia; epävarmuus
Metodit	Kvantitatiiviset metodit	Kvalitatiiviset metodit
Tulevaisuuden kohtaaminen	Passiivinen tai sopeutuva; vääjämätön tulevaisuus	Aktiivinen ja luova; tulevaisuus tehdään

Godet (1994, 37) havainnollistaa taulukolla ennusteajattelun ja ennakointiajattelun eroa (Taulukko 2). Godet näyttää asettavan kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset menetelmät jollakin tavalla vastakkaisiksi, mutta ennakointityyppinen tulevaisuusajattelu voi hyvin hyödyntää kvantitatiivisia menetelmiä. Ennakoinnissa suhtautuminen kvantitatiiviseen tietoon on kuitenkin erilaista: kvantitatiiviset menetelmät täydentävät ja syventävät tulevaisuustietoa, ja niiden avulla voidaan hahmottaa asioiden toteutumisen ehtoja ja seurauksia. Ennakointityyppinen tieto on kuitenkin huomattavasti enustetietoa vähemmän kvantitatiivisiin metodeihin pohjautuvaa.

3.1.4 Ennusteiden kritiikki ja skenaarioparadigma

Mannermaa (1999, 25 – 26) kirjoittaa tulevaisuudentutkimuksen perusfilosofioista. Hän kutsuu ennusteisiin tähtäävää tulevaisuudentutkimuksen paradigmaa deskriptiiviseksi. On huomattava että

sanaa deskriptiivinen käytetään myös skenaarioiden typologisoinneissa eri merkityksessä kuin Mannermaan käyttämänä. Deskriptiivinen tulevaisuudentutkimus merkitsee Mannermaalle menneisyyden kehityslinjojen jatkamista tulevaisuuteen ja siten muodostettavia ennusteita, joiden osalta tavoitellaan korkeaa todennäköisyyttä. Tyypillistä Mannermaan deskriptiiviseksi kutsumaa tulevaisuudentutkimusta edustavat väestö- ja talousennusteet.

Toinen tulevaisuudentutkimuksen paradigma on skenaarioparadigma, jossa ennusteiden sijaan hahmotetaan useita erilaisia tulevaisuuden laaja-alaisia käsikirjoituksia, skenaarioita. Skenaarioiden arvo ei määräydy toteutumistodennäköisyyksien perusteella, vaan skenaarioiden kuvaamiin tapahtumainkulkuihin liitettävien arvostusten perusteella. Mannermaa mainitsee myös kolmannen, evolutionaarisen tulevaisuudentutkimuksen paradigman. (Mannermaa 1999, 25 – 26.) Skenaarioparadigmassa korostuvat siis hänen mukaansa skenaarioihin liittyvät eri tarkastelijoiden arvostukset varsinaisten tulevaisuuden tapahtumien ohella.

Tulevaisuudentutkimusta ja skenaariometodologiaa käsittelevässä kirjallisuudessa julistetaan tarvetta luopua suunnittelussa ja strategiatyössä ennuste-ajattelusta, yksinomaan kvantitatiivisista malleista ja yhteen todennäköisenä pidettyyn tulevaisuuteen perustuvasta suunnittelusta. Näiden tilalle suositellaan ennakointiajattelua, kvalitatiivisia menetelmiä tulevaisuustiedon luomiseen ja kartoittamiseen kvantitatiivisten rinnalle, ja monien tulevaisuudenkuvien luomista ja huomioonottamista päätöksenteossa ja strategiatyössä eli Mannermaan termein skenaarioparadigmaa. On helppo löytää historiallisia esimerkkejä ennusteiden epäonnistumisista ja aavistaa jopa helposti mitattavien yksittäisten muuttujien tulevan arvon määrittämisen vaikeus.

Godetin toteaa ennusteiden virheellisuuden johtuvan kolmesta päätekijästä. Ensimmäinen tekijä on epätarkka data jota kvantitatiivisissa malleissa käytetään syötteenä. Hyvänä esimerkkinä datan epätarkkuudesta Godet mainitsee Yhdysvaltain bruttokansantuotteen, jonka katsotaan voivan olla todellisuudessa noin kymmenen prosenttia matalampi tai korkeampi kuin ilmoitettu luku. Monen kvantitatiivisen suureen tarkkuus ei ole edes lähellä tätä luotettavuuden tasoa. On selvää, että matemaattinen tai tilastollinen malli, jossa jopa luotettavimpien tietojen osalta on tämän luokan epävarmuutta, ja jossa on useita näin epävarmoja muuttujia, on luotettavuudeltaan kyseenalainen. (Godet 1994, 34). Myös oikean mallin valinta ylipäätään ei ole helppoa ja aiheuttaa ongelmia.

Toinen tekijä on useimpien ennustemenetelmien perustuminen trendien ekstrapolaatioon. Tällaisessa mallintamisessa on oletuksena että muut tekijät pysyvät ennallaan. Todellisuuden ilmiöt ovat kuitenkin usein monimutkaisissa vuorovaikutussuhteissa keskenään. Tämän vuoksi Godetin mu-

kaan kvantitatiivisilla malleilla ei ole mahdollista ennustaa pitkän ajan rakenteellisia muutoksia. Kolmantena tekijänä on tulevaisuuden selittäminen menneisyydellä, menneisyyden funktiona. Tällainen ajattelutapa ei ota huomioon ihmisen toiminnan vapautta. (Godet 1994, 34 –36.)

Ennusteet ja kvantitatiiviset mallit eivät tietenkään ole tarpeettomia työkaluja suunnittelussa. Ennakointiajattelu ei poista perinteisten ennusteiden tarvetta. Ennusteita tarvitaan lähitulevaisuuden ennakoinnissa, lyhyen tähtäimen suunnittelussa ja normaalin operatiivisen toiminnan järjestämisessä. Ennakointi-tyyppinen ajattelu on vähemmän hedelmällistä lyhyen tähtäimen suunnittelussa. (ks. esim. Ralston & Wilson 2006, 14.)

Kvantitatiivisista malleista ja niiden käyttämästä datasta on kuitenkin todettava, että saatavilla olevat, luotettavuutensa puolesta mahdollisesti moitittavat tiedot ja käytetyt mallit ovat tyhjää parempia. Kvalitatiivinenkaan tulevaisuustyö ei pysty tuottamaan luotettavia tietoja tulevaisuudesta. Kvantitatiivisten mallien käytössä on otettava huomioon se, miten ne menettävät selittämisen ja ennustuskykyään pidemmällä aikavälillä järjestelmässä tapahtuvan rakenteellisen muutoksen seurauksena. Malleja on pyrittävä kehittämään edelleen ja tarkasteltaessa järjestelmiä, joissa rakenteellinen muutos on nopeaa, on tiedostettava niiden virhelähteet ja rajallinen selitysvoima ja käytettävissä olevia laadullisia menetelmiä.

3.1.5 Huomioita tulevaisuudentutkimuksesta strategiatyön näkökulmasta

Tulevaisuudentutkimusta ja skenaariomenetelmää strategiatyössä käsittelevistä teoksista välittyy jossakin määrin asenne, että tulevaisuudentutkimuksellinen ajattelu ja skenaarioparadigma ovat ikään kuin uusi evolutionaarinen vaihe strategia-ajattelussa (ks. esim. Meristö 1991, 29). Tulevaisuus on kuitenkin huomion kohteena myös muussa toiminnassa kuin tulevaisuudentutkimukseksi miellettyssä toiminnassa. Strateginen ajattelu ylittää on olemuksellisesti tulevaisuusorientoitunutta. Skenaariot ja tulevaisuudentutkimuksen muut menetelmät tietysti ehkä tuovat vielä suuremman tulevaisuuskorostuksen strategiseen ajatteluun, mutta missään tapauksessa kysymys ei ole minkäänlaisesta strategia-ajattelun paradigmanvaihdoksesta.

Esimerkiksi Mannermaan mukaan amerikkalaisissa yrityksissä tulevaisuustyöskentely on usein systemaattinen osa yritysten strategista suunnittelua ja johtamista, vaikka se ei Suomessa ole yhtä vakiintunutta. (Mannermaa 1999, 35) Tässä mielessä strategiatyö on yhteenkietoutunutta tulevaisuudentutkimuksen kanssa: strateginen suunnittelu käyttää tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä ja tulevaisuudentutkimus strategisen suunnittelun menetelmiä. Strategiatyö ilman suuntautumista

tulevaisuuteen ja ilman tulevaisuusajattelua on mieletöntä. Silti strategiatyötä ei yleensä mielletä varsinaiseksi tulevaisuudentutkimukseksi.

Strategiatyötä, jonka aikajänne on tyypillisen strategisen suunnittelun aikajännettä pidempi, esimerkiksi viisi – kymmenen vuotta tai enemmän (se mikä on tyypillistä aikahorisonttia pidemmälle katsovaa strategista ajattelua riippuu tietenkin täysin toimialasta), ja joka menetelmällisesti nojaa suuresti tulevaisuudentutkimukselle tyypillisiin menetelmiin, kutsutaan toisinaan strategiseksi ennakkoinniksi (*strategic foresight*). Strategisen ennakkoinnin voisi erottaa strategiatyöstä sen suuremman epävarmuuden hyväksymisen kautta: pidemmällä tarkastelun aikahorisontillaan ja suuremmalla spekulatiivisuudellaan se lähestyy tulevaisuudentutkimusta. Tulevaisuudentutkimuksen suuntaan sen voi ajatella rajautuvan suuremmalla instrumentaalisuudellaan ja pyrkimyksellä tulostensa suurempaan ja välittömämpään hyödynnettävyyteen.

3.2 Skenaariot strategisen ajattelun tukena

3.2.1 Skenaariomenetelmän tarvetta perustelevat strategisen suunnittelun ongelmat

Ralston ja Wilson esittelevät joukon ongelmallisia ilmiöitä vallitsevissa strategiatyön käytännöissä. Näillä ilmiöillä voidaan perustella skenaariosuunnittelun kaltaisen menetelmän tuomista mukaan strategiatyöhön. He toteavat yleisesti, että organisaatioilla on kehnot menetelmät ulkoiseen ympäristöön liittyvän tiedon ottamisesta huomioon strategisessa päätöksenteossa. Tyypillisesti organisaatioilla ei ole strukturoitua menetelmää ympäristöinformaation keräämisestä päätöksentekoa varten. (Ralston & Wilson 2006, 12 – 15.)

Organisaatioilta puuttuu yhteinen kieli, jolla käsitellä toimintaympäristöä ja tulevaisuutta. Näkemykset toimintaympäristön dynamiikasta ja tulevaisuuden kehityssuunnista vaihtelevat organisaation sisällä suuresti. Eriävät näkemykset ja oletukset olisi edullista tuoda julki. Ilman yhteistä käsitystä ulkoisesta toimintaympäristöstä ja tulevaisuuden mahdollisuuksista ja kehityssuunnista strateginen suunnittelu perustuu paljon enemmän voimakkaiden strategiaryhmän jäsenten vaikutusvaltaan eikä niinkään koko strategiaryhmän tietämyksen hyödyntämiseen, jonka ehtona voi olla yhteisymmärryksen etsiminen ja sopiminen. (Ralston & Wilson 2006, 12 – 15.)

Strategisessa suunnittelussa ei välttämättä oteta huomioon organisaation sisällä olevaa tietoa. Strategia määrätään organisaation strategiselta huipulta käsin, alemmantasoiset johtajat ja asiantuntijat eivät pääse sanomaan mielipidettään, ja monet kysymykset strategiaan liittyen voivat jäädä avoimeksi. Tällaisia asioita ovat tieto strategian taustaolettamuksista, toimista jotka ovat tarpeen sen

toteuttamiseksi, ja siitä miten suunnitelmia mukautetaan tilanteen kehittyessä. (Ralston & Wilson 2006, 12 – 15.)

Perinteisestä strategisesta ajattelusta puuttuu mielikuvitusta ja innovatiivista otetta. Organisaatioissa usein harkitaan vain yhtä vaihtoehtoa jatkossa käytettäväksi strategiaksi, ja tyypillisesti se on olemassaolevan strategian jatke. Olemassaolevaan strategiaan on tehty investointeja ja johtajat saattavat pitää jonkinlaisena epäonnistumisena sitä, että strategiaan tehtäisiin merkittäviä muutoksia. (Ralston & Wilson 2006, 12 – 15.)

Meristö on sitä mieltä, että 60- ja 70-luvulla strategiseen suunnitteluun tuodut formaalit systeemit ovat kaventaneet organisaatioiden visiointikykyä. Laskennalliset menetelmät ovat kaventaneet ajattelua liiallisesti numeropohjalle. Skenaariomenetelmän avulla voidaan saada takaisin tätä menetettyä visiointikykyä, ja kouluttaa organisaation johtoa pois liian formaaleista ja numeerisista ajattelumalleista kohti visionääristä johtamista. (Meristö 1991.)

Strategisessa ajattelussa, suunnittelussa ja päätöksenteossa tärkeää on haastaa vallitseva strategia taustaoletuksineen ja kannustaa strategiseen prosessiin osallistuvia esittämään uusia ideoita ja kritiikkiä. Nopeaa konsensuksen syntymistä tulisi välttää. Tarvittaessa tulisi käyttää strukturoituja prosesseja, joiden yhtenä tarkoituksena on konsensuksen syntymisen viivyttäminen. (ks. Van der Heijden ym. 2002, 61.)

Ongelma, johon skenaariosuunnittelun kaltaisella menetelmällä on mahdollista vaikuttaa vain osittain, on ajan ja resurssien puute. Tämä voi tarkoittaa sitä, että strategista suunnittelua ei käytännössä ole. Tärkeät päätöksentekijät ovat lyhyen tähtäimen tavoitteiden ja käsillä olevien kriisien työllistämiä eikä pitkän tähtäimen suunnitteluun ole aikaa (Ralston & Wilson 2006, 12 – 15). Strukturoidun menetelmän käyttö tai käytön harkitseminen ainakin nostaa esiin suunnittelun ajalliset vaatimukset.

Van der Heijden ym. katsovat, että organisaatiot ovat taipuvaisia laiskuuteen ja pysähtyneisyyteen strategisessa ajattelussa. Tämä tarkoittaa strategisten vaihtoehtojen etsimisen kokemista tarpeettomaksi ja käytössä olevan strategian ja sen pohjana olevien oletusten kritiikitöntä hyväksymistä ja puolustamista kritiikkiä vastaan. He katsovat myös, että ulkoisesta ympäristöstä tulevien uhkien ja muutosten signaalien on oltava hyvin voimakkaita, että ne suoraan vaikuttaisivat organisaation strategiseen ajatteluun omalla voimallaan. (Van der Heijden ym. 2002, 60 – 63.)

Mikäli ulkoinen ympäristö ei näytä muuttuvan, luovaa, vallitsevaa strategiaa kyseenalaistavaa strategista ajattelua ei koeta tarpeelliseksi. Toisaalta jos muutos on voimakasta tai ympäristön uhkasignaalit voimakkaita, organisaation johdon kokema stressi saa aikaan puolustusreaktion ja vallitsevaa ajattelua vahvistetaan ja tuetaan, vallitsevaa strategiaa ajetaan entistä pontevammin, tai strategian ja tilanteen arviointia ja muutoksia lykätään tuonemmaksi. Ainoastaan ulkoisen ympäristön signaalien ollessa liian voimakkaita käsiteltäväksi psykologisilla mekanismeilla, organisaation johto muuttaa strategista ajatteluaan ulkoisten paineiden vuoksi. (Van der Heijden ym. 2002, 60 – 63.)

Skenaariomenetelmän avulla strategisen laiskuuden vaikutusta voi ainakin pyrkiä estämään. Skenaariomenetelmä lähtökohtaisesti pyrkii tuomaan strategia-ajattelun oletukset esiin. Nämä oletukset tulevat myös automaattisesti haastetuksi skenaarioprosessissa. (Ralston & Wilson 2006, 14; Van der Heijden 2002, 63.)

3.2.2 Skenaariomenetelmä strategiatyökalujen kentässä

Skenaariomenetelmä on strategiatyön menetelmä, jolle voi nähdä sovelluksia pitkän aikavälin suunnittelussa, toimintaympäristön kartoituksessa ja myös visioinnissa ja organisaation mission pohtimisessa (ks. Meristö 1991, 30 – 34). Skenaariomenetelmä esitellään yleensä vastakkainaseteltuna perinteistä pitkän tähtäimen suunnittelua ja toisaalta perinteistä strategista suunnittelua vasten. Perinteisen suunnittelun katsotaan olevan vakaan ympäristön tai tiedossa olevan tulevan kehityksen. Perinteisen strategisen suunnittelun ajatellaan valmistautuvan todennäköisiin strategisiin epäjatkuvuuksiin organisaation toiminnassa ennusteiden avulla. Skenaariosuunnittelu kartoittaa mahdollisia tulevaisuuksia. (ks. esim. Meristö 1991, 35.) Pitkän tähtäimen suunnittelua, strategista suunnittelua ja skenaariosuunnittelua ja niiden suhdetta havainnollistaa taulukko 3. Meristö (1991, 29) näkee skenaariomenetelmään nojaavan strategisen suunnittelun luonnollisena, perinteistä suunnittelua ja sitä täydentävää epäjatkuvuuksien analysointia seuraavana kehitysvaiheena strategisen suunnittelun systeemeissä.

Skenaariomenetelmä on helppo mieltää pääasiassa ulkoisen ympäristön kartoittamisen työkaluksi. Se onkin menetelmän ilmeisin ja helppoiten hahmottuva käyttötarkoitus. Monet menetelmästä strategiatyön välineenä kirjoittaneet (ks. esim. Ralston & Wilson 2006) mieltävät skenaarioiden roolin juuri tällä tavalla. Menetelmää voidaan kuitenkin soveltaa myös organisaation sisäiseen toimintaan ja sen ilmiöiden kuvaamiseen. Toisaalta skenaariomenetelmän avulla tuotetut tulevaisuudenkuvat näyttävät organisaation sisäiset resurssit erilaisissa valoissa. Tässä mielessä ei ole yksiselit-

teistä, toimiiko pääasiassa ulkoisen toimintaympäristön muutoksia kartoittava skenaariohankekaan pääosin ympäristöulottuvuudella vai sisäisellä ulottuvuudella.

Taulukko 3. Skenaariosuunnittelu strategiatyön kokonaisuudessa. Mukailtu Meristöltä (Meristö 1991, 35).

SKENAARIOSUUNNITTELU

STRATEGINEN SUUNNITTELU		
PITKÄN TÄHTÄIMEN SUUNNITTELU	STRATEGISTEN EPÄJATKUVUUKSIEN ANALYSOINTI	SKENAARIO-MENETELMÄ
Käsittelee organisaation toimintaa ja strategioita kokonaisvaltaisesti	Keskittyy todennäköisiin epäjatkuvuuksiin organisaation toiminnassa	Keskittyy mahdollisiin muutoksiin organisaation toimintaympäristössä
Kohdistaa huomion tuote/markkina-alueisiin	Kerää tietoa epäjatkuvuuksista eri lähteistä	Kohdistaa huomion kilpailuympäristöön
Soveltuu suurten muutosten läpivientiin	Suojaa yllätyksiltä	Kehittää joustavuutta
Reagoi vain vahvoihin signaaleihin (varmoin tietoihin) tulevaisuudesta	Reagoi heikkoihin signaaleihin (muutosta ennakoiviin vihjeisiin)	Kuvittelee tapahtumia, joista ei ole vielä merkkiäkään
Päätöksen perustuvat ennalta määrättyihin ja kerättyihin tietoihin	Päätökset perustuvat saatavilla oleviin tietoihin	Saatavilla olevaa tietoinesta laajennetaan mielen työskentelyllä
Organisaatio-orientoitunut	Ongelmaorientoitunut	Toimintaorientoitunut

Ulkoisen ympäristön kartoituksen työkaluna skenaariomenetelmä vertautuu etäisesti esimerkiksi poliittisten, ekonomisten, sosiaalisten, teknologisten ja ekologisten tekijöiden kartoituksen apuvälineenä käytettyyn PESTE-menetelmään ja sen variantteihin (STEEPE, ESTEEPE, APESTE, PESTEC, EPISTELE jne). Skenaariomenetelmässä PESTE-analyysiä voidaan käyttää aputekniikkana samalla tavalla kuin monia kvantitatiivisia ennusteita. Myös organisaation uhkien, mahdollisuuksi-

en, vahvuuksien ja heikkouksien kartoituksen menetelmä SWOT(TOWS) voidaan sovittaa skenaariotyöskentelyyn. Skenaariotyöskentely on siis kokonaisvaltainen strategiatyön menetelmä. Skenaariotyöskentelyn voi ajatella olevan menetelmien hierarkiassa SWOT- ja PESTE-tyyppisten kehikoiden, kvantitatiivisten mallinnusmenetelmien, simulaatioiden ym.yläpuolla. Kaikentyyppiset strategiatyössä ja suunnittelussa käytettävät apumenetelmät voivat tuottaa syötetietoja skenaarioihin. Ei ole sinänsä mitään rajoituksia menetelmille, joita skenaariotyöskentelyn yhteydessä on mahdollista käyttää.

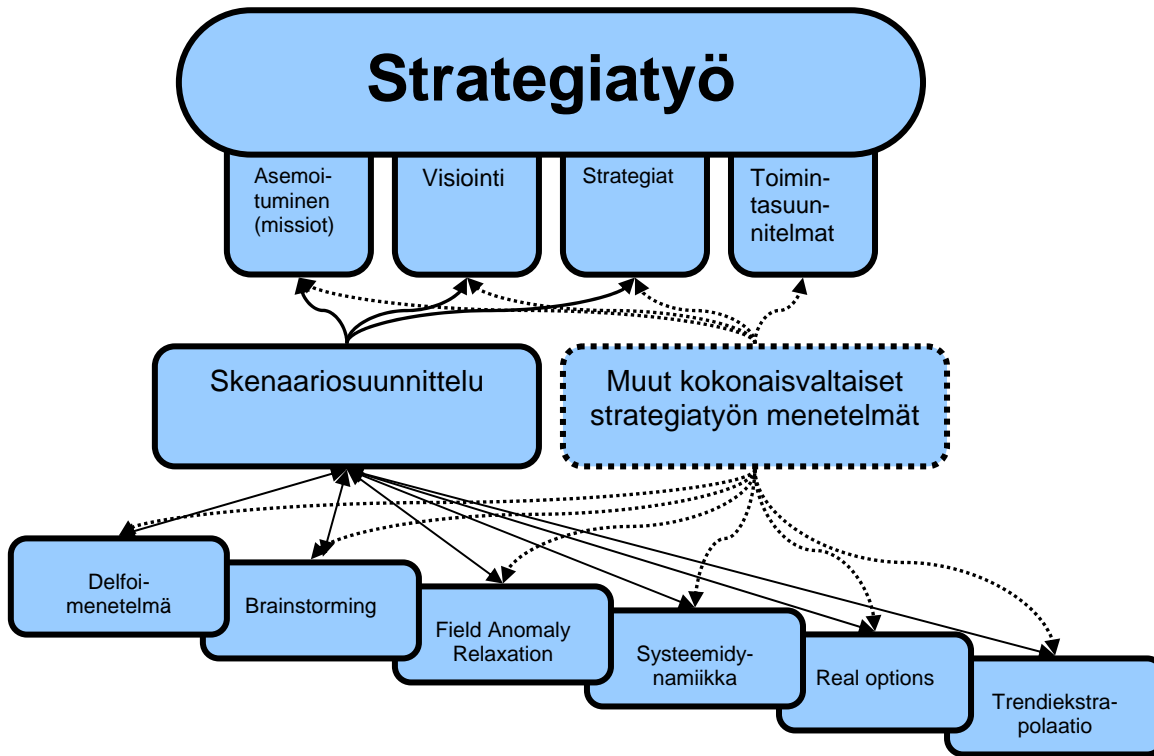
3.2.3 Skenaariomenetelmä ja muut strategiatyössä käytetyt tulevaisuudentutkimuksen menetelmät

Coyle (ks.Coyle 1997; kuvio 3 luvussa 3.1.2) lukee kvantitatiiviset menetelmät omaksi ryhmäkseen josta skenaariomenetelmä on täysin erillään. Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, kvantitatiiviset menetelmät sopivat hyvin käytettäväksi osana skenaariohanketta. Joskus tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä käsittelevässä kirjallisuudessa skenaariomenetelmä esitetään hierarkkisesti samantasoisena menetelmänä kuin monet muut tulevaisuudentutkimukselle ominaiset menetelmät, esimerkiksi delfoi-menetelmä, morfologisen analyysin menetelmä FAR (field anomaly relaxation), trendiekstrapolaatiot, real options-menetelmät, systeemidynaaminen ajattelu ym.menetelmät. Tulevaisuudentutkimukselle tyypillistä runsasta metoditarjontaa esitellään mm.Euroopan komission ”FOR-LEARN: On-Line Foresight Guide”-sivustolla. (<http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/0_home/index.htm>)

Tässä työssä skenaariomenetelmää tarkastellaan kuitenkin joustavana ja strategiatyön eri vaiheisiin asemoitumisesta visiointiin ja strategisten suunnitelmien luomiseen liittyvänä kokonaisvaltaisena menetelmänä, jonka prosessi ei ole jäykästi formalisoitu, jota voidaan muokata tarpeen mukaan ja vastaamaan käyttötarkoitusta, ja johon voidaan sisällyttää (ja aina sisällytetään) monia apumenetelmiä, kuten mainittuja tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä ja perinteisempiä strategiatyön menetelmiä. Tulevaisuudentutkimukselle tyypillisiä menetelmiä voidaan vastaavasti hyödyntää ’tavanomaisessa’ strategiatyössä ilman minkäänlaista orientoituneisuutta tulevaisuudentutkimukseen. Skenaariosuunnittelun, strategiatyön ja tulevaisuudentutkimuksen muiden menetelmien suhdetta havainnollistaa kuvio 3.

Tulevaisuudentutkimuksen formalisoidummista menetelmistä, joita on mahdollista käyttää skenaariotyöskentelyssä apumenetelminä, moni olisi laajuudeltaan ja merkitykseltään oman pro gradun laajuisen tutkielman arvoinen. Tässä työssä apumenetelmiä ei esitellä eikä käsitellä yksityiskohtai-

sesti. Luku 3.4.1 käsittelee skenaariotyöskentelyn metodisia perusorientaatioita, pitäen näkökulman skenaariotyön kokonaisuudessa. Monet työssä kirjallisuuslähteenä lainatut skenaariosuunnittelun asiantuntijat esittelevät teoksissaan seikkaperäisesti skenaarioprosessissa käyttämiään apumenetelmiä (ks. esim. Ralston & Wilson 2006; Godet 1994).



Kuvio 3. Skenaariomenetelmän ja apumenetelmien suhde.

Erityyppisille skenaariosuunnitteluprosesseille, siten kun ne tässä tutkielmassa ymmärretään, on yhteistä tässä työssä myöhemmin esiteltävän, useasta skenaarion kriteerit täyttävästä skenaariosta muodostuvan kokonaisuuden luominen ja skenaarioharjoituksen integroiminen strategiaprosessiin, tai ainakin pyrkimys integroimiseen. Tätä määritelmää käyttäen ei ole kovin merkityksellistä, mitä menetelmiä skenaarioiden kokoonpanemiseen, muokkaamiseen ja analysointiin käytetään. On tietenkin täysin mahdollista esittää muunlaisia systematisointeja, joissa skenaarioiden rooli ja asema strategiatyökalujen ja menetelmien kentässä on toisenlainen kuin tässä työssä käytetty.

3.3 Johdatus skenaariosuunnitteluun

3.3.1 Skenaarioiden olemuksesta

Skenaario on sana jota käytetään muissakin yhteyksissä kuin skenaariotyöskentelyn kontekstissa. Joidenkin johtamisen ja strategisen suunnittelun menetelmien kohdalla käytetään skenaario-termiä

kuvaamaan mitä tahansa keskenään vaihtoehtoisia tilanteita, jotka voidaan kuvata ja havainnollistaa esimerkiksi muutamalla luvulla. Skenaariotyöskentelyn yhteydessä skenaariolla on kuitenkin oma, kohtuullisen täsmällinen merkityksensä. Pyrin määrittelemään skenaariokäsitteen tässä yhteydessä.

Yksinkertaisimman määritelmän mukaan skenaariot ovat tarinoita mahdollisista tulevaisuuksista. Ralston ja Wilson painottavat tässä monikkoa, koska skenaarioita on aina useita ja ne kuvaavat mahdollisten tulevaisuuksien aluetta havainnollisella tavalla. Skenaario on osa usean skenaarion muodostamaa kokonaisuutta, jotka yhdessä pyrkivät kattamaan *kohtuullisesti* tulevaisuuden mahdollisuudet, tai kuten Mannermaa (1999, 66) asian ilmaisee: ”skenaarioilla kartoitetaan tulevaisuusavaruuden reunoja”. Skenaarioiden kokonaisuus tarkastelee valitun aihepiirin eri mahdollisuuksia ja tästä kokonaisuudesta irrotettu ”skenaario” lakkaa olemasta varsinainen skenaario. Skenaariot ovat tarinoita, koska niissä on alkutilanne, juoni, joukko toimijoita ja ilmiöitä kehityskulkuineen, tapahtumat syineen ja seurauksineen ja keskinäissuhteineen. Tarinallisuus tarkoittaa siis myös sitä, että skenaariot eivät ole staattisia kuvia lopputilanteista. (Ralston & Wilson 2006, 15 – 16.)

Skenaariot pyrkivät hahmottamaan kokonaiskuvaa tulevaisuudesta. Tässä suhteessa ne eroavat trendianalyyseistä, jotka ennustavat yksittäisten trendien kehityskulkua tai ristikkäisanalyyseistä, joilla arvioidaan trendin vaikutusta toiseen. Luonnollisesti trendianalyysi tai ristikkäisanalyysi voi kuulua skenaarioon tai olla osa skenaarion tuottamisen prosessia. Skenaarion on kuitenkin tarkoitus hahmottaa tulevaisuus laajemmin kuin trendien analyysin tuloksena syntynyt kuva tulevaisuudesta. (Ralston & Wilson 2006, 15 – 16.) Skenaarioissa tavoitellaan holistista näkökulmaa.

Todennäköisyyden näkökulmasta skenaario on mahdollinen, ja yksittäisten piirteidensä puolesta se ei ole huomattavan epätodennäköinen. Skenaario on kuitenkin siinä määrin detaljoitu, että sen toteutuminen pikkupiirteitä myöden on hyvin epätodennäköistä. Verrattuna muihin yhtä syvällisesti detaljoituihin tulevaisuudenkuviin yksittäinen skenaario ei ole epätodennäköinen. Voisi sanoa, että skenaariot pyrkivät samanaikaisesti sekä olemaan uskottavia että viemään tietyn kehityskulun ja tapahtumalogiikan mahdollisimman pitkälle. Yhtenä tärkeänä skenaariotarinoiden funktiona pidetään lukijansa ajattelun haastamista ja provosoimista.

Skenaariot pyrkivät kohtuullisesti kattamaan mahdollisia kehityskulkuja ja niiden tuottamia tulevaisuuksia. Ralston ja Wilson korostavat, että skenaarioita ei luoda varioimalla yhtä todennäköiseksi katsottua tulevaisuudenkuvaa eri suuntiin. Saman skenaariosuunnitteluprosessin tuottamien

skenaarioiden on tarkoitus poiketa toisistaan merkittävästi, myös rakenteellisesti. Heidän mukaansa yksi skenaario ei saisi nousta joukosta ylitse muiden erityisen toivottavana tai todennäköiseksi koettuna. (Ralston & Wilson 2006, 16 – 17.) Tätä voidaan kutsua skenaarioiden tasapainoisuuden ihanteeksi. Ralston ja Wilson katsovat tasapainoisuuden olevan saavutettavissa siten, että kaikissa skenaarioissa on skenaarioiden tarkastelijan (eli skenaarioprosessin suorittajan/teettäjän) näkökulmasta sekä myönteisiä että kielteisiä elementtejä.

Ralstonin ja Wilsonin näkemys skenaarioiden tasapainottamisesta ei ole kaikkien skenaariomenetelmän käyttäjien jakama. Esimerkiksi Mannermaa määrittelee skenaarion kuvaukseksi loogisesti etenevästä tapahtumasarjasta, jonka tarkoitus on näyttää, miten mahdollinen, joko todennäköinen, tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuudentila kehittyy askel askeleelta nykytilasta (Mannermaa 1999, 57). Yksittäinen skenaario voidaan siis hänen mukaansa rakentaa kokonaisuudessaan toivottavaksi eikä skenaarioiden kokonaisuuden tarvitse olla tasapainotettu.

Ralstonin ja Wilsonin peräänkuuluttama tasapainoisuus on perusteltua, jos skenaarioiden tarkoitus on haastaa skenaarioiden lukijan tulevaisuutta koskevaa ajattelua ja tulevaisuuteen liittyviä oletuksia. Tasapainoiset skenaariot pyrkivät estämään tulevaisuutta koskevan valheellisen varmuuden syntymistä strategin mielessä; niiden on oltava tasapainoisia juuri siksi että ne kaikki otettaisiin tasavertaisesti huomioon. Ralstonin ja Wilsonin tasapainoisuuden vaatimus palvelee skenaarioiden suurempaa kytkettävyyttä päätöksentekoon, mutta jossakin määrin estää skenaarioiden käyttämistä visioinnissa ja muissa tehtävissä, joita kuvataan luvussa 4.4. On muistettava että tasapainoisuus on ideaali jonka saavuttaminen ei aina ole mahdollista.

Mikä rooli skenaarioilla on päätöksenteossa ja strategiatyössä? Yleisellä tasolla skenaariot voidaan käsittää viitekehyksiksi, joiden avulla strukturoidaan organisaation johdon näkemykset vaihtoehtoisista tulevaisuuksista. Skenaarioiden avulla voidaan jäsentää miten organisaation johdon päätökset toteutuvat ja saavat seurauksensa näissä vaihtoehtoisissa tulevaisuuksissa. (Ralston & Wilson 2006, 16.)

3.3.2 Muut skenaariomenetelmään liittyvät tyypilliset käsitteet

Skenaarion lisäksi skenaariomenetelmää käsiteltäessä tyypillisesti operoidaan joukolla muita tärkeitä käsitteitä. Kaikki kirjoittajat eivät suinkaan käytä kaikkia käsitteitä ja yleisenä havaintona skenaariosuunnittelua käsittelevästä kirjallisuudesta on, että pääkäsitteiden merkitys vaihtelee huomattavasti ja että kirjoittajat käyttävät käsitteitä verrattain löysästi. Esittelen keskeisimmät kä-

sitteet lyhyesti siinä merkityksessä, missä Ralston & Wilson sekä van der Heijden ja kumppanit näitä käsitteitä käyttävät.

Perususkomukset ovat organisaation strategisen huipun jäsenten oletuksia ja uskomuksia toimintaympäristöstä, sen dynamiikasta ja tulevaisuudesta. Nämä uskomukset eivät monesti ole julkilauttuvia tai edes tiedostettuja ja yksi skenaarioprosessilla tavoiteltavista eduista on perususkomusten tuominen esiin. Organisaation johtajat eivät välttämättä ole tietoisia siitä, miten erilaisia käsityksiä ja oletuksia muilla johtajilla voi olla samoista kysymyksistä.

Keskeiset voimat (*critical forces*), ajurit (*drivers*) tai ajavat voimat (*driving forces*) ovat keskenään läheisiä käsitteitä, joilla viitataan skenaarioiden tarkastelualaan vaikuttaviin ilmiöihin ja kehitysuuntiin. Joskus merkittävät toimijat, esimerkiksi suuret yritykset, organisaatiot, puolueet tai valtiot luetaan näihin ajureihin, joskus niihin viitataan käsitteellä toimija (*actor*). Käsite "driving force" saa lisäksi kirjallisuudessa toisistaan hieman poikkeavia määritelmiä (ks. esim Ralston & Wilson 2006, 87 – 92 ja Kamppinen ym. 2003, 889). Ajureita voi ajatella olevan eri tasoisia. Makrotason ajurit ovat globaalilla tasolla, laaja-alaisesti ja pitkällä ajalla vaikuttavia voimia. Mikrotason ajurit ovat organisaation toimialaan vaikuttavia voimia, ja nämä vaikuttavat avainmuuttujiin, jotka ovat organisaation strategisen suunnittelun kannalta tärkeimpiä ulkoisen ympäristön muuttujia. Avainmuuttajat sisältävät sen tiedon, jonka tunteminen poistaisi strategisesta suunnittelusta epävarmuuden (Ralston & Wilson 2006, 82). Avainmuuttujien tunteminen tarkoittaisi strategisen ”ongelman” muuttumista optimointiongelmaksi.

Varhaiset indikaattorit (*early indicators, signposts*) ovat sellaisia skenaarioprosessin yhteydessä valittuja ympäristön tapahtumia tai tiettyjen muuttujien määrättyjä arvoja, jotka toteutuessaan viestivät jonkin skenaarion toteutumisesta tai osittaisesta toteutumisesta. Ympäristöinformaatiota on tyypillisesti tarjolla liian runsaasti. Ralstonin ja Wilsonin mukaan varhaisten indikaattorien avulla ympäristön ja tapahtumien seuraaminen ja tarkkailu skenaarioiden avulla on mahdollista toteuttaa kustannustehokkaasti. (Ralston & Wilson 2006, 167 – 168.)

Ralstonin ja Wilsonin terminologiassa päätösfokus tarkoittaa skenaariosuunnitteluprosessin kytkeytymistä tietyn tai tiettyjen strategisten ratkaisujen tekemiseen. Päätösfokuksen tarkentamiseksi skenaarioita luotaessa on ratkaistava esimerkiksi koska päätökset tehdään, miten pitkää aikaa skenaariot tarkastelevat, mitkä maantieteelliset alueet ovat tarkastelun kohteena, mitkä toiminnan alueet ja organisaation osat otetaan mukaan tarkasteluun ja niin edelleen (Ralston & Wilson 2006, 81 – 82). Van Der Heijden ym. (2002, 199 – 200) käyttävät käsitettä agenda kuvaamaan luotavien

skenaarioiden alaa. Skenaariosuunnitteluprosessin on oltava fokuoitunutta ja tarkastelun mielekkäästi rajattua ja kohdennettua. Skenaarioissa ei voida ottaa huomioon rajatonta määrää asioita ja muuttujia. Onnistunut fokuoiminen on elintärkeää skenaarioiden hyödynnettävyyden kannalta. Tässä mielessä fokus on keskeisimpiä käsitteitä skenaariotyöskentelyssä.

3.3.3 Skenaariosuunnittelun olemuksesta

Skenaariosuunnittelu on toimintaa, jossa luodaan useita kehityspolkuja tulevaisuuteen (eli skenaarioita) ja tämä kehityspolkujen luominen nivelletään organisaation strategiatyöhön ja päätöksentekoon. Skenaarioiden avulla kuvataan tyypillisesti organisaation toimintaympäristön ajureiden dynamiikkaa. Skenaarioiden avulla tutkitaan myös mitä saattaa tapahtua ja miten organisaatiot voivat kohdata tulevaisuuden ja sen tapahtumat. Skenaarioilla huomio kohdennetaan kausaalisiin prosesseihin ja niiden kautta toimiviin (hyvälaatuisiin) päätöksiin, joita johto voi tehdä (ks. esim. Piirainen ym. 2007, 7).

Prosessin on tarkoitus lisätä tietoa ja organisaation ympäristöön liittyvää ymmärtämystä ja aikaansaada oppimista johtoryhmässä ja prosessissa mukana olevissa henkilöissä. Mutta oppimisen lisäksi prosessin on tarkoitus myös konkreettisempien tulostensa puolesta olla suoraan hyödyksi strategisten päätösten tekemisessä tuottamalla strategisia suosituksia. Vaihtoehtoisia skenaarioita käytetään strategian ja strategisten päätösten tarkasteluun. Tyypillisiä skenaariosuunnittelun tavoitteita ovat strateginen valmius ja toisaalta joustava tai robusti strategia. Strateginen valmius voi syntyä tulevaisuudentilojen implikaatioiden kartoittamisesta etukäteen ja niihin liittyvien toimitasuositusten pohtimisesta. Joustava strategia tarkoittaa strategiaa, jonka painopistettä voidaan tarvittaessa muuttaa ilman kohtuuttomia kustannuksia. Joustavuutta voidaan tarvita esimerkiksi nousevaan uhkaan vastaamiseen tai esiin tulevan mahdollisuuden hyödyntämiseen. Tämä ei tarkoita kuitenkaan kontingenssisuunnitelmien eli vaihtoehtosuunnitelmien luomista vaan yhden joustavan strategian luomista. (Meristö 1991, 34.) Peilaamalla päästrategiaa eri skenaarioihin voidaan tavoitella strategian robustisuutta. Robusti strategia tarkoittaa strategiaa joka toimii tyydyttävästi monenlaisissa tulevaisuuksissa.

Skenaariomenetelmää voidaan käyttää myös muilla tavoin, päämäärän ollessa jokin muu kuin skenaarioiden suora kytkeminen strategiseen suunnitteluun ja organisaatiossa tehtäviin päätöksiin. Tällaisia käyttötarkoituksia voivat olla esimerkiksi visiointi, arvokeskustelu ja vastaavat tavoitteet, tai toisaalta johdon mielikuvituksen stimulointi ja kouluttaminen. Skenaariomenetelmän avulla voidaan palvella myös näitä päämääriä, mutta skenaariosuunnittelu terminä tässä tutkimuksessa

viittaa juuri toimintaan, johon skenaariosuunnittelun ollessa onnistunutta kuuluu selvä kytkentä strategisten päätösten tekemiseen ja siten strategian toteuttamiseen. Skenaarioiden käyttöä laajemmassa mielessä strategiatyössä ja suunnittelussa ilman vaatimusta selvästä kytköksestä päätöksentekoon voidaan kutsua skenaariotyöskentelyksi.

3.4 Skenaariotyöskentelyn typologioita

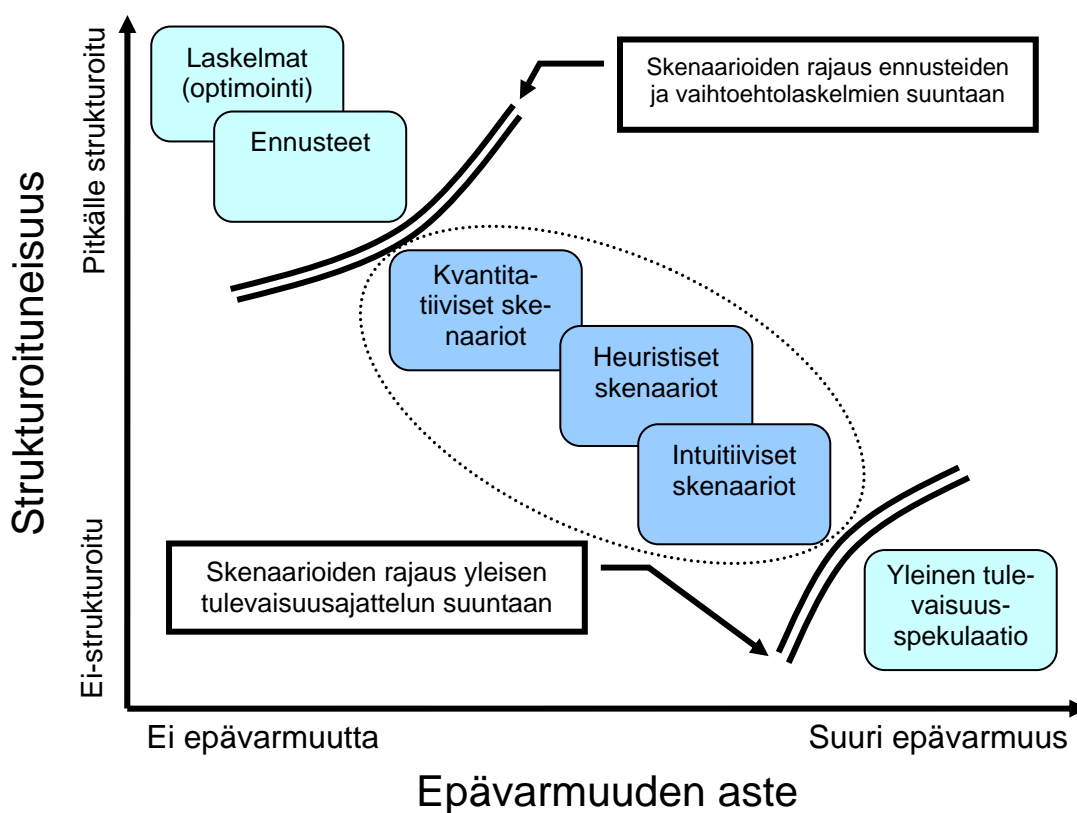
Skenaariomenetelmää käsittelevässä kirjallisuudessa esitetään runsaasti vaihtoehtoisia skenaariotyön prosesseja. Vaihtelua on suositelluissa apumenetelmissä, prosessin täsmällisessä kulussa, skenaarioiden laatutavoitteissa ja niiden täsmällisessä käytössä strategiatyössä ja suunnittelussa. Kirjallisuudessa esitetään myös tätä runsautta kartoittavia ja systematisoivia typologisointeja skenaarioiden tuottamisen lähtökohdista, menetelmistä ja valmiiden skenaarioiden luonteesta. Esitän tässä luvussa hyödyllisiä ja parhaiksi katsomiani systematisointeja. Luvussa nostetaan esiin myös vähän käsitelty mutta tärkeä kysymys skenaarioiden erilaisten käyttöympäristöjen vaikutuksesta skenaariotyön lähtökohtiin, luonteeseen ja tavoitteisiin.

3.4.1 Skenaariotyöskentelyn metodiset perusorientaatiot

Menetelmät skenaarioiden tuottamiseksi voidaan lukea pääosin kvantitatiivisiksi, heuristisiksi tai intuitiivisiksi. Luonteensa mukaan eri skenaarioiden tuottamisen prosessit voidaan sijoittaa strukturoituneisuusjanalle (ks. Piirainen & Lindqvist 2010, 9). Kvantitatiivisiin menetelmiin vahvasti nojaavat skenaarioprosessit ovat tyypillisesti rakenteeltaan pitkälle strukturoituja. Käytettyjä työkaluja ja kvantitatiivisessa skenaroinnissa ovat tilastot ja trendianalyysit sekä mallintaminen ja simulaatiot. Skenaariotyöskentelyn tuloksina pyritään tuottamaan myös runsaasti kvantitatiivista aineistoa. Kvantitatiivisten tulosten etuna voidaan pitää melko suoraviivaista ja helppoa hyödynnettävyyttä päätöksenteossa. Kvantitatiivisesti orientoitunutta prosessia suosii esimerkiksi Godet (ks. Godet 1994).

Strukturoituneisuudessa keskimääräisiä ovat heuristiset menetelmät. Ne noudattelevat selkeästi tiettyä prosessin kulkua, mutta ovat kvantitatiivisia menetelmiä vähemmän formalisoituja ja nojaavat enemmän skenaarioryhmän luovuuteen ja intuition. Systemaattisen prosessin seuraamisella on tarkoitus varmistaa skenaariomenetelmän tarjoamien etujen toteutuminen. Työkaluina voi olla ja usein onkin kvantitatiivisia menetelmiä, mutta heuristisen skenaroinnin synnyttämä tietoa on luonteeltaan lähinnä kvalitatiivista. Heuristista suuntausta skenaariotyössä edustavat esimerkiksi Ralston ja Wilson (ks. Ralston & Wilson 2006) ja Van Der Heijden (ks. Van Der Heijden ym. 2002).

Vähiten strukturoituneita skenaariosuunnittelun menetelmiä voidaan kutsua intuitiivisiksi menetelmiksi. Intuitiiviset menetelmät voivat olla nopeasti toteutettavia ja ne ovat prosessiltaan yksinkertaisia. Kvantitatiivisille ja heuristisille skenaariotyöskentelymenetelmille ominainen systemaattinen ympäristötiedon kerääminen ei kuulu samalla tavalla intuitiiviseen menetelmään. Intuitiivisessa menetelmässä pyritään saamaan esiin johtajien ja asiantuntijoiden näkemykset ja ajankohtainen tietämys ja muodostamaan siten tulevaisuustietoa. Työkaluina soveltuvia ovat asiantuntijapaneelit ja työpajat, esimerkiksi delfoi-menetelmä. Esimerkiksi Peter Schwartz luetaan edustamaan skenaariotyöskentelyn intuitiivista suuntausta (ks.Schwartz 1996).



Kuvio 4. Skenaariomenetelmien strukturoituneisuus epävarmuuden funktiona

Se mikä skenaariosuunnittelun suuntaus on soveltuvin, riippuu koetusta ympäristön epävarmuuden ja turbulenssin asteesta. Skenaarioiden metodisen orientaation eri tyypit on hahmoteltu ympäristön turbulenssin ja tulevaisuuden epävarmuuden funktiona kuvio 4. Suurempi epävarmuus ja turbulenssi tekevät vähemmän strukturoituneen menetelmän soveltuvammaksi. Myös skenaarioiden aikajänne vaikuttaa epävarmuuden määrään ja siten erilaisten menetelmien sovellettavuuteen: mikäli skenaarioiden aikajänne on hyvin pitkä, korkeasti strukturoidut menetelmät eivät enää ole niin soveltuvia. Aikahorisontin pidentyessä kvantitatiiviset menetelmät menettävät ennustusvoimaansa ja

niiden tulokset relevanssiaan. Intuitiivinen ja heuristinen skenaariotyöskentely menetelmä sallivat suuremman luovuuden skenaarioiden luomisessa ja niillä on ainakin jonkinlainen teoreettinen mahdollisuus kyetä ennustamaan toimintaympäristön syvällisempiä, rakenteellisia muutoksia. Intuitiivinen lähestymistapa mahdollistaa tietenkin esteettömimmin skenaarioprosessiin osallistuvien tuottaman synteessin muotoutumisen ja esiin tulemisen. Toisaalta strukturoidummat heuristiset menetelmät tuovat systemaattisuudessaan esiin intuitiivisen menetelmän huomiotta jättämiä asioita.

Käytännössä rajat eri orientaatioiden välillä ovat epäselviä. Skenaariosuunnittelun käyttäjät harkitsevat käytettäviä menetelmiä tapauskohtaisesti. Eri menetelmiä yhdistellään resurssien puitteissa ja tavoitteita silmälläpitäen. Esimerkiksi Godet (1994, 50) katsoo varsinkin kvantitatiivisia menetelmiä käytettäessä tarpeelliseksi käyttää monipuolisia, toisiaan täydentäviä lähestymistapoja ja työkaluja. Samaa voidaan tietenkin sanoa muistakin orientaatioista.

Godetin mukaan ei ole oleellisen tärkeää mikä metodi valitaan. Tärkeää on se, että jotkin menetelmät valitaan ja valittuja menetelmiä noudatetaan. Strukturoitujen menetelmien käyttö mahdollistaa jäsentyneen ajattelun ja kommunikaation. Ilman menetelmää skenaarioryhmällä ei ole käytävissään yhteistä kieltä. Niiden avulla työryhmän ajattelu ja tulokset ovat relevantimpia. (Godet 1994, 50; 55.)

On syytä pohtia myös skenaarioiden luonnetta ja olemusta rajaamalla niitä toisaalta vaihtoehtolaskelmien ja ennusteiden suuntaan ja toisaalta yleisen tulevaisuusspekulaation suuntaan. Skenaarioissa spekuloidaan aina epävarmoilla muuttujilla, joten vaihtoehtoiset laskelmat ja arviot tilanteesta, jossa tosiasiat ja toiminnan ja ratkaisujen seuraukset tiedetään, eivät ole varsinaisia skenaarioita. Ennusteille, siinäkin tapauksessa että niitä esitetään useita, on luonteenomaista esittää arvioita kuvaamiensa tulevaisuudentilojen toteutumistodennäköisyyksistä. Niiden laatua arvioidaan nimenomaan toteutumisen todennäköisyydellä ja siten lähtökohta on erilainen kuin skenaarioissa, joiden käyttökelpoisuus on niiden esittämässä kuvassa todellisuudesta ja sen vuorovaikutussuhteista. Tämä kuva muodostuu skenaarioissa enimmäkseen laadullisista aineksista.

Periaatteessa sama kvantitatiivinen malli voi tuottaa keskeisen aineksen sekä ennusteeseen tai vaihtoehtolaskelmiin että kvantitatiivisiin skenaarioihin. Erona tällaisissa rajatapauksissa olisi kaikei skenaarioon liittyvä laadullinen pohdinta mallin kuvaamista ajureista ja niiden mahdollisesta rakenteellisesta muutoksesta ja toisaalta jo mainittu erilainen asennoituminen tulevaisuustiedon luonteeseen. Rajaus näiden tekijöiden avulla on kuitenkin epämääräistä.

Skenaariota erottaa vaihtoehtolaskelmatyypisistä pohdinnoista, joita myös usein kutsutaan skenaarioiksi, ehkä skenaarioihin sisältyvä suuri epävarmuus. Epävarmuus aina kasvaa ajallisen tarkastelun pidentyessä, mutta on tilanteita joissa jo lyhyen aikavälin tarkasteluissa on siinä määrin suurta epävarmuutta, että skenaariotarkastelu on hyödyllinen. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi tulevaisuudentutkimuksen näkökulmasta lyhyen aikavälin, mutta monen voimakkaan aktorin skenaaroinnit. Helppo esimerkki on sotastrategia, ja tällä alueella skenaariotyypistä ajattelua onkin harrastettu hyvin pitkään, jo paljon ennen skenaarioajattelun liikkeenjohdollisia sovelluksia. Skenaarioajattelun tekee tässä mielessä relevantiksi suuri epävarmuus, ei tulevaisuusorientaatio.

Yleisemmästä tulevaisuusspekulaatiosta skenaariot erottaa niiden suurempi instrumentaalisuus, vaatimus tiedon hyödynnettävyydestä päätöksenteossa ja strategiatyössä, ja myös tulevaisuustiedon tuottamisen suurempi strukturoituneisuus. Rajankäynti sekä ennusteiden että yleisen tulevaisuusspekulaation suuntaan on melko ongelmallista.

Kvantitatiivisten skenaariosuunnittelun menetelmien heikkoudet ovat pitkälti samoja kuin ennusteiden heikkoudet. Intuitiivinen lähestymistapa saattaa olla heuristista heikommin soveltuva van der Heijdenin ja kumppaneiden (2002, 41 – 67) kuvaamien johtajien strategiseen ajatteluun ja kommunikaatioon liittyvien esteiden voittamiseksi. Heuristisia menetelmiä voi perustellusti väittää joustaviksi ja tiettyä yleissoveltuvuutta omaaviksi. Sen on ajateltava edustavan skenaariotyöskentelyn kannalta keskeistä metodista orientaatiota.

3.4.2 Skenaarioiden tyypittelyä lähtökohtien, näkökulman ja käyttötarkoituksen mukaan

Eräs paljon käytetty skenaariotyöskentelyn lähtökohtiin tai skenaarioiden näkökulmaan perustuva jako tulevaisuudentutkimuksen piirissä on jako objektiivisiin ja normatiivisiin skenaarioihin (ks. esim. Ralston & Wilson 2006, 22). Objektiivisten skenaarioiden funktio on kuvata tulevaisuuden toimintaympäristöjä ja analysoida niitä, ja toimia kehyksenä strategian sovittamiselle edessä oleviin muutoksiin. Objektiivisissä skenaarioissa avainmuuttujat oletetaan ulkoisiksi ja organisaation vaikutusvallan ulkopuolella oleviksi. Normatiivisten skenaarioiden näkökulma on päinvastainen. Niissä pohditaan asioiden kehitystä organisaation omien visioiden ja tavoitteiden valossa ja hahmotellaan miten organisaation tulisi mahdollistaa visio ja saavuttaa tavoitteet. Jako objektiivisen ja normatiivisen lähestymistavan välillä tapahtuu siis sen mukaan, katsotaanko ajurit kontrolloimattomiksi vai mahdollisiksi vivuta tai suorastaan määrätä organisaation toimesta.

Normatiivisuuden kanssa päällekkäisiä termejä skenaariotyön kirjallisuudessa ovat esimerkiksi reskriptiivinen ja preskriptiivinen. Objektiivisuuden kanssa päällekkäisiä käytettyjä termejä ovat

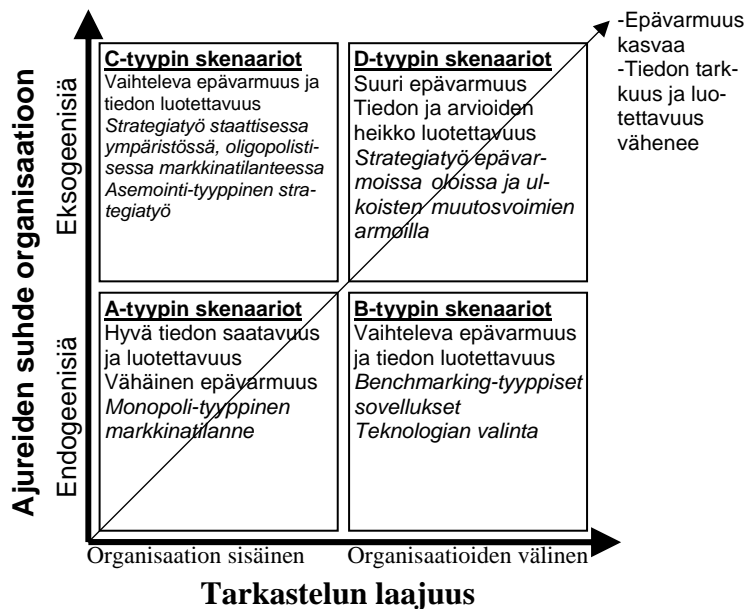
eksploraatiivinen ja deskriptiivinen. Täydellistä vastaavuutta termeillä ei ole. Jonkin verran käytetty jako forecasting – backcasting palautuu myös melko hyvin objektiivinen – normatiivinen-jaotteluun. Backcasting on terminä huvittava esimerkki tulevaisuudentutkimuksen käsitteisiin liittyvästä mystifioinnista. Se määritellään toiminnaksi, jossa asetetaan ensin tavoitetilä tulevaisuuteen ja sitten työskennellään ajallisesti taaksepäin, hahmotellen miten tavoitetilä saavutetaan (ks. esim. FOR-LEARN: On-Line Foresight Guide <http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/4_methodology/meth_backcasting.htm>). Ennen tulevaisuudentutkimuksen menetelmien ja terminologian laajempaa omaksumista strategiatyön alueella tällaista toimintaa on kaikeksi kutsuttu *suunnitteluksi*.

Ralston ja Wilson (2006, 22) katsovat että kumpikin lähestymistapa on ansiokas ja että käytännön skenaariotyöskentelyssä harjoitetaan sekä objektiivista että normatiivista ajattelua. Ralston ja Wilson kutsuvat omaa lähestymistapaansa ”tasapainoiseksi” ja esittävät arvion, että skenaariotyöskentelyn piirissä on trendi kohti tällaista objektiivisen ja normatiivisen skenaariotyöskentelyn välimaastossa olevaa tasapainoista näkökulmaa. He eivät näe objektiivisia ja normatiivisia skenaarioita lähtökohdiltaan siinä määrin erilaisina, että molempien ulottuvuuksien inkorporoiminen samaan skenaariohankkeeseen olisi erityinen haaste skenaariotyöskentelyssä. Omassa skenaarioprosessissaan he painottavat skenaarioiden rakentamista tasapainoisiksi siten, että kaikki skenaariot sisältävät toivottavia ja ei-toivottavia elementtejä.

Mannermaa katsoo, että sekä objektiiviset ja normatiiviset skenaariot ovat tärkeitä. Hänen mukaansa riippuu tilanteesta ja ongelman luonteesta, millaisen painon tutkivat (eksploraatiiviset/ objektiiviset) ja toisaalta tavoitteelliset elementit skenaariotyöskentelyssä saavat. Mannermaa sanoo, että kun hahmotetaan suuria yhteiskunnallisia muutoksia, tavoitteista vallitsee harvoin sellainen yksimielisyys, että todellisiin normatiivisiin skenaarioihin voitaisiin päästä. (Mannermaa 1999, 59.) Toisaalta arvolatautuneissa kysymyksissä kukin skenaario voi itsessään olla normatiivisesti koherentti skenaario, ei kaikille, vaan tietylle intressiryhmälle. Yksi tapa käyttää skenaarioita voi olla toimiminen erilaisten intressien ruumiillistumina ja niiden kommunikointi.

Skenaarioiden objektiivisuus – normatiivisuus-jaottelu on skenaariotyön julkissovellusten erityispiirteitä ajatellen relevantti teema. Julkisessa toiminnassa ollaan huomattavasti enemmän tekemisissä arvolatautuneiden kysymysten kanssa ja tästä syystä on punnittava skenaarioiden normatiivisten elementtien roolia ja käyttöä. Julkisella hallintojärjestelmällä tai valtiokoneistolla on myös kokonaisuutena ainakin periaatteessa yritysorganisaatioita paljon suurempi mahdollisuus vaikuttaa

tai sanella monien asioiden kehitystä. Myös tämä kasvattaa skenaarioiden normatiivisen ulottuvuuden merkitystä skenaariotyöskentelyn julkissovelluksissa.



Kuvio 5. Skenaarioiden typologisointi näköalan mukaan. (Piirainen ym. 2007, 33)

Piirainen ym. (2007, 33) ovat esittäneet skenaariotyön käyttöolosuhteita ja niistä johtuvia sisältöjä kuvaavan nelikentän (Kuvio 5). Nelikentän vaaka-akselina on tarkastelun laajuus, akselin luokkina organisaation sisäinen – organisaatioiden välinen. Pystyakselina on ajureiden suhde organisaatioon, ja suhteet vaihtelevat endogeenisestä eksogeeniseen eli ajurit voivat olla pääasiassa organisaation vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella tai niihin voidaan vaikuttaa omalla toiminnalla. He mainitsevat vielä kolmantena mahdollisena ulottuvuutena skenaarioiden tyypittelyssä normatiivisuus – deskriptiivisyys-ulottuvuuden (Piirainen ym. 2007, 34). Sille on kuitenkin hyvin vaikea mieltää mitään tulkintaa, joka olisi poikkeava ajureiden endogeenisyys – eksogeenisyys-akselin tulkinnasta. Skenaarioiden normatiiviset elementit tulevat mielekkäiksi juuri sen kautta, että asioiden kulkuun on mahdollista vaikuttaa oleellisesti ja muiltakin kuin siltä osin, miten hyvin organisaatio onnistuu menestymään uudessa toimintaympäristössä oman toiminnan sopeuttamisen kautta.

Skenaarioiden normatiivisuus ja deskriptiivisyys esitetään toisinaan skenaariokirjallisuudessa (ks.esim. Ralston & Wilson 2006, 22; Meristö 1991) sellaisella tavalla, että katsotaan niiden olevan keskenään vaihtoehtoisia lähestymistapoja ja skenaariotyöskentelyn lähtökohtia kaikissa tilanteissa ja skenaariotyöskentelyn sovelluksissa; ikään kuin kumpi tahansa orientaatio olisi mielekäs missä tahansa skenaarioajattelun soveltamisympäristössä ja kysymys olisi vain skenaariotyön har-

joittajan preferenssistä. Sen, mikä on normatiivisten aineiden osuus skenaarioissa on kuitenkin riippuva vaikutusmahdollisuuksista ympäristöön eli ajureiden endo- tai eksogeenisyydestä.

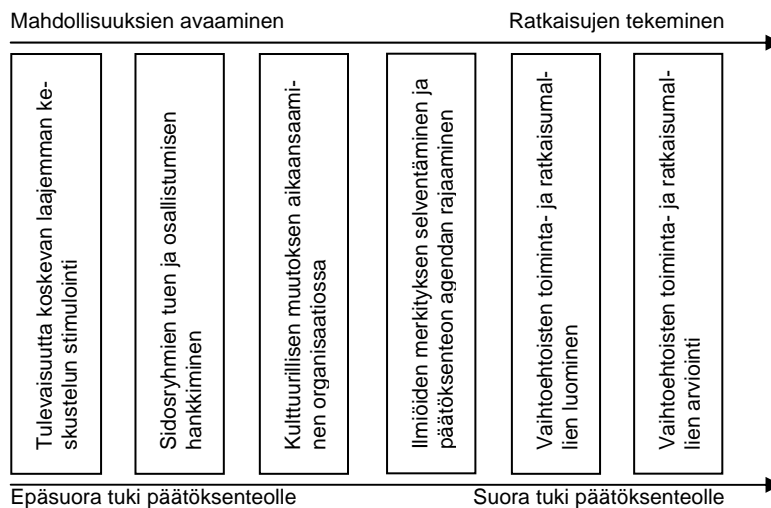
Piiraisen ym.nelikentässä epävarmuus kasvaa ja tarkasteluissa käytettävän tiedon luotettavuus vähenee kun siirrytään kohti ajureiden suurempaa eksogeenisyyttä ja organisaatioiden välisiä tarkasteluja. Tämä pitää varmasti paikkansa. Piirainen ja kumppanit arvelevat, että D-tyypin skenaariot, joissa ajurit ovat eksogeenisiä ja tarkastelu tapahtuu organisaatioiden välillä, edustaa tyypillistä skenaariotyöskentelyn käyttöympäristöä. Organisaatioiden välinen tarkastelu johdattaa kuitenkin ajatukset jonkinlaiseen peliteoreettiseen analyysiin, tilanteeseen jossa skenaroidaan voimakkaiden aktorien toimia epästabailissa tilanteessa. Oligopolistinen kilpailu kuuluu siis pikemminkin D-tyyppiin kuin C-tyyppiin, joka tietyssä mielessä muistuttaa enemmän täydellisen kilpailun olosuhteita. Tässä mielessä C-tyypin skenaario, jossa toimintaympäristö hahmotetaan enemmän yleisten ”ajavien voimien” ohjaamana kuin voimakkaiden kilpailijoiden / muiden aktoreiden pelikenttänä saattaa muistuttaa enemmän skenaariotyöskentelyn tyypillistä lähtökohtaa.

Piirainen ja kumppanit (2007, 33-34; ks.myös Piirainen & Lindqvist 2010, 7) eivät lähde avaamaan erityyppisiä skenaarioiden käyttöympäristöjä erityisen tarkasti. He näkevät eri nelikentän eri luokkien eroavan toisistaan kenties enemmänkin niiden kuvaamiin tilanteisiin liittyvän epävarmuuden osalta, eivät sen perustavammin luonteensa puolesta tai sen puolesta, mitä tavoitteita skenaariotyöskentelyllä kussakin käyttöympäristötyypissä on. Huolimatta kritiikistä, jota heidän esittämästään nelikentästä on mahdollista esittää, kuvio havainnollistaa skenaarioiden käyttöympäristöjen piirteiden, heillä epävarmuuden eri muotojen, vaikutusta skenaariotyöskentelyn lähtökohtiin ja luonteeseen. Pohdintaa siitä, mitkä ovat skenaariotyöskentelyn lähtökohdat ja muodot eri tilanteissa ei kirjallisuudessa suuremmin esiinny. Luvussa 4 pohdin erilaisia skenaariotyöskentelyn muotoja jotka ovat mahdollisia julkisessa käyttöympäristössä.

3.5 Skenaariosuunnittelulla tavoiteltavat hyödyt

Miksi skenaarioita käytetään strategiatyössä ja suunnittelussa? Minkälaisia hyötyjä organisaation, organisaation johtajien, strategian ja päätöksenteon kannalta skenaariotyöskentelyn katsotaan synnyttävän? Skenaariot toimivat tai niiden voidaan toivoa toimivan päätöksenteon tukena sekä suorasti että epäsuorasti. Volkery ja Ribeiro (2009) ovat järjestäneet skenaariotyöskentelyn päätöksenteolle tuottamat hyödyt niiden tarjoaman hyödyn välittömyyden mukaan (Kuvio 6). Organisaatiokulttuurin muuttuminen strategista pohdintaa ja tulevaisuusorientaatiota korostavaksi, sidoryhmissuhteet ja keskustelun laajentaminen ovat epäsuoria päätöksenteon tuen muotoja. Nykyhet-

kessä tärkeiden asioiden ja ilmiöiden analysointi ja toimintavaihtoehtojen luominen, vertailu ja arviointi ovat suurempia tuen muotoja päätöksenteolle. Kriittisesti kuviota tarkastellen voisi ajatella kulttuurillisen muutoksen, tulevaisuuskeskustelun laajentamisen asemasta, edustavan kaikkein epäsuorinta ja tietyssä mielessä kunnianhimoisinta päätöksenteon tuen muotoa mitä skenaariotyöskentelyllä voidaan tavoitella.



Kuvio 6. Skenaarioiden päätöksenteolle tarjoaman tuen muodot (Volkery & Ribeiro 2009).

Skenaariotyöskentely voi tuottaa myös muita hyötyjä kuin tukea päätöksenteolle. Keskeinen looginen jaottelu erilaisille hyödyille joita skenaariotyöskentelyn avulla voidaan tavoitella on jako prosessuaalisiin hyötyihin ja tuloshyötyihin. Prosessuaaliset hyödyt tarkoittavat itse skenaariotyöskentelyn prosessin myötä syntyviin hyötyihin. Prosessuaaliset hyödyt periaatteessa toteutuvat ainakin osittain, vaikka luotuja skenaarioita ei kiinteästi tuotaisi mukaan strategiseen päätöksentekoon. Tuloshyödyt liittyvät skenaariotyöskentelyprosessin tuloksena syntyviin konkreettisiin tuloksiin, eli skenaarioihin, skenaarioasiakirjoihin ja skenaarioiden avulla luotaviin strategisiin suosituksiin.

On mahdollista painottaa jompaa kumpaa hyötyulottuvuutta. Meristön tutkimuksessa (1991, 88 – 107) monet skenaariotyöskentelyn harjoittajista todella painottavatkin toista hyötyulottuvuutta. Kirjallisuudessa (esim. Ralston & Wilson 2006, Van Der Heijden 2002) korostetaan skenaariotyöskentelyn prosessuaalisen luonteen ja siitä koituvan hyödyn keskeistä merkitystä, mutta nähdään myös tulossuuntautuneisuuden puuttuminen epäonnistumisena. Painotus on kuitenkin jossain määrin prosessuaalisissa hyödyissä.

Tietenkin voidaan kysyä toteutuvatko prosessihyödyt, mikäli tulorientoatio puuttuu tyystin eli skenaariosuunnittelun tuloksia ei edes aiota käyttää strategisessa päätöksenteossa: tällaisen voi ajatella johtavan välinpitämättömään asenteeseen prosessissa. Käänteisesti voidaan kysyä myös, voidaanko tuloshyötyjen odottaa toteutuvan yksinomaan tulorientoituneessa skenaariotyöskentelyssä: mikäli prosessiin ei ole panostettu ja ellei organisaation strateginen huippu ole ollut sitoutunut prosessiin ja mukana siinä, on todennäköistä että he eivät ymmärrä skenaarioita ja luota niihin eivätkä siten käytä niitä päätöksenteossaan. Tässä mielessä prosessuaaliset hyödyt ja tuloshyödyt ovat yhteenkietoutuneita.

Prosessuaaliseksi hyödyiksi voidaan lukea joukko psykologisia hyötyjä, kommunikatiivisia hyötyjä ja kognitiivisia hyötyjä. Lähinnä tulokseen liittyviksi hyödyiksi voidaan lukea strategiseen valmiuteen liittyvät hyödyt ja päätöksenteon laatuun liittyvät hyödyt. Tarkastelen erityyppisiä hyötyjä lähemmin.

Psykologiset hyödyt. Van der Heijden ym. (2002, 41 – 85) kuvaavat laajasti psykologisia ja sosiaalipsykologisia mekanismeja, jotka vaikuttavat organisaatioiden ja johtajien kykyyn tunnistaa ongelmia, rajata niitä ja löytää ratkaisuja. Psykologiset mekanismit vaikuttavat heidän mukaansa yleisesti myös johtajien kykyyn hahmottaa tilannekuvaa ja ympäristön muutoksia. Johtajat eivät tiedosta omaa tapaansa rajata ongelma määrättyllä, itselleen ominaisella tavalla, joka saattaa olla liian kapea käsillä olevan ongelman käsittelyyn ja johtaa väärän ongelman ratkaisuun. Valitun strategian vaihtaminen saattaa olla johtajille psykologisesti ylivoimaista.

Yksi Gareth Morganin (ks. Morgan 2006) hyvin tunnetuista organisaatioita käsittelevistä metaforista on organisaatio mielen vankilana. Metafora tuo esiin juuri niitä organisaatioiden ilmiöitä, kuten aiemman menestyksen aiheuttamaa liiallista itsevarmuutta ja organisaatiokulttuuriin rakentuneita tapoja hahmottaa organisaation toiminta, jotka aiheuttavat kyvyttömyyttä tilannekuvan päivittämiseen ja käynnissä olevien, perustavanlaatuisen muutosten hahmottamiseen. Morgan (2006, 207 – 211) esittää esimerkkinä mm. amerikkalaisen teollisuuden kyvyttömyyden hahmottaa just-on-time-tyyppinen tuotantologistinen ajattelu realistisena vaihtoehtona ennen kuin japanilaiset näyttivät asiassa käytännön esimerkkiä.

Skenaariotyöskentely voi tarjota keinon ohittaa strategista päätöksentekoa vaikeuttavia psykologisia mekanismeja. Skenaarioajattelu automaattisesti olettaa johtajien käsitykset ja arviot tulevaisuudesta epävarmoiksi. Skenaariot moninaisuudessaan vastaavat vain tietyiltä osin johtajien vallitse-

vaa käsitystä tulevaisuudesta, ja käsitys tulee siten automaattisesti haastetuksi. (van der Heijden 2002, 61 – 63.)

Skenaariotyöskentelyprosessiin on sisäänrakennettu verstastyöskentelyä ja tähän sisältyviä keskusteluja, joissa organisaation johdon käsitykset eivät voi olla tulematta esiin. Mahdollisesti verstayöskentelyssä on mukana myös organisaation ulkopuolisia asiantuntijoita, joskin yritysorganisaatioiden pyrkimys diskreetioon strategiatyössä toimii esteenä tälle. Prosessiin tyypillisesti kuuluu myös systemaattista tiedonkeruuta. Nämä tekijät vähintäänkin tuovat organisaation johdon käsiteltäväksi tietoa, joka saattaa olla ristiriidassa heidän mahdollisesti lukkiutuneen tilannekuvansa kanssa. Usean järkevän, uskottavan ja perustellun skenaarion luominen myös edellyttää vallitsevan ja preferoidun käytännön ja ajattelutavan vaihtoehtojen vakavaa pohtimista. Nämä skenaariosuunnitteluun kuuluvat mekanismit saattavat mahdollistaa toimimisen ”mielen vankilan” ulkopuolella, ainakin tilapäisesti.

Perinteinen, ennusteisiin nojaava suunnittelu aikaansaa johtajissa liiallista itsevarmuutta ja luottamusta, ikään kuin lupaamalla tietyt asiat tapahtuvaksi. Skenaariomenetelmän suuri vahvuus on siinä, että pyrkii tunnistamaan epävarmuudet mutta ei salli tiettyä varmaa tulkintaa niistä. Skenaariomenetelmä pakottaa hyväksymään epävarmuuden ja luomaan strategiaa epävarmuus tiedostaen. Van der Heijden ym. katsovat, että tämän ominaisuuden olevan avuksi psykologisten mekanismien vaikutusten kiertämisessä. (Van der Heijden 2002, 64.)

Kommunikatiiviset hyödyt. Skenaariosuunnitteluprosessi käsittää lukuisia keskusteluja skenaarioryhmän kesken. Skenaarioryhmä on asiantuntijoista ja eri organisaation funktioiden johtajista koottu ryhmä, jossa on asiantuntemusta eri aloilta. Johtajat tuovat julki erilaiset käsityksensä paitsi tulevaisuudenodotuksista, myös tärkeistä muuttujista, voimakkaista trendeistä ja toimintaympäristön dynamiikasta ja logiikasta. Näkemysten erilaisuus monesti yllättää prosessin osallistujat (Ralston & Wilson 2006, 13; 87 – 92). Strategian taustalla olevat johtajien perusoletukset muuttuvat läpinäkyviksi ja tulevat myös skenaariosuunnitteluprosessin osana dokumentoiduiksi.

Skenaariot helpottavat epätodennäköisten ja vallitsevalle ajattelulle vastakkaisten näkemysten esittämistä. Tulevaisuustiedon epävarma luonne suosii luovaa ajattelua ja kriittistä, kyseenalaistavaa ajattelua. Tämä vähentää hallitsevien persoonien ja ryhmädynamiikan vaikutusta ajatteluun. Skenaarioryhmän jäsenten on helpompaa tuoda näkemyksensä julki. Toisaalta strukturoitu prosessi myös pakottaa tuomaan näkemyksensä esiin ja sovittamaan niitä yhteen muiden ryhmän jäsenten kanssa (Van der Heijden 2002, 84 – 87). Skenaariotyöskentelyprosessi saa aikaan tiedon diffuusio-

ta prosessiin osallistuvien kesken. Toivottava vaikutus on myös yhteisen kielen syntyminen tulevaisuutta, toimintaympäristöä ja keskeisiä ajureita koskevissa asioissa. Parhaimmillaan skenaariomenetelmän käyttö synnyttää kollegiaalista keskustelukulttuuria ja parantaa johdon henkilösuhteita (Van der Heijden 2002, 144).

Kognitiiviset hyödyt. Skenaariotyöskentely pakottaa pohtimaan organisaatiota ja sen ympäristöä ja hahmottamaan organisaatioon vaikuttavat voimat ja ilmiöt. Systemaattinen, strukturoitu prosessi ohjaa johtajat löytämään epäjohdonmukaisuuksia omista ja kollegoidensa ajatuksista. Skenaariotyöskentelyprosessi pakottaa osallistujat ajattelemaan. Prosessiin kuuluu yleensä myös tutkimusvaiheita, joissa hankitaan tärkeäksi koettuja tietoja. Toivottuna hyötynä on ympäristön dynamiikan parempi ymmärrys. (ks.esim Ralston & Wilson 2006, 142 – 143; Van der Heijden 2002, 142; 172 – 185)

Strategiseen valmiuteen liittyvät hyödyt. Skenaarioiden avulla johtajat voivat harjoitella tulevaisuutta varten ja tulevat pohtineeksi etukäteen miten tietyn tyyppisissä tulevaisuuden toimintaympäristöissä olisi toimittava. Ralston ja Wilson katsovat että skenaarioiden avulla tapahtuva harjoittelu todella tuottaa johtajille eräänlaista kokemusta tulevaisuuden toimintaympäristöissä toimimisesta. Nämä kokemukset auttavat heitä toimimaan myöhemmin päättäväisesti uusissa tilanteissa (Ralston & Wilson 2006, 142 – 143; ks. myös Van Der Heijden ym.2002, 172 – 178).

Skenaariotyöskentelyssä voidaan luoda skenaariokohtaisia suunnitelmia ja strategioita. Todellisuuden muotoutuessa jonkin skenaarion kaltaiseksi suunnitelmia, sopivia strategioita ja ratkaisuvaihtoehtoja on jo olemassa. Varhaiset indikaattorit, mikäli sellaisia on asetettu ja seurattu, mahdollistavat kehityksen kustannustehokkaan seuraamisen ja skenaarioiden mahdollisen toteutumisen valvonnan. (Ralston & Wilson 2006, 141 – 148.)

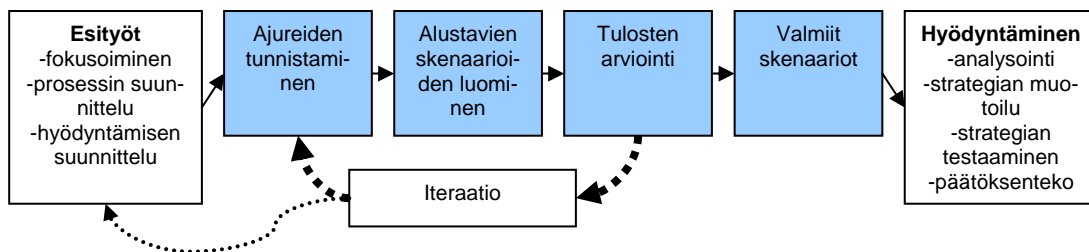
Päätöksenteon laatuun liittyvät hyödyt. Laadukkaat skenaariot maalaavat todennäköisiä tulevaisuuden kehityspolkuja ja niistä mahdollisia tulevaisuudenkuvia tarkastelun kohteena oleville asioille. Strategisia päätöksiä voidaan tarkastella eri skenaarioissa ja siten pohtia niiden toimivuutta. Tarkastelu auttaa löytämään robusteja eli monenlaisissa tulevaisuuden toimintaympäristöissä toimivia strategisia ratkaisuja. Strategioiden tarkastelu eri skenaarioissa kannustaa myös etsimään joustavia strategioita, joita voidaan tarvittaessa korjata. Tarkastelu eri skenaarioissa paljastaa strategian heikot kohdat. Se saattaa myös paljastaa strategian kannalta kriittisiä elementtejä eli asioita joista on ehdottomasti huolehdittava hyvin ettei valittu strategia joudu vaikeuksiin, tai toisaalta ke-

hityskulkuja, jotka ovat strategian kannalta erityisen ongelmallisia ja joita olisi pyrittävä estämään. (ks.esim. Ralston & Wilson 2006, 149 – 165.)

3.6 Skenaariosuunnitteluprosessi ja skenaarioiden käyttö

3.6.1 Skenaariosuunnittelun prosessi yleisesti ja skenaarioiden integroiminen strategiatyöhön

Skenaariotyöskentelyssä käytettävät monenkirjavat menetelmät ja eri prosessien toisistaan poikkeavat lähtökohdat tarkoittavat tietenkin sitä, että myös prosessimalleja on yhtä lailla useita. Skenaariosuunnittelun osalta voidaan kuitenkin tunnistaa tietyt universaalit läpiviennin perusvaiheet. Piirainen ja Lindqvist (2010, 11) esittävät geneerisen skenaariosuunnitteluprosessin mallin, joka vaiheiltaan muistuttaa geneeristä ongelmanratkaisuprosessia. Heidän mallinsa (Kuvio 7) on synteesi, joka on muodostettu vertailemalla Schwartzin intuitiiviseksi katsottavaa prosessia, mm. van der Heijdenin ja Meristön heuristisia prosesseja ja Godetin kvantitatiivisesti orientoitunutta prosessia. Kysymys on skenaariosuunnittelun prosessista juuri siksi, että esityövaihe ja skenaarioiden valmistumista seuraava vaihe integroivat skenaarioprosessia strategiatyöhön.



Kuvio 7.Geneerinen skenaarioprosessin malli. (Muokattu: Piirainen&Lindqvist 2010, 11)

Geneerisessä mallissa ensimmäinen vaihe on ongelmanasetanta, kysymystenasettelu ja tarkastelun laajuuden valinta ja fokusoiminen. Skenaarioiden hyödyntäminen on suunniteltava jo tässä vaiheessa, ennen prosessin toiminnallisia vaiheita. Ilman käsitystä hyödyntämisestä skenaarioiden fokusoiminen on sattuman varassa. Seuraava vaihe on ajurien tunnistaminen ja analysointi. Ajureista laaditaan alustavat skenaariot ja arvioidaan tuloksia. Korjauksia tehdään ja prosessin aiempiin vaiheisiin palataan jos tähän katsotaan olevan tarvetta. Korjausten jälkeen luodaan ja viimeistellään lopulliset skenaariot. Viimeisenä vaiheena on hyödyntäminen eli valmiiden skenaarioiden käyttö strategian luomisessa ja valinnassa, strategisessa päätöksenteossa.

Skenaariosuunnittelun esitöihin kuuluu myös koko hankkeen hyötyjen arviointi ja punnitseminen, vaadittavien resurssien arviointi ja onnistumisen edellytyksien ja mahdollisuuksien pohdinta. On punnittava onko skenaariotyöskentelyn tulosten käyttäminen mahdollista, joko resurssien puutteen tai yleisen toimivallan puutteen vuoksi; on selvitetävä onko hankkeella relevanttien panoksenhaltioiden tuki ja hyväksyntä; ja on mietittävä onko skenaariohankkeen käytettävissä henkilöstöä, joka pystyy tuottamaan mielikuvituksekkaita ja organisaation toiminnan kannalta hyödyllisiä skenaarioita. (Ralston & Wilson 2006)

Skenaarioiden hyödynnettävyyden kannalta elintärkeä fokusoiminen käsittää sen määrittämisen, mitä ratkaisuja organisaatiolla on edessään. Ilman fokusta skenaarioiden kokoonpaneminen on ongelmallista ja hyödyntäminen mahdotonta. Sovelluksissa, jotka poikkeavat skenaariosuunnittelukirjallisuuden tyypillisestä kilpailullisen yritysorganisaation tilanteesta, on syytä huomioida että fokuksen määrittäminen vaatii ensin tarkastelijan määrittämistä. Joissakin julkissektorin skenaariosovelluksissa fokuksen valinnassa voi olla runsaasti mahdollisia ratkaisuja.

Skenaarioiden integroiminen strategiaproessiin toteutuu tietyssä mielessä ideaalisesti siten, että organisaation strateginen huippu on kokonaisuudessaan mukana skenaarioryhmässä. Useimmissa skenaariosuunnitteluun ryhtyvissä organisaatioissa näin suurta sitoutumista skenaariosuunnitteluprosessiin ei tapahdu. Skenaarioiden integroimista strategiaproessiin palvelee parhaiten strategisen huipun osallistaminen prosessiin niin paljon kuin mahdollista. Valmiit skenaariot eivät edusta skenaariosuunnitteluprosessin huipentumaa vaan ovat vasta perusta skenaarioiden varsinaiselle käytölle, hyödyntämiselle strategiatyössä. Tämä vaihe, joka on koko skenaariosuunnitteluprosessin syy, jää helposti toteutumatta. (Vehmas 19.11.2009; Vinnari 25.11.2009; Hietanen 21.9.2009; Tapio 3.4.2009.)

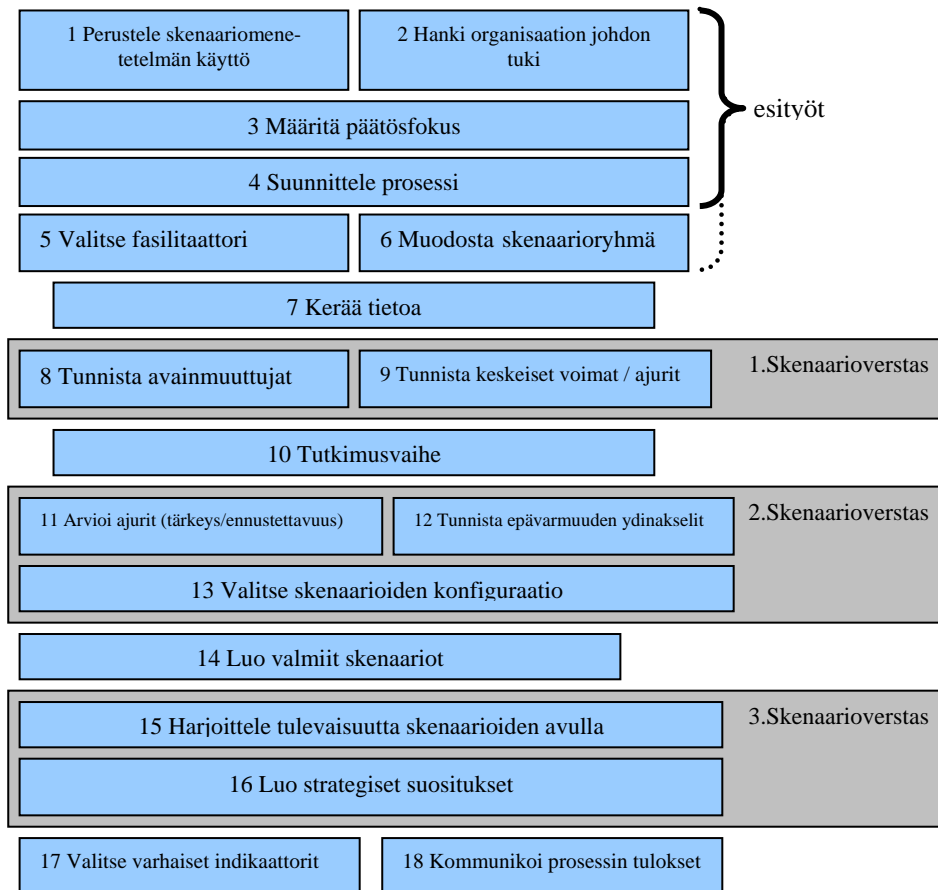
3.6.2 Ralstonin ja Wilsonin skenaariosuunnittelun prosessin tarkastelu

Ralston ja Wilson (2006) kuvaavat oman skenaariosuunnitteluprosessinsa erittäin seikkaperäisesti. He kutsuvat omaa lähestymistapaansa intuitiivis-loogiseksi (*intuitive logical*). Tällä määritelmällä he erottavat oman lähestymistapansa kvantitatiivisemmasta skenaariosuunnittelun suuntauksesta, mutta myös ilman strukturoitua prosessia toimivasta skenaariotyöskentelystä. Ylempänä esitettyyn strukturaation asteeseen perustuvaan jaotteluun sijoitettuna heidän menetelmänsä on näkemykseni mukaan heuristinen. Heidän skenaariosuunnittelun prosessimallinsa käy hyvänä esimerkkinä heuristisen skenaariosuunnittelun kulusta. Ralstonin ja Wilsonin malli (2006, 61) kaikkine vaiheineen

on esitetty kuviossa 9. Mallin vaiheiden lähempi tarkastelu nostaa esiin skenaariosuunnittelun tavoitteita ja prosessin kriittisiä kohtia ja toisaalta myös haasteita ja ongelmia.

1. Esityöt (Kohdat 1-2). Ennen skenaariosuunnittelun toiminnallisen osuuden aloittamista on pohdittava skenaariosuunnittelun soveltuvuutta menetelmänä organisaation tilanteeseen ja tehtäviin strategisiin päätöksiin. Lyhyen aikavälin strategiseen suunnitteluun skenaarioajattelu ei välttämättä sovi. Mikäli skenaariosuunnitteluun ei voida sitoa riittävästi resursseja, ei siihen kannata ryhtyä ylipäättäen. Jos skenaariosuunnittelu arvioidaan soveltuvaksi menetelmäksi, on määriteltävä tarkemmin minkälaisia strategisia ratkaisuja organisaatiolla on edessään ja miten skenaariosuunnittelu voi auttaa näiden ratkaisujen tekemisessä ja ympäristön epävarmuuden hallinnassa. Lisäksi on luotava täsmällisempi suunnitelma prosessissa tarvittavista syötteistä, resursseista ja asiantuntemuksesta. Nämä tiedot on syytä dokumentoida. Syntynyttä kirjallista dokumenttia voidaan käyttää organisaation sisäisen viestinnän työkaluna, jolla skenaariosuunnittelusta tiedotetaan. (Ralston & Wilson 2006, 39 – 43.)

Ylimmän johdon tuen saavuttaminen on oleellisen tärkeä vaihe skenaariosuunnitteluprosessissa. Se on ratkaisevan tärkeää sekä tulokseen liittyvien hyötyjen että prosessuaalisten hyötyjen saavuttamisen kannalta. Ylin johto tekee strategiset päätökset ja heidän on hyväksyttävä skenaariomenetelmä ja luotettava sen tuloksiin, että he voisivat ja haluaisivat hyödyntää skenaarioita päätöksenteossa. Skenaariomenetelmän avulla tavoitellut prosessuaaliset hyödyt ovat sitä suuremmat, mitä enemmän organisaation strateginen huippu saadaan ymmärtämään ja tukemaan skenaariosuunnittelua ja osallistumaan siihen. (Ralston & Wilson 45 – 49.)



Kuvio 8. Skenaariosuunnittelun prosessi Ralstonin ja Wilsonin mukaan (2006, 61).

2.Päätösfokuksen täsmäntäminen (Kohta 3). Tarkastelun rajaaminen on olennaisen tärkeää onnistumisen kannalta. Liian laaja tarkastelu tuottaa joko sellaisen määrän aineistoa, ettei sen käsittely ole mahdollista tai liian yleismaailmallista spekulatiota, jonka käyttö varsinaisessa strategisessa päätöksenteossa on vaikeaa. Liian kapea tarkastelu todennäköisesti jättää tulevaisuuden kannalta keskeisiä muutosvoimia pois tarkastelusta. Tarkastelun on syytä lähteä johtajien tunnistamista tarpeista tehdä päätöksiä organisaation toiminnan kannalta tärkeistä asioista. (Ralston & Wilson 2006, 51 – 56.) On keskeistä määrittää selvästi, mikä on skenaarioprosessin funktio strategiатыön laajemmassa kokonaisuudessa, mitä skenaarioprosessista halutaan tuotteena ja miten lopputuotetta tuotetta käytetään prosessin jälkeen.

3.Prosessin suunnittelu ja skenaariotiimin muodostaminen (Kohdat 4-6). Prosessin suunnittelu tarkoittaa tapaamisten ja skenaarioverstaiden aikataulutusta ja resursoimista, tehtävien jakamista jne. Prosessia suunniteltaessa on syytä myös pohtia, miten käytännön työskentelyssä voidaan kannustaa luovuuteen, avoimeen kommunikointiin ja ideoiden jakamiseen ja miten prosessiin osallis-

tujia valmistellaan työhön etukäteen esimerkiksi materiaalien jaolla. (Ralston & Wilson 2006, 57 – 62.)

Skenaariosuunnittelun onnistumisen kannalta keskeisessä roolissa on fasilitaattori, jonka tehtävänä on maksimoida skenaariosuunnittelun hyödyt, ratkaista prosessissa ilmeneviä ongelmia ja ohjata skenaarioryhmän keskusteluja prosessin mukaisesti. Fasilitaattori voi olla organisaation ulkopuolinen asiantuntija tai hän voi olla organisaation jäsen, mutta hänellä tulisi olla asiantuntemusta ja kokemusta skenaariotyöskentelystä. Asiantuntemus skenaarioiden tarkastelualueesta ei ole Ralstonin ja Wilsonin mukaan fasilitaattorille ehdottoman välttämätön. Fasilitaattorin rooliin kuuluu tiukka pidättäytyminen ryhmän ajattelun sisällön johdattelusta. (Ralston & Wilson 2006, 65 – 68.) On todettava että asiantuntemukseen kohdistuvat vaatimukset riippuvat suuresti tarkasteltavasta alasta ja käytännön työnjaosta skenaarioryhmän sisällä.

Skenaarioryhmä on vastuussa keskeisten epävarmuuksien tunnistamisesta, skenaarioiden luomisesta ja skenaarioiden strategiaa koskevia implikaatioita koskevan ajattelun ja keskustelun käynnistämisestä. Skenaarioryhmän tulisi kokonaisuutena omata monipuolista asiantuntemusta käsillä olevista strategisista kysymyksistä, toimintaympäristöstä ja tulevaisuuden kannalta tärkeistä voimista ja omata myös kyky hankkia informaatiota näistä asioista prosessin aikana. Ellei skenaarioryhmä käsitä koko organisaation johtoryhmää, tulisi skenaarioryhmän tuntea johtoryhmän näkemykset käsiteltävistä asioista hyvin. Suosituksena on, että ainakin muutama johtoryhmän jäsen olisi myös skenaarioryhmän jäsen. (Ralston & Wilson 2006, 69 – 72.)

4.Saatavilla olevan tiedon kerääminen (Kohta 7). Organisaation sisällä on valmiiksi runsaasti skenaariosuunnittelun kannalta tarpeellista ja tärkeää informaatiota. Tämä on raporttien, tutkimusten ja vastaavien dokumenttien muodossa, mutta myös avainhenkilöstön ja johtajien mielissä. Sisäisen tiedon kerääminen palvelee tämän informaatiomassan integroimista ja toisistaan eroavien näkemysten ja mielipiteiden yhteenkeräämistä ja yhteensovittamista. (Ralston & Wilson 2006, 75 – 80.)

Organisaation sisällä olevan tiedon lisäksi kerätään tietoa myös organisaation ulkopuolelta ja haastatellaan ulkopuolisia asiantuntijoita. Tiedonkeräämisen tuottama materiaali kootaan yhteen. Materiaalia voidaan käyttää skenaarioryhmän ajattelun stimuloimiseen ja tietämyksessä olevien aukkojen paikkaamiseen. (Ralston & Wilson 2006, 75 – 80.)

5.Avainmuuttujien sekä ajureiden tunnistaminen (Kohta 8-9). Tässä vaiheessa skenaarioryhmän on selvitettävä ne kysymykset, joiden vastauksen tietäminen poistaisi suunnittelusta epävarmuuden eli

määrittäisi mikä strategia olisi valittava. Näistä tärkeät tunnistetaan avainmuuttujiksi. Avainmuuttajat jaetaan ryhmiksi. Tämä voi tapahtua vaihtelevin perustein. Erilaisia avainmuuttajien ryhmitelyitä on testattava ja keskustelun kautta ryhmä löytää yhteisymmärryksen avainmuuttajien ryhmittelyä. (Ralston & Wilson 2006, 87 – 95.)

Kun avainmuuttajat on tunnistettu, seuraava vaihe on avainmuuttajien arvon määrittävien tai arvoon vaikuttavien voimien, ajurien tunnistaminen. Ajureita syntyy ryhmätyön tuloksena yleensä hyvin suuri määrä. Kun mahdollisimman täydellinen lista ajureista on luotu, voi ajureiden ryhmittely alkaa. Ajureiden avulla pyritään luomaan käsitteellinen malli toimintaympäristöstä ja sen tulevasta kehityksestä. Malli ei tässä yhteydessä tarkoita mitään erityisen monimutkaista konstruktiota, vaan Ralston ja Wilson suosittelevat esimerkiksi ajureiden hierarkkista ryhmittelyä sopivaan määrään tasoja. Ajureiden tasoja voi olla vaikkapa vain kaksi, makro- ja mikrotaso. Alimpana tasona ovat avainmuuttajat. Lisäksi malli kuvaa sitä, mitkä ajurit vaikuttavat mihinkin avainmuuttajiin. (Ralston & Wilson 2006, 87 – 95.)

6. Tutkimusvaihe (Kohta 10). Tutkimusvaiheessa on tarkoitus haalia kokoon uutta tietoa organisaation ulkopuolelta. Tiedonhankinta kohdistuu aiemmin tunnistettuihin ajureihin. Tutkimusvaiheessa selvitetään vallitsevat trendit ja kehityssuunnat ajureiden osalta, niihin liittyvät epävarmuudet ja niiden vaikutus avainmuuttajiin. Ajureita on syytä edelleen ryhmitellä mikäli se on mahdollista tehdä mielekkäällä tavalla. Tutkimuksen tulokset on työstettävä lyhyiksi dokumenteiksi ja esityksiksi ja läpikäytävä skenaarioryhmän kanssa. (Ralston & Wilson 2006, 97 – 100.)

7. Skenaarioiden valmistelu (Kohdat 11-13). Ajurit on arvioitava sen suhteen, miten tärkeitä ne ovat skenaarioiden tarkastelunäkökulmasta ja toisaalta miten suuri niihin liittyvän epävarmuuden katsotaan olevan. Ajurit voidaan jakaa kummankin akselin suhteen kolmeen luokkaan. Ajurien sijoittaminen luokkiin perustuu ryhmän arviointiin tulevasta kehityksestä: mikäli ryhmän asiantuntijat ovat yksimielisiä ajurin tulevasta kehityksestä, ajurin voi katsoa olevan ennustettava. Jos asiantuntijat ovat voimakkaasti erimielisiä, voi ajurin katsoa olevan ennustamaton. Jatkoanalyysin kannalta kiinnostavia ovat ajurit, jotka ovat sekä tärkeitä että ennustamattomia. (Ralston & Wilson 2006, 103 – 109.)

Tärkeistä ja epävarmoista ajureista pyritään ryhmittelemään epävarmuuden ydinakseleita. Akselin kaksi napaa sisältävät vastakkaiset kehityskulut tai tulevaisuuden toimintalogiikat epävarmoille ajureille. Yksi epävarmuuden ydinakseli sisältää tyypillisesti useita ajureita. Akselin kaksi napaa mahdollistavat kaksi konfiguraatiota tuleville skenaarioille. Ydinakseleita on ajureiden sijoittami-

sen kannalta tarvittava määrä, siten että ainakin valtaosa epävarmoiksi ja tärkeiksi katsotuista ajureista tulee sijoitetuksi epävarmuuden ydinakseleille. Joskus yksi akseli riittää, kaksi akselia on luonteva määrä ja kolme tai neljä akselia mahdollisia. Neljästä akselistä on luotavissa jo 16 skenaariota erilaisin peruskonfiguraatioin. Näin suuri määrä skenaarioita on täysin epätarkoituksenmukainen skenaariosuunnittelun tarkoituksia silmälläpitäen. Mikäli epävarmuuden ydinakseleita on kolme tai enemmän, ei kaikista mahdollisista konfiguraatioista kehitetä skenaariota. (Ralston & Wilson 2006, 111 – 117; Mannermaa 1999, 66.)

Epävarmuuden ydinakseleiden avulla voidaan muodostaa 2^n (n=ydinakseleiden lukumäärä) skenaariota. Pitäen mielessä skenaarioiden tarkoituksen haastaa strategisten ajattelua ja välttää yhden skenaarion käsitteleminen todennäköisenä vaihtoehtona, on olemassa vahvat perustelut neljälle skenaariolle. Suurempi skenaarioiden määrä tuottaa jo vaikeuksia paitsi skenaarioiden käytölle strategisessa päätöksenteossa, myös skenaarioryhmälle skenaarioiden luomisessa. Suuri skenaarioiden määrä tarkoittaa luultavasti myös skenaarioiden heikkoa laatua. Mahdollisia konfiguraatioita tarkastellaan ja niistä valitaan sopivat työstettäväksi valmiiksi skenaarioiksi. Muodostettavien skenaarioiden tulisi olla loogisia ja sisäisesti koherentteja, ja mahdollisia lopputulemia taustalla olevien ajurien kehityksestä. Muodostettavien skenaarioiden tulisi myös kattaa mahdollisten tulevaisuuksien joukko jotenkin edustavalla tavalla. Skenaarioiden tulisi olla keskenään selvästi erilaisia, ei saman teeman variaatioita. Ralston ja Wilson pitävät tärkeänä, että skenaariot ovat realistisia ja uskottavia, mutta silti äärimmilleen vietyjä. (Ralston & Wilson 2006, 119 – 124; Mannermaa 1999, 66.)

8. *Skenaarioiden kirjoittaminen (Kohta 14)*. Valituista konfiguraatioista kirjoitetaan yksityiskohtaisia, tarinallisia skenaarioita. Konfiguraatiot itsessään tarjoavat tarinan rungon. Tarinat kuvaavat tapahtumien syyt ja seuraukset ketjuna, selittäen miten skenaarion konfiguraatio toteutuu. Skenariotarinan elementtejä ovat tapahtumat ja juonelliset vaiheet, mahdollisesti myös henkilöt. Tällainen detaljointi lisää skenaarion merkitystä, uskottavuutta ja selkeyttä. (Ralston & Wilson 2006, 125 – 137.) Skenaarioiden sisältö on tietenkin täysin riippuvainen niiden käyttötarkoituksesta ja kontekstista. Myös skenaarioiden ”yleisön” eli käyttäjien kokoonpano vaikuttaa millaisia skenaarioiden on oltava sisällöllisesti ollakseen uskottavia ja siten käyttökelpoisia. (Vehmas 19.11.2009; Tapio 3.4.2009.) Yleisesti skenaarioiden ”kirjoittamisen” voi tässä tulkita tarkoittavan kaiken skenaarioihin mukaan tulevan aineksen käsittelyä siten että se tulee mukaan skenaarioesityksiin, oli tuo esitystapa sitten kirjallinen dokumentti tai dokumenttien ja esitysten yhdistelmä, jonkinlainen hypermediakokonaisuus tai jotakin muuta. Tähän kirjoittamisvaiheeseen voi sovittaa myös esi-

merkiksi kvantitatiivisten mallien käyttöä skenaariotarinoiden logiikan tarkistamiseksi, reunaehtojen määrittämiseksi ja yksityiskohtaisemman numeerisen tiedon tuottamiseksi.

Skenaariotarinat muistuttavat Ralstonin ja Wilsonin mukaan draamaa siinä, että niiden on sisällettävä konflikteja. Konfliktit havainnollistavat ajurien dynamiikkaa ja vaikutusta toimintaympäristöön. Konfliktiton tapahtumien eteneminen skenaariotarinnassa kohti määrättyä päätepistettä ei vaikuta todelliselta eikä haasta skenaarion lukijaa. Myös organisaation tulevaisuudennäkymien suhteen optimistiset skenaariot sisältävät konflikteja. (Ralston & Wilson 2006, 125 – 137.)

Valmis skenaario nimetään. Ennen varsinaista yksityiskohtaista skenaariotarinaa tulisi olla ytimekäs kuvaus skenaariosta ja siinä eniten vaikuttavista ajureista ja niiden seurauksista. Skenaarion lopussa tulisi esittää taulukko, jossa eri skenaarioita vertaillaan sen suhteen miten ajurit toimivat kussakin skenaariossa. (Ralston & Wilson 2006, 125 – 137.)

Huolimatta skenaarioiden aineiston hankinnassa ja aineiston käsittelyssä ja analyysissä käytettävien apumenetelmien formaalisuudesta, mahdollisesti vankasta tieteellisestä perustasta ja strukturoituneisuudesta skenaarioiden luominen on vahvasti luovaa toimintaa. Minkäänlainen menetelmien mekaaninen soveltaminen ei voi tuottaa skenaarioita, pelkästään ainesta niihin. Tämä on piirre joka erottaa skenaarioita ennusteista ja vaihtoehtolaskelmista. Skenaarioprosessin tuottaman aineiston synteesi skenaarioiksi on toimenpide, jonka tekemiseen ei ole sellaista formaalia menetelmää, joka eliminoisi skenaariota kokoon panevan ja kirjoittavan ihmisen vaikutuksen.

Synteesi ja skenaarion kirjoittaminen perustuu suuresti ihmisen intuitioon. Tyypillisesti aineistosta, oli se millainen tahansa, ei ole nostettavissa skenaarioiden kaikkia piirteitä ja yksityiskohtia, varsinkin jos skenaariot ovat siinä määrin detaljoituja kuin esimerkiksi Ralston ja Wilson peräänkuuluttavat. Tällöin puuttuvat elementit on perustellusti keksittävä ja kuviteltava. Sellainen hypoteettinen tilanne, jossa skenaarioita varten olisi kerätty massiivinen aineisto, josta kaikki tarvittava aines olisi löydettävissä skenaarioiden kokoonpanemista varten, skenaarion luoja olisi vastaavasti tehtävä huomattavia valintoja sen suhteen mitä ainesta käytetään ja mikä jätetään pois. Toisin sanoen minkä tahansa kaltaisen aineiston muuttaminen eheäksi skenaarioksi vaatii huomattavasti tulkintaa. Tämä tarkoittaa tietenkin skenaarioiden neutraaliuteen liittyvien laatuksymysten esiin-nousemista. Erityisesti asia on esillä arvolatautuneita kysymyksiä käsittelevissä skenaariohankkeissa.

9.Skenaarioiden käyttäminen strategiatyössä (Kohdat 15-17). Valmiit skenaarioasiakirjat eivät pelkällä olemassaolollaan ilman jatkotoimenpiteitä tuota hyötyjä ne luoneelle tai luotuttaneelle or-

ganisaatiolle. Skenaariot ja niiden tapahtumien organisaation toiminnalle aiheuttamat implikaatiot on otettava huolellisen analysoinnin kohteeksi. Muussa tapauksessa prosessuaaliset hyödyt ovat ainoat saavutetut hyödyt. Mikäli organisaation strateginen huippu ei ole ollut mukana skenaariotyöskentelyn aiemmissa vaiheissa, on sen osallistuttava aktiivisesti analyysiin, muuten on vaikea kuvitella prosessista koituvan mitään skenaariosuunnitteluun liitettyjä hyötyjä.

Varsinaiset ulkoispaineskenaariot saattavat olla konfiguraationsa ja aineksensa puolesta varsin nopeasti luotavissa. Tämä saattaa olla joissakin skenaariohankkeissa vain yhden iltapäivän urakka. Skenaarioiden käyttö toimenpidesuosituksen laatimiseen vaatii enemmän aikaa. (Tapio 3.4.2009.)

Ralstonin ja Wilsonin skenaarioprosessi huipentuu strategiatyövaiheeseen, jossa skenaarioryhmä asettuu organisaation päätöksentekijöiden rooleihin ja uppoutuu yksittäisiin skenaarioihin. Tietty skenaario oletetaan tapahtuvaksi. Tarkoituksena on kartoittaa skenaarioiden erityiset uhat ja mahdollisuudet sekä strategiset vaihtoehdot, jotka ovat skenaarioissa päteviä. Skenaarioryhmä valmistelee tietyissä skenaarioissa optimaaliset strategiat ja dokumentoi ne. Strategioita luotaessa on pohdittava tavoitteet skenaariossa, keinot tavoitteisiin pääsemiseksi ja konkreettisemmat toimenpideohjelmat ja se mitä resursseja ja kompetensseja vaaditaan. Lisäksi on laadittava ympäristön seurantasuunnitelma. On valittava mitä muuttujia todellisesta kehityksestä tarkkaillaan, mitkä indikaattorit viestivät siitä että skenaario tai skenaarion dynamiikka on toteutumassa ja pohditut strategiat ovat siten muuttumassa ajankohtaisiksi ja ne tulisi ottaa käyttöön. (Ralston & Wilson 2006, 139 – 169.)

Strategisten suositusten luomisessa lähtökohta on käänteinen verrattuna skenaariospesifisten strategioiden luomiseen. Sen asemasta, että tietyn skenaarion tapahtumat oletetaan tosiksi, lähdetään jälleen siitä että tulevaisuus on tuntematon ja pyritään organisaation tavoitteet huomioon ottaen etsimään nuo tavoitteet optimaalisesti saavuttavaa strategiaa. Strategian elinkelpoisuutta tarkastellaan erilaisissa tulevaisuuksissa skenaarioiden avulla. Strategialta voidaan edellyttää robustiutta eli pätevyyttä erilaisissa tulevaisuuksissa, joustavuutta eli liikkumavaraa korjauksiin ja suunnanmuutoksiin tai korkeaa tavoitteiden saavuttamisastetta tietyissä tulevaisuuksissa. Strategisten suositusten pohdintaan kuuluu siis jonkinlainen päätöksenteko siitä miten suuria riskejä organisaatio on valmis ottamaan ja voidaanko strategian heikkous tietyissä tulevaisuudenkuluissa hyväksyä sen toisenlaisessa tulevaisuudessa toteutuvan korkean tavoitteiden saavuttamisasteen vuoksi. (Ralston & Wilson 2006, 139 – 169.)

Joskus käytetty tapa on myös todennäköisimmän skenaarion valinta strategian muotoilun pohjaksi (Meristö 1991, 58; Ringland 1998, 111 – 117). Tämä on vastoin skenarioajattelun peruslogiikkaa ja monia skenaariotyöskentelyn hyötyjä todennäköisesti menetetään. On mahdollista, että joissakin tilanteissa, esimerkiksi jos skenaarioprosessissa on häiriöitä tai skenarioajattelutavalla ei alun pi-täenkään ole johdon tukea, Tällainen skenaarioiden käyttö on parempi kuin ei mitään. Ringland (1998, 111-113) esittää myös skenaarioiden käyttämistä spesifin päätöksen (esimerkiksi ratkaisevan investointipäätöksen) arviointia skenaarioissa lähinnä toteuttamisen reunaehto- jen selvittämiseksi. Tällainen käyttö vaatii skenaarioilta soveltuvaa kvantitatiivista sisältöä.

Tämä kuvaus Ralstonin ja Wilsonin skenaariosuunnitteluprosessista on suurpiirteinen. He tarjoavat prosessin kriittisimpiin vaiheisiin melko yksityiskohtaisesti strukturoidut apumenetelmät. Heidän esittämänsä skenaariosuunnitteluprosessin eri vaiheiden kuvauksen on tarkoitus toimia tässä tutkimuksessa viitekehystenä skenaariosuunnitteluprosessin yleiselle käsittelylle.

Yksi mahdollisuus skenaarioperustaisen strategiatyön harjoittamiseen olisi yleisten, valmiiden taustaskenaarioiden käyttäminen prosessin lähtökohtana. Elinkeinoelämän valtuuskunnan skenaarioraportti ”Tulevaisuuden pelikentät” (EVA 2009) esittää globaaleja skenarioita, jotka käyvät esimerkkinä yleisistä referenssityyppisistä skenaarioista. Jos ne ovat erittäin soveltuvia, niistä voidaan poimia organisaation kannalta mielenkiintoisia ja keskeisiä elementtejä analyysiä varten. Yleisistä taustaskenaarioista voidaan myös kehittää fokusoidumpia skenarioita. Skenaariotyöskentelyn yleistyttyä viime vuosina suuresti soveltuvia skenaarioaineistoja saattaa hyvällä onnella olla tarjolla. Monissa tapauksissa skenaariotyöskentelyä harjoittavalla ryhmällä ei välttämättä ole edellytyksiä ylittää olemassaolevien yleisten, esimerkiksi globaalia taloudellista kehitystä käsittelevien skenaarioiden laatua, vaan niiden käyttö fokusoidumman työn lähtökohtana olisi hedelmällisempi lähestymistapa. (ks.Mannermaa 1999, 66 – 67.) Osa prosessuaalista hyödyistä jää tietenkin saamatta, mutta on kysyttävä, kuinka suuri osa skenaariosuunnittelua harjoittavista organisaatioista budjetoi riittävästi aikaa ja resursseja täysimittaiselle skenaarioprosessille? Mikäli resursseja on rajallisesti, on keskityttävä tärkeimpien osien toteuttamiseen laadukkaasti. Heikkolaatuinen skenaariohanke jää hyvin todennäköisesti vaille vaikutusta (ks.esim.Mannermaa 2004, 36 – 40). Ralston ja Wilson (2006, 205) ovat kuitenkin tämän tyyppisen skenaarioiden käytön suhteen erittäin skeptisiä.

Toinen tapa ohittaa prosessin aika- ja resurssi-intensiivisiä ympäristöanalyysin vaiheita on ottaa mukaan ulkopuolinen tulevaisuusekspertti, joka tarjoaa skenaariotyöskentelyä harjoittavalle ryhmälle tietyt palaset kertyneestä tulevaisuustiedostaan ja yleisistä kehityssuunnista. Ryhmä voi sit-

ten pohtia miten nämä asiat vaikuttavat heidän toimintaansa (Hietanen 21.9.2009). Tässä on tietenkin omat vaaransa: asiantuntijanäkemykset, joiden taustalla ei ole organisaation substanssitoinnin osaamista, vaan ainoastaan yleistä ”tulevaisuusosaamista” saattavat perustua monen organisaation kannalta oleellisen asian väärinymmärtämiseen. Ralstonin ja Wilsonin (2006, 179 – 211), samoin kuin Van Der Heijdenin (2002, 266 – 275) ajattelussa skenaariotyöskentely on jotakin, jota pyritään harjoittamaan systemaattisesti ja jonka tuominen mukaan strategisen suunnittelun käytäntöihin muuttaa merkittävästi organisaatiokulttuuria. Tässä mielessä heillä painotus on suuresti kaikkien vaiheiden toteuttamiseen organisaation sisällä ja kapasiteetin rakentamiseen. Suomenkielisessä skenaariosuunnittelua käsittelevässä kirjallisuudessa esitellään enemmän työskentelytapoja, joissa on mukana ulkopuolisia futurologeja.

Skenaariotyöskentelyn keskeisimpinä toimintoina Mannermaa (1999, 61-62) pitää seuraavia toimintoja: 1) luodaan yhteinen kieli työskentelyyn osallistujille; 2) jäsenellään tulevaisuusprojekti siten, että skenaarioryhmän kollektiivinen ajattelu toimii, työ etenee ja projekti tuottaa hyödyllisiä tuloksia; 3) karsitaan ajattelusta ja työskentelystä inkonsistenssit; 4) stimuloidaan mielikuvitusta: järki ja intuitio täydentävät skenaariotyöskentelyssä toisiaan, eivätkä ole toisilleen vastakkaisia; 5) tuotetaan sellaisia tuloksia, joita päätöksentekijät voivat hyödyntää jokapäiväisessä suunnittelussa ja päätöksenteossa. Mannermaa korostaa prosessin tarkoituksena muutoksen provosoimista. Tämä tarkoittaa muutoksia sekä ajattelutavoissa ja tulevaisuuteen ja toimintaympäristöön liittyvissä käsityksissä että organisaation toiminnassa.

Skenaarioprosessin alkuvaiheessa on syytä panostaa yhteisen kielen kehittämiseen skenaarioryhmän kesken, toteaa Mannermaa (1999, 65). Hän varoittaa, että epäselvät käsitteet ja sumeus sen suhteen, miten edetään, aiheuttavat paljon hankaluuksia työn eri vaiheissa. Julkisella sektorilla erilaiset mahdolliset tavat hahmottaa skenaariohankkeen tavoitteet ja saavutettavissa olevat hyödyt edellyttävät erityistä tavoitteiden ja hankkeen olemuksen pohdintaa ja kommunikoimista. Yhteisen kielen ja käsitteiden löytämiseen on panostettava.

4 Skenaariotyöskentelyn julkissovellusten erityispiirteistä

Ralstonin ja Wilsonin kuvaama skenaarioprosessin malli vaiheineen, tavoitteineen ja perusteluineen on esitetty tässä tutkielmassa havainnollistuksena tyypillisestä heuristisesta skenaarioprosessista. Ralston ja Wilson tietenkin toteavat, että heidän esittämänsä prosessimalli on muokattavissa sovelluksen tarpeen mukaan. Avatessaan prosessin vaiheita ja taustalla olevia ajatuksia heidän lähtökohtanaan ovat erilaiset yrityssovellukset. Julkisen sektorin erityispiirteiden eli julkisen kontekstin vaikutusta prosessin lähtökohtiin, kulkuun ja lopputuotteisiin ja niiden käyttöön ei pohdita. Mitenkään systemaattisesti sitä ei pohdita liioin niissä skenaariotyöskentelyä käsittelevissä perusteoksissa (Ringland 1998; Ringland 2002), joissa asioita avataan myös julkisia organisaatioita koskevilla esimerkeillä.

Skenaariotyöskentelyä käsittelevässä kirjallisuudessa ei mielestäni yleisemminkään ole pohdintaa erilaisten skenaariotyöskentelyn käyttöympäristöjen vaikutuksista prosessiin, työskentelytapoihin ja tulosten luonteeseen. Skenaariotyöskentelyn ajatellaan olevan joustava menetelmä, jolla on monia sovellutuksia asemointi- ja missioajattelusta visiointiin ja ympäristön kartoituksesta ja ulkois-paineskenaroinnista peliteoreettisiin sovelluksiin (ks.esim.Meristö 1991). Näiden erityyppisten skenaariotyöskentelyn sovellusten keskinäinen vertailu ja eri tyyppien ominaisuuksien käsittely on kirjallisuudessa vähäistä. Skenaariotyön harjoittajat sovittavat skenaarioprosessin vastaamaan kulloistakin käyttötilannetta. Ogilvy ja Smith (2004) ovat katsoneet että varsinaisessa skenaarioprosessin työskentelyssä ei julkisen ja yksityisen sektorin välillä ole suuria eroja. Lähtökohdat julkissovelluksissa ja yrityssovelluksissa ovat kuitenkin erilaisia.

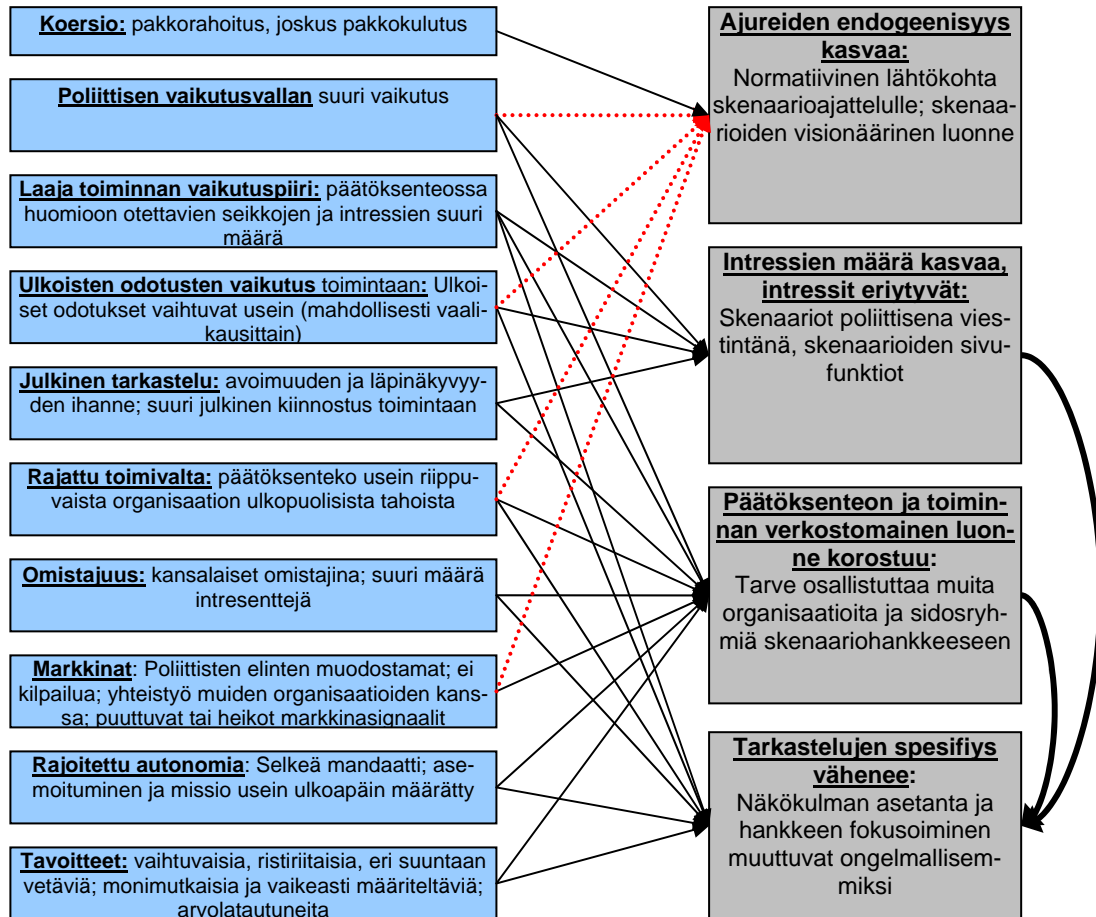
Julkissektorin erityisluonteen vaikutus skenaariotyöskentelyyn on yksi hyvin merkittävä sovellusympäristöä määrittävä tekijä. Tämän tutkielman 2. luvussa on esitetty määritelmä julkisuudesta ominaisuutena, joka voi esiintyä eri organisaatioissa ja eri konteksteissa vaihtelevan vahvuutena ja myös eri syistä. Julkisuus ominaisuutena koskettaa myös monia yrityksiä, esimerkiksi sellaisia jotka toimivat vahvasti säännellyllä toimialalla. Julkisuus vaikuttaa suuresti esimerkiksi energia-alan yritysten toimintaan. Tästä julkisuuden määritelmästä ominaisuutena seuraa tietenkin se, että skenaariotyöskentely julkisessa kontekstissa ei ole yksi, selvä ja yhtenäinen skenaariotyöskentelyn tyyppi ja käyttöympäristö. Eri julkiset piirteet erilaisin esiintymisastein voivat periaatteessa luoda monia erilaisia käyttöympäristöjä joihin mahdollisesti soveltuvat erityyppiset skenaariohankkeet. Toisaalta on mahdollista, että skenaariotyöskentelyn erilaisten kontekstien tarkastelu useamman määrittävän ominaisuuden avulla mahdollistaisi huomattavasti täsmällisemmän analyysin ja tar-

kemman käyttöympäristöjen kuvaamisen. Tässä tutkielmassa julkisuutta kuitenkin tarkastellaan yhtenä muuttujana. Tämä on perusteltua yleisesti julkishallinnon tutkimuksen näkökulmasta että siksi, että julkinen konteksti on helppo ja ilmeinen skenaariotyön lähtökohtia määräävä tekijä, jota ei kuitenkaan ole systemaattisesti käsitelty.

4.1 Julkisen toimintaympäristön erityispiirteiden vaikutus skenaariotyöskentelyyn

Luvussa 2 luotiin katsaus julkisen toimintaympäristön strategiatyöhön ja strategian toteuttamiseen vaikuttaviin erityispiirteisiin. Näiden julkisen toimintaympäristön ympäristöulottuvuuden, transaktioulottuvuuden ja prosessiulottuvuuden erityispiirteiden avulla voidaan pyrkiä hahmottamaan myös skenaariotyöskentelyn erityispiirteet julkissektorilla. Pyrin avaamaan mitä erityispiirteitä julkisella skenaariotyöskentelyllä on ja miten eri julkiset piirteet vaikuttavat skenaariotyöskentelyn julkissovelluksiin. Kuvio 9 esittää julkisen toimintaympäristön strategiatyöhön vaikuttavia piirteitä julkissektorin skenaariohankkeiden erityispiirteiden selittäjinä.

Hahmottamiani keskeisiä julkissektorin skenaariotyöskentelyn erityispiirteitä ovat 1)ajureiden endogeenisyyden lisääntyminen ja tästä seuraava normatiivisen näkökulman suurempi soveltuvuus skenaariotarkasteluihin, 2)suuri intressien joukko ja intressien eriytyminen ja eriävistä intresseistä seuraavat vaikeudet näkökulman asetannassa ja skenaarioiden fokuoimisessa, 3)päätöksenteon ja toiminnan verkostomaisen luonteen korostuminen, johon liittyy myös näkökulman ja fokuksen ongelmia ja 4)skenaariotarkastelujen spesifisyyden väheneminen, joka on seurausta edellä mainituista kolmesta skenaariotyöskentelyn julkiskontekstin ominaisuudesta. Väitän näiden piirteiden esiintyvän sitä useammin ja korostuneemmin, mitä suurempi on skenaariotyöskentelyä harjoittavan organisaation julkisuuden aste. Tarkastelen skenaariotyöskentelyn erityispiirteitä ja Nuttin ja Backoffin esittämiä julkisen toimintaympäristön erityispiirteiden kytköksiä niihin lähemmin.



Kuvio 9. Julkisen toimintaympäristön piirteet skenaariotyöskentelyn julkissovellusten piirteiden selittäjinä. Mustat linjat kuvaavat toimintaympäristön piirteen skenaariotyöskentelyn piirrettä lisäävää vaikutusta ja punaiset linjat vähentävää vaikutusta.

Ajureiden endogeenisyys on piirre, joka on ainakin periaatteessa tyypillisempi piirre skenaariotyöskentelyn julkissovelluksille kuin yrityssovelluksille. Erityisesti Nuttin ja Backoffin julkinen piirre *koersio* mahdollistaa tilanteet joissa julkiseen organisaatioon vaikuttavat ajurit voidaan mieltää endogeenisiksi. Julkinen toiminta rahoitetaan usein verovaroin ja osaan julkisista ”palveluista” liittyy myös pakkokulutus. Yrityksen on palveltava kuluttajia heidän ehdoillaan (mikäli kuluttajat voivat valita useasta palveluntarjoajasta eikä kartellimahdollisuutta ole) ja tehtävä tämä kilpailijoihin nähden kilpailukykyisellä hinnalla. Toisin sanoen yrityksen on toimittava markkinaehtoisesti, markkinakilpailun asettamien melko täsmällisten reunaehtojen mukaisesti. Kuten ylempänä on todettu, yritykset eivät välttämättä toimi vapaille markkinoilla, vaan niiden toiminta voi olla julkisen vallan toimesta suojattua, ja siten niissä vaikuttavat julkiset piirteet voimakkaammin kuin markkinaehtoisesti toimivissa yrityksissä.

Täydellisessä kilpailussa toimivan yrityksen skenaroinnin on luontevaa lähteä liikkeelle eksogeenisistä ajureista ja skenaroitava markkinakilpailun olosuhteiden ja vaatimusten muutoksia, joihin yrityksen on sopeuduttava ja joissa sen strategian on tuotettava sille kilpailuetua. Skenaarioita käsittelevässä kirjallisuudessa korostetaan suuresti proaktiivista otetta strategiatyössä ja kannustetaan organisaatioita oman tulevaisuutensa tekemiseen vastakohtana passiiviseksi moititulle reaktiiviselle sopeutumiselle (ks.esim.Mannermaa 1999, 22). On kuitenkin niin, että täydellisen kilpailun olosuhteissa toimivan yrityksen, jolla ei ole dominoivaa asemaa markkinoilla ja jolla ei ole mahdollisuutta manipuloida julkista valtaa toimiin yrityksen aseman parantamiseksi tai lainsäädännön muuttamiseksi yritykselle edullisemmaksi, ei ole mahdollista juuri vaikuttaa markkinaolosuhteiden kehittymiseen. tällaisen yrityksen toimenpiteet eivät vaikuta ympäristön tulevaisuudessa asettamiin vaatimuksiin, ainoastaan sen omaan kykyyn vastata näihin vaatimuksiin ja saavuttaa omat tavoitteensa huomispäivän ympäristössä paremmin.

Markkina-asemaltaan dominoivat yritykset tai yritykset jotka tavalla tai toisella pystyvät ajamaan omia vaatimuksiaan läpi lainsäädäntöprosessissa, ovat paremmassa asemassa ”tekemään tulevaisuuttaan” eli muuttamaan tulevaisuuden toimintaympäristöään itsensä kannalta suotuisammaksi. On kuitenkin välttämätöntä ymmärtää, että kaikille organisaatioille tulevan toimintaympäristön luominen tai edes siihen vaikuttaminen ei ole mahdollista eikä päättäväisen proaktiivinen asennoituminen paranna vaikutusmahdollisuuksia. Organisaation strategiatyön kannalta on perin merkityksellistä tiedostaa organisaation asema järjestelmässä, jossa se toimii.

Julkisen sektorin toimintaa ei rajoita samassa mielessä se, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Julkinen organisaatio pakkorahoitus- ja pakkokulutustilanteessa pystyy itse periaatteessa toimimaan ainakin väljemmän raamin sisässä ja valitsemaan monia asioita itse eli skenaroinnin kannalta määräämään osan ajureistaan itse. Käytännössä myös puhtaasti julkinen organisaatio on kuitenkin Nuttin ja Backoffinkin mainitsemien poliittisten ”markkinoiden” asettamien ehtojen sitoma. Samoin kaikki julkisina pidetyt organisaatiot ja julkisuusasteeltaan korkeat organisaatiot eivät ole tilanteessa, jossa niiden palveluja ja toimintaa koskisivat pakkorahoitus ja pakkokulutut.

Julkisen hallinnon järjestelmään kuuluvan yksittäisen organisaation strategiatyön näkökulmasta markkinoita edustavat poliittiset elimet ja toisaalta yleisemmin *poliittinen vaikutusvalta*. Näiden vaatimukset asettavat omat reunaehdonsa julkisen organisaation toiminnalle ja vähentävät skenaariotyöskentelyn kannalta ajureiden endogeenisyyttä. Toisaalta voidaan ajatella koko valtioapparatuurin tasolla harjoitettavaa skenarointia. Tämä skenaariotyöskentelyn käyttöympäristö vaikuttaa olevan sellainen, missä monet ajurit ovat luonteeltaan endogeenisiä.

On kuitenkin niin, että demokraattisissa ja perustuslaillisissa järjestelmissä hyvin monet mekanismit (Nuttin ja Backoffin julkinen piirre *rajattu toimivalta*) rajoittavat valtaa käyttävien elinten toimintavapautta ja valtaa käyttävät henkilöt voidaan vaihtaa vaaleissa (Nuttin ja Backoffin mainitsemat *vaihtuvat ulkoiset odotukset*). Jopa diktatorisesti hallittujen valtioiden strateginen huippu on täysin riippuvainen valtansa takana olevien ryhmien, esimerkiksi armeijan, tuesta. Näiden ryhmien tuen menetys johtaa strategisen huipun syrjäyttämiseen, ja toisaalta hallittavien suostumuksen ja hyväksynnän liian pitkälle menevä ylittäminen johtaa väkivaltaiseen kapinaan. Diktatorisen valtion strategisen huipun on toiminnassaan tarkasti huomioitava monien taustaryhmien asettamat toiminnan reunaehdot saavuttaakseen omat tavoitteensa ja pysyäksään vallassa. Tämän vuoksi on hyvin vaikea keksiä esimerkkiä organisaatiosta, jonka harjoittamassa skenaariotyöskentelyssä useimpia ajureita voisi pitää endogeenisinä siinä mielessä että organisaatio voisi itse määrätä tulevan toimintaympäristönsä. Toisaalta on myös kysyttävä, mihin sellaisessa asemassa oleva organisaatio ylipäättään tarvitsisi skenaariotyöskentelyä.

Ajureiden endogeenisyyttä, sen asemasta että ajateltaisiin ajureiden todella olevan vapaasti skenaaroivan organisaation määrättävissä, on pidettävä skenaariohankkeelle valittuna ajattelutapana ja lähtökohtana. Julkisissa skenaariohankkeissa, joissa käsitellään yhteiskunnallisen tason ratkaisuja, esimerkiksi energiahuollon ratkaisuja tai sosiaaliturvajärjestelmän uudistamista, on perusteltua ottaa yksittäisistä toimijoista irrallinen, laajempi näkökulma ja valita visionäärisemmin suuntautunut skenaariotyöskentelyn tapa. Ajurit eivät ole endogeenisiä yksittäisen tarkastelijan näkökulmasta, vaan ikään kuin koko yhteiskunnan ja sen yhteisten resurssien näkökulmasta. Esimerkiksi tietynlaisen energiaratkaisun voidaan skenaarioissa ajatella olevan mahdollinen, jos sen toteuttamiseen löytyy tahtoa. Tällä tavalla endogeenisiä ajureita varioimalla syntyvät visionääriset tai normatiiviset skenaariot julkissektorilla jäsentävät poliittisen keskustelun eri toimintavaihtoehtoiksi.

Ajureiden käsittely endogeenisinä voi olla julkissovellusten lisäksi muissakin skenaariotyöskentelyn sovelluksissa kyseeseen tuleva lähestymistapa, ei kuitenkaan kaikissa. Osa skenaariohankkeessa tapahtuvaa analyysiä ja kartoitusta on se, mihin on mahdollista vaikuttaa ja mihin ei. Erityyppisissä julkissovelluksissa vaihtelee suuresti se, onko ajurit järkevää mieltää endogeenisiksi. Endogeeniset ajurit ja skenaarioiden normatiivis-visionäärinen luonne merkitsevät erilaisia skenaaroinnin lähtökohtia ja erilaisia tavoitteita koko prosessille. Tämä on otettava huomioon skenaariohankkeen suunnitteluvaiheessa.

Suuri relevanttien intressien joukko ja intressien eriytyminen. Osa julkissektorin toiminnasta aiheuttaa vaikutuksia monella alueella ja seurauksia monelle taholle (*toiminnan laaja vaikutuspiiri*).

Ogilvy ja Smith (2004) mainitsevat aluesuunnittelun esimerkkinä julkisesta toiminnasta, jossa on resursseiltaan rajallisen skenaariohankkeen näkökulmasta loputtomasti panoksenhaltijoita, jotka voitaisiin jollakin perusteella osallistuttaa skenaariohankkeeseen. *Poliittinen vaikutusvalta, korkea julkisen tarkastelun aste ja vaihtuvat ulkoiset odotukset* tuovat skenaariohankkeeseen mukaan erilaisten poliittisten voimien eriävät intressit.

Skenaariotyöskentelyn kommunikatiiviset hyödyt voivat saada erityistä korostuneisuutta skenaariohankkeissa, joissa osallistuvilla tahoilla, olivat ne henkilöitä saman organisaation sisältä tai eri organisaatioiden tai sidos- ja intressiryhmien edustajia, on eriäviä näkemyksiä, tavoitteita ja intressejä. Skenaariotyöskentelyn prosessissa eri ryhmien tavoitteet ja näkemykset tulevat julkilausutuksi ja voidaan toivoa, että ryhmien välille myös syntyy dialogia. Myös valmiit skenaariot kommunikoivat näitä näkemyksiä ja tavoitteita hankkeeseen osallistuvien tahojen ulkopuolelle. Näin skenaariot voivat toimia poliittisen keskustelun ja viestinnän välineinä. (Tapio 3.4.2009.) Ringland (1998, 131 – 163) antaa useita esimerkkejä valtiollisen tason skenaariohankkeista, joissa skenaariot palvelevat tätä tarkoitusta.

Skenaarioiden käyttö kontekstissa, jossa on eriäviä arvoja ja intressejä tarkoittaa myös sitä, että skenaarioiden avulla voidaan pyrkiä vaikuttamaan yleiseen mielipiteeseen tai esittämään tietyt toimintamallit ja ilmiöt suotuisassa valossa. Toisaalta skenaarioiden avulla voidaan esimerkiksi pyrkiä lisäämään haluttujen näkemysten legitimitettä esittämällä ne tieteellisen ja erilaisten näkemysten edustajia laajasti osallistavan prosessin tuloksina. Näitä skenaarioiden funktioita käsitellään tarkemmin luvussa 4.2.

Päätöksenteon ja toiminnan verkostomainen luonne. Hyvin monet Nuttin ja Backoffin esittämistä julkisen toimintaympäristön erityispiirteistä kontribuoivat julkisorganisaatioiden strategiатыön verkostomaiseen luonteeseen, jota myös Bryson ja Laine & Hulkkonen korostavat. Sekä päätöksenteko että suunnitelmien toteuttaminen vaativat usein julkisorganisaation yhteistyöverkon hyödyntämistä.

Julkisen organisaation, riippuen tietenkin asemastaan järjestelmässä, jossa se toimii, tulee toiminnassaan huomioida sekä vertikaalinen että horisontaalinen yhteistyö. Vertikaalinen yhteistyö käsittelee ylemmän tason päätöksentekijät ja mahdolliset alemman tason toteuttavat tahot tai esimerkiksi alueelliset tasot. Horisontaalinen yhteistyö tarkoittaa yhteistoimintaa muiden organisaatioiden kanssa, joiden toiminta liittyy julkisen organisaation omaan toimintaan. Nämä organisaatiot voivat olla muita julkisia organisaatioita, kolmannen sektorin organisaatioita tai yrityksiä. Tietenkin Täl-

lainen yhteistyöverkoston pohtiminen ja huomiointi suunnittelussa ja toiminnassa on hyödyllistä myös yrityksille.

Päätöksenteon ja toiminnan verkostomainen luonne on myös skenaariotyöskentelyn kannalta keskeinen julkisen sovellusympäristön piirre. Hankkeen suunnittelussa on ratkaistava, mitkä toimijat julkisen organisaation yhteistyöverkostosta otetaan hankkeeseen mukaan. Eri toimijoiden mukanaoleminen tavat, kontribuutio ja roolit prosessissa on myös ratkaistava. Mukana on oltava tahoja jotka ovat hankkeen uskottavuuden ja tulosten perusteella toimimisen kannalta tarpeellisia, esimerkiksi poliitikkoja tai muita hankkeen käsittelyalan kannalta keskeisiä päätöksentekijöitä. Mukana on oltava tahoja, jotka tuovat prosessiin asiantuntemusta ja osaamista. Lisäksi mukaan on kohtuullisesti saatava asiaan liittyvät erilaiset näkemykset ja eri intressit, käsittelyn kattavuuden varmistamiseksi. Samalla on kuitenkin tiedostettava, että prosessiin osallistuvien tahojen määrän kasvaessa hankkeen fokuoiminen ja työskentely muuttuvat mutkikkaammiksi.

Myös julkiseen organisaatioon kohdistuva julkinen tarkastelu ja sen käsittäminen veronmaksajien omaisuudeksi on vahva peruste laajalle osallistumiselle ja hankkeen läpinäkyvyydelle ja avoimuudelle. Yritysorganisaatiolle tyypillistä on strategiatyön harjoittaminen salassa. Mahdollisesti kuitenkin myös niiden tulisi osallistuttaa ulkopuolisia, esimerkiksi sopivia asiantuntijoita ja asiakkaiden edustajia skenaariotyöhönsä ja tarvittaessa velvoittaa nämä vaitioloon (Tapio 3.4.2009).

Skenaariotarkastelujen spesifisyyteen liittyvät ongelmat. Julkiselle skenaariohankkeelle ominaisia ongelmia voivat olla tavoitteiden määrittämiseen, näkökulman asetantaan ja fokuoimiseen liittyvät ongelmat (Ogilvy & Smith 2004; Vinnari 25.11.2009). Intressien määrän kasvu ja intressien eriytyminen sekä päätöksenteon ja toiminnan verkostomainen luonne suuresti lisäävät näitä ongelmia. Mitä suurempi määrä erilaisia intressejä skenaariohankkeessa otetaan huomioon, sitä vaikeampaa on tarkastelun fokuoiminen.

Laaja erilaisten sidosryhmien ja intressitahojen osallistuttaminen skenaariohankkeeseen merkitsee väistämättä vähäisempää spesifisyyttä tarkasteluissa. Tarkastelu ei voi fokuoitua kovin täsmällisesti yhden tarkastelijan toimintaan, strategiaan ja päätöksiin vaan skenaarioiden tarkastelualasta tulee yleisempi ja skenaarioista laajemman osallistumisen seurauksena vähemmän spesifejä ja fokuoituneita. Tämä tietenkin todennäköisesti vähentää niiden käytettävyyttä spesifin toimijan päätöksenteon tukena.

Spesifisyyden vähenemisen ja ajureiden endogeenisyyden välillä on myös looginen yhteys. Mitä suurempi toimijoiden kokonaisuus pohtii tulevaisuutta, sitä suuremmat ovat kyseisen kokonaisu-

den yhteiset voimavarat ja yhteiset mahdollisuudet vaikuttaa ajureiden kehitykseen ja tulevaisuuden toimintaympäristöön. Suurempi toimijoiden määrä siis mahdollistaa ainakin useamman ajurin pitämisen endogeenisenä. Toimijoiden määrän kasvaessa eriytyvät kuitenkin myös intressit. Eriytyneet intressit tarkoittavat pienempää yhteisten intressien määrää ja yhteisten intressien korkeampaa abstraktiotasoa tai yhteisten tavoitteiden vähäisempää täsmällisyyttä. Tämä johtaa skenaariotarkastelujen vähäisempään spesifisyyteen ja vähäisempään fokuoitumiseen yhteen toimijaan ja yhteen näkökulmaan vähentäen skenaarioiden suoraa hyödynnettävyyttä päätöksenteossa.

4.2 Skenaarioiden strategiatyön ulkopuoliset funktiot

Luvussa 3.5 on esitetty hyötyjä, joita skenaariohankkeilla tavoitellaan ja joiden saavuttaminen skenaariotyöskentelyä käsittelevän kirjallisuuden mukaan saattaa olla mahdollista. Erittäin tiiviisti ilmaistuna näitä hyötyjä ovat suora ja epäsuora päätöksenteon tuki, oppiminen organisaatiossa ja tilannekuvan hahmottumiseen liittyvien psykologisten esteiden ylittäminen. Näillä hyödyillä skenaariohankkeeseen ryhtymistä perustellaan organisaation sisällä ja organisaation ulkopuolelle.

Skenaariohankkeet voivat palvella myös muita tarkoituksia. Joidenkin skenaarioilla tavoiteltujen hyötyjen julkinen ilmaiseminen pienentäisi näiden hyötyjen toteutumisen mahdollisuuksia. Näitä skenaarioiden funktioita voidaan kutsua julkilausumattomiksi funktioiksi. Tavoitteenasettelu voi olla myös osin tiedostamatonta. Skenaarioiden strategiatyön ulkopuoliset funktiot ovat täysin mahdollisia julkiskontekstin lisäksi myös yrityksissä.

Skenaarioita voidaan pyrkiä käyttämään mielipiteiden muokkaukseen eli propagandatarkoituksiin. Niillä voi olla tietyn päätöksen legitimoiva funktio tai niitä voidaan käyttää yleisesti organisaation toiminnan, suunnittelun ja johtamisen laadun takeena. Skenaarioilla on mainonnallisia funktioita: ne voivat toimia joko skenaarioivan organisaation itsensä mainoksina tai niillä voidaan pyrkiä myymään ja markkinoimaan esimerkiksi investointihankkeita tai muita täsmällisiä toimenpiteitä. Skenaarioilla on myös viihteellinen funktionsa ja joidenkin skenaariohankkeiden taustalla ovat strategiatyön ja johtamisopin muotivirtaukset.

Yritysorganisaatioiden tapauksessa monet skenaariohankkeiden julkilausumattomat funktiot ovat yhteydessä kohonneeseen toiminnan julkisuusasteeseen, esimerkiksi toimintaan julkisen sektorin rajapinnassa, julkisen asiakkaan hankkijana tai toimittajana tai vahvasti julkisen sektorin sääntelemällä alalla. Skenaariotyöskentelyn yrityssovellukset, joihin ei liity kohonnutta julkisuusastetta, ovat siinä mielessä julkissovelluksiin nähden vapaita näistä julkilausumattomista funktioista, että vaikka kaikkia voi periaatteessa esiintyä, ei ole missään tilanteessa yritysorganisaation intresseissä

tietoisesti tavoitella julkilausumattomia päämääriä omassa strategiaorientoituneessa skenaariohankkeessaan. Motiivi julkilausumattomien päämäärien tietoiselle tavoittelulle on olemassa ainoastaan kun hankkeesta viestitään organisaation ulkopuolelle. Tämän vuoksi julkilausumattomien funktioiden voi ajatella olevan skenaariotyöskentelyn julkissovelluksissa suurempi ongelma yrityssovelluksiin verrattuna. Suurempi julkisuusaste lisää niiden esiintymisen mahdollisuuksia.

Skenaarioiden julkilausumattomat funktiot ja muut strategiatyön ulkopuoliset funktiot olivat asiantuntijahaastatteluissa paljon esillä ja niistä osattiin antaa vaivatta esimerkkejä. (Tapio 3.4.2009; Vehmas 19.11.2009; Vinnari 25.11.2009). Niiden esiintymistaajuuden tarkempi kvantifointi olisi mielenkiintoinen aihe laajemmalle tutkimukselle. Tämän tutkielman puitteissa voidaan ainoastaan todeta että esitetyt strategiatyön ulkopuoliset funktiot ovat mahdollisia ja niitä menetelmän käytössä konsultaatiota tarjonneiden asiantuntijoiden mukaan toisinaan esiintyy, ja että ne on otettava huomioon skenaariohankkeen lähtökohtia pohdittaessa. Tarkastelen erityyppisiä varsinaisten tavoitteiden ulkopuolisia funktioita lähemmin.

Skenaariotyön propagandistinen funktio. Skenaariotarinat kuvaavat tapahtumista ja niiden seurauksista muodostuvia ketjuja ja tiettyihin päätöksiin ja ratkaisuihin liittyviä etuja ja hyötyjä samoin kuin niiden seurauksia, haittoja ja ongelmia. Täten skenaariotarinat mahdollistavat skenaarioiden tekijän / teettäjän haluaman kausaliteetin liittämisen valittuihin päätöksiin, ratkaisuihin ja toimintatapoihin. Jokin tietty toimintamalli ja perusratkaisu voidaan esittää muita vaihtoehtoja suotuisammassa valossa. Preferoituun toimintamalliin liittyviin ongelmiin ja epäkohtiin voidaan esittää hyvin perustellut ratkaisut ja ei-preferoituihin vaihtoehtoihin liittyviä ongelmia voidaan esimerkiksi hienovaraisesti paisutella ja esittää niiden olevan vailla ratkaisuja.

Skenaarioiden kokonaisuudessa voidaan tarkoituksellisesti tai puolitaroituksellisesti rajoittua tarkastelemaan vain niitä toimintavaihtoehtoja ja ratkaisuja, joita skenaariohankkeen teettäjä haluaa ja jättää toiset ratkaisut tarkastelun ulkopuolelle. Tällainen työskentelytaparatkaisu ovat skenaariohankkeen kannalta vielä täydellisesti perusteltavissa: skenaarioiden joukko ei voi kattaa kaikkia mahdollisia kehityssuuntia ja toimintamalleja vaan skenaarioihin sisällytettävien suhteen on tehtävä valintoja. Propagandistista skenaariohanketta toteuttava taho voi arvioida ei-preferoimansa ratkaisut epärealistisiksi ja sillä perusteella jättää ne lopullisten skenaarioiden ulkopuolelle, mahdollisesti todeten että niitä on arvioitu skenaariotyöskentelyn prosessin aikana (Vehmas 19.11.2009).

Julkisten organisaatioiden ja korkean julkisuusasteen organisaatioiden, esimerkiksi teollisuuden etujärjestöjen ja vastaavien, skenaariohankkeisiin osallistuu tyypillisesti suuri joukko ihmisiä eri

tahoilta, esimerkiksi tutkijoita ja muunlaisia asiantuntijoita sekä kansalaisjärjestöjen edustajia. Heidän mukanaolonsa prosessissa ja heidän panoksensa skenaariotyöskentelyssä tuovat prosessille legitimitettä, vaikka heidän näkemyksensä eivät päätyisi valmiisiin skenaarioihin lainkaan tai vaikka niistä tehtäisiin tulkintoja, jotka ovat hyvin kyseenalaisia ja näitä tulkintoja edelleen tulkittaisiin propagandapäämäärää edistävällä tavalla varsinaisten skenaarioiden kirjoittamisvaiheessa (Vinnari 25.11.2009). Tällä tavalla tietyn vaihtoehdon voidaan väittää nauttivan asiantuntijoiden tukea, vaikka asiantuntijoiden todellisista kannanotoista ei tukea löytyisikään. Samalla tavalla voidaan esittää väite, että kaikki näkökannat on otettu huomioon ja punnittu, vaikka todellisuudessa tietyt argumentit ja näkökannat ovat jääneet täysin vaille vaikutusta skenaarioprosessissa.

Koska skenaarioiden luonteeseen kuuluu pohdinta asioiden seurauksista, ratkaisujen hyödyistä ja haitoista ja niin edelleen, ei propagandistisia elementtejä ole helppo tunnistaa. Skenaarioiden aines koostuu olemassaolevasta tutkimuksesta ja vastaavasta materiaalista ja asiantuntijamielipiteistä sekä skenaariohankkeen toteuttajan omasta työskentelystä, joten tässä mielessä ei ole löydettävissä mitään objektiivista kriteeriä jonka avulla voitaisiin todeta tietyn skenaarion olevan propagandistinen. Propagandistiset ulottuvuudet skenaarioissa voivat aivan hyvin olla myös tiedostamattomia: jokin tietty vaihtoehto esitetään suotuisammin kuin muut vaihtoehdot. Skenaarioiden tekijät eivät ole objektiivisia eivätkä voikaan olla, koska skenaarioiden idea on tiettyjen kausaalisuuksien mallintaminen ja tekijöiden on suoritettava tuo mallintaminen aineistoaan tulkiten, omaa harkintaansa ja omaa näkemystään hyödyntäen.

Tulevaisuudentutkimus on laajemmin tarkasteltuna olemuksellisesti tietyllä tavalla propagandistista. Erilaiset utopiat ja dystopiat ovat olleet osa tulevaisuudentutkimusta niin kauan kuin sitä on harjoitettu. Skenaarioilla nimenomaan pyritään vaikuttamaan ihmisten ajatteluun ja sitä kautta myös tapahtumien kulkuun. Propagandistiset elementit ovat tässä mielessä itse asiassa erottamaton osa kaikkia skenaariohankkeita julkissektorilla. Jos skenaariohanke viestitään julkisuuteen, sillä tavoitellaan jotakin ja se on propagandistinen. Tätä ei oikeastaan voi pitää huonona asiana, se on vain yksinkertaisesti tosiasia. Häikäilemättömän propagandan mahdollisuuksia vähentävät skenaariotyöskentelyn systemaattiset ja strukturoidut tekniikat ja laaja osallistuminen (Tapio 3.4.2009).

On täysin mahdollista että yritysten skenaariohankkeissa esimerkiksi dominoivat persoonat injektivat luotaviin skenaarioihin väkisin omia voimakkaita ja arvolatautuneita näkemyksiään. Tämä saattaa olla skenaariosuunnittelun yrityssovelluksissa, johtuen julkissovelluksia homogeenisemmasta osallistujakunnasta ja yrityksen hierarkian aiheuttamasta konformismipaineesta, jopa suurempi ongelma kuin julkissovelluksissa. Erona skenaariotyöskentelyn julkissovelluksiin on se, että

yrittäjien sisäinen, strategiaorientoitunut prosessi pyrkii nimenomaan optimaalisen strategian luomiseen ja vilppi, petos ja propagandistinen ote ovat ehdottomasti tämän päämäärän vastaisia ja vähentävät skenaariotyön arvoa eikä niistä ole minkäänlaista hyötyä organisaation kokonaisedun näkökulmasta. Jos skenaariotyö tapahtuu julkisessa kontekstissa ja monen intressiryhmän tilanteessa, propagandistisella otteella voidaan saavuttaa skenaariotyön teettäjän etujen mukaisia asioita.

Skenaarioiden legitimaatiofunktio. Skenaariohankkeen mahdollinen tarkoitus voi olla etukäteen päätetyn, valmiin strategian, suunnitelman tai päätöksen legitimoiminen. Tällä tavalla suuntautuneelle skenaariohankkeelle on ominaista selvän vision tai päätöksen olemassaolo ennen skenaariohankkeen aloittamista ja skenaariohankkeen vähäinen tai olematon vaikutus visioon tai päätökseen. Skenaariohankkeen tarkoitus voi olla siis tuen esittäminen valmiille päätökselle skenaarioissa. Toinen mahdollisuus on kattava, mutta päätöksentekoon kohdistuvalta vaikutukseltaan näennäinen analyysi kaikista vaihtoehdoista, vaikka päätös on jo tehty. Kattava vaihtoehtojen kartoitus skenaariohankkeella mahdollistaa sen väitteen esittämisen, että kaikki relevantit asiat on otettu huomioon ja ovat sisällä päätöksessä, vaikka skenaarioprosessi tai valmiit skenaariot eivät olisi vaikuttaneet päätökseen mitenkään.

Legitimaatioon pyrkivä on myös sellainen skenaarioiden käyttötapa, jossa pyritään salaamaan prosessin alullepanijan omien arvojen ja intressien vaikutus päätökseen, strategiaan tai visioon. Skenaariohanke on tässä arvoneutraloivassa käyttötarkoituksessa kuin koneaivo, johon syötetään raportteja ja asiantuntijamielipiteitä, ja josta tulee ulos arvoneutraali, objektiivinen vastaus. Skenaariohankkeen rooli on olla systemaattinen menetelmä, jonka käyttäminen takaa lopputuotteen arvoneutraaliuden. Hankkeen käynnistäjä voi todeta, että neutraali skenaariohanke tuottaa tietyn vastauksen, joka ikään kuin sattumalta on sama kuin hankkeen käynnistäjän oma visio. Toisaalta oli skenaariohankkeen käynnistäjän visio mikä tahansa, sen voidaan skenaarioprosessin jälkeen väittää perustuvan skenaarioihin ja skenaarioiden analysointiin, oli skenaarioiden sisältö mikä tahansa. Legitimaatiokäyttötarkoitus ei edellytä minkäänlaista vaikuttamista skenaarioprosessiin tai sen tuloksiin; skenaarioita ei tarvitse manipuloida, ne pelkällä olemassaolollaan tekevät mahdolliseksi esittää väitteen, että päätöksiä on peilattu niihin ja skenaarioita on käytetty päätösten analysoinnissa.

Legitimaatiota voi olla vaikeaa erottaa skenaariohankkeen käyttämisestä aiemmin tehtyjen päätösten ja visioiden tarkasteluun tai varmentamiseen. Tällaisessa varmentamisessa skenaarioprosessilla ja lopputuotteena syntyvillä skenaarioilla on ainakin teoreettinen mahdollisuus vaikuttaa jo tehtyihin päätöksiin ja visioihin. Rajat ovat häilyviä. Esimerkiksi Mannermaa (1999, 71 – 74) kertoo

Metsäteollisuus ry:n skenaarioita käyttävästä tulevaisuusprosessista, joka hänen mukaansa on hanke, jossa on sovellettu skenaarioperustaisen strategiatyön mallia. Mannermaa (1999, 71) mainitsee, että hankkeessa oli ”...tarkoituksena hyödyntää mahdollisimman hyvin Metsäteollisuuden piirissä jo aiemmin tehtyä visiotyötä - - [ja] luoda pohja visioryhmän työn jatkamiselle konkreettisten edunvalvontakysymysten hoitamiseksi ja eri intressiryhmien (teollisuus, järjestöt, viranomaiset) sitouttamiseksi”. On mielenkiintoinen kysymys, minkä verran skenaariohankkeella on ollut vaikutusmahdollisuuksia tässä esimerkkitapauksessa. Varmentamistyyppinen legitimaatiokäyttötarkoitus on täysin mahdollinen myös puhtaissa yrityssovelluksissa.

Skenaariotyöskentely toiminnan laadun takeena. Legitimaatiokäyttötarkoituksen sukuinen käyttötapa on skenaariohankkeen käyttäminen organisaation toiminnan, suunnittelun ja päätöksenteon laadun takeena. Tämä poikkeaa legitimaatiokäyttötarkoituksesta siinä mielessä, että legitimaatioksi kutsumani skenaarioiden käyttötapa legitimoi jonkin tietyn ratkaisun, päätöksen, vaihtoehdon tai toimintamallin, kun taas toiminnan laadun takeena toimiva skenaariohanke legitimoi organisaation johdon toimintaa kokonaisuudessaan, ilman fokuoitumista mihinkään nimenomaiseen ratkaisuun tai muuhun yksityiskohtaan. Skenaariohankkeen toteuttaminen osoittaa, että organisaatio on hyvin johdettu. Strukturoidun menetelmän käyttö todistaa johdon toiminnan asianmukaisuuden ja huolellisen ja perustellun päätöksenteon.

Tässä skenaariotyöskentely ei erotu muista menetelmistä, joita harjoitetaan yleisellä hyvältä näyttämisen motiivilla. Myös Tällainen skenarointi on yrityksissä aivan samalla tavalla mahdollista kuin julkisorganisaatioissa. Tällä tavalla motivoitu skenaariohanke on ehkä mahdollista muuttaa hyödyllisemmäksi skenaariohankkeeksi. Hyvältä näyttämisen motiivi on varmasti taustalla jollakin tavalla useinkin kun skenaariohankkeisiin ryhdytään. Se ei mitenkään estä skenaariohanketta onnistumasta mikäli ylin johto ja muut relevantit henkilöt saadaan motivoitua osallistumaan hankkeeseen ja näkemään todellisia hyötyjä skenaariotyöskentelystä.

Erilaisia investointihankkeita markkinoivat skenaariot. Kontekstit, joihin liittyy suuren mittakaavan julkista kulutusta ja julkisten varojen käyttöä, voivat olla ympäristöjä investointihankkeita markkinoiville skenaarioille. Kyseessä on eräänlainen propagandaskenaarion erityismuoto. Esimerkkejä investointihankkeita markkinoivista skenaarioista voivat olla skenaariot, joissa tieliikenteen määrä kasvaa huomattavasti ja joilla perustellaan investointeja tieverkkoon tai skenaariot, joissa energiankulutus Suomessa kasvaa jatkuvasti, joilla perustellaan ydinvoimaloiden rakentamista. Tietystä mielessä tämäntyyppisten skenaariohankkeiden funktio on nimenomaan neutraloida ydinvoimaloiden tai muuntotyypisen infrastruktuurin rakentajien intressit skenaariohankkeista ja

saada mainos näyttämään puolueettomalta ja neutraalilta ja tieteellisesti rakentuneelta toimintaohjeelta.

Tällaiset skenaariot saattavat olla tietyssä mielessä itsensä toteuttavia. Jos esimerkiksi liikenteen infrastruktuurin suunnittelussa nojaututaan voimakkaan väestönkasvun skenaarioihin, ja investoidaan esimerkiksi yksityisautoilun mielekkääksi ratkaisuksi tekevään tieverkkoon ja parkkihalleihin ym. ja nämä investoinnit toteutuessaan puolestaan tekevät yksityisautoilun miellyttäväksi ja muita vaihtoehtoja toimivammaksi, ennuste toteuttaa itsensä. Samalla tavalla esimerkiksi voimakasta energian kulutuksen kasvua maalailevat skenaariot, joita käytetään energia-asioiden suunnittelun pohjana, saattavat johtaa päätökseen rakentaa esimerkiksi runsaasti uutta ydinvoimakapasiteettia jolla tuotetaan halpaa sähköä – ja täten alkuperäinen energiankulutuksen kasvun skenaario toteuttaa itsensä. Näillä kommentteilla tarkoitukseni ei ole ottaa kantaa liikenne- tai energiaratkaisuihin, ainoastaan antaa esimerkkejä itsensä toteuttavista skenaarioista ja ennusteista. Itsensä toteuttavat ennusteet ovat mahdollisia lähinnä endogeenisten ajureiden tilanteessa ja koskevat tässä mielessä julkissovelluksia.

Skenaariot organisaation mainoksina. Skenaarioiden mainonnallisen tehtävän toinen puoli on skenaarioiden käyttö herättämään yleistä huomiota organisaation ympärille. Tästä esimerkkinä voivat toimia esimerkiksi Shellin skenaariot (ks.Shellin skenaariot 2009, <www.shell.com/scenarios/>). Shell on tehnyt skenaarioista tuotteita, joiden avulla tavoitellaan muiden asioiden ohella aivan varmasti myös julkista huomiota ja mainosarvoa.

Skenaariot viihteenä. Pienimuotoinen skenaariohanke voidaan toteuttaa organisaation johdolle viihteellisessä tarkoituksessa (Vinnari 25.11.2009). Kepeä skenaarioverstaas virkistystoiminnan, saunomisen ja vastaavan ohessa edustaa skenaarioiden viihteellistä käyttöä. Tämän tyyppisen skenaaroinnin hyödyt ovat todennäköisesti kommunikatiivista laatua, jos hyötyjä ylipäättään saavutetaan. Skenaarioiden viihteellinen käyttö saattaa tietenkin johtaa kiinnostuksen viriämiseen vakavampaan skenaariohankkeeseen.

Myös skenaariohanke, jota joku organisaatiossa ajaa täysin vakavissaan ja jolla periaatteessa tavoitellaan skenaariotyöskentelyn varsinaisia hyötyjä, saattaa degeneroitua pelkäksi viihteeksi. Tällainen vaara on olemassa mikäli hankkeella ei ole uskottavuutta ja skenaariotyöskentelyssä mukana olevat henkilöt eivät ole pääosin motivoituneita. Tämä on haaste, joka asettaa tiettyjä vaatimuksia skenaariohankkeen organisoinnin persoonalle (ks.esim.Ralston & Wilson 2006, 65 – 72).

Skenaariot muotina ja täysin päämäärättömät skenaariohankkeet. Tämä jäännöskategoria käsittää sellaisia hankkeita, joissa skenaariotyöskentelyn varsinaisten tavoitteiden lisäksi todennäköisesti viihde- ja laadun tue- tyyppistä päämääränasettelua puolittaisesti taustalla, mutta mitään päämäärää ei tavoitella määrätietoisesti. Joskus skenaariohankkeita lähdetään toteutetaan yleisestä mielenkiinnosta skenaarioajattelua kohtaan miettimättä lainkaan mitä hankkeella tavoitellaan ja miten se niveltyy organisaation strategiatyöhön, suunnitteluun ja toimintaan. (Vehmas 19.11.2009.) Tämän skenaariohanketyypin esiintyminen on todennäköistä organisaatioissa, joilla on ylimääräisiä resursseja ja vähäinen paine huolehtia investointiensa takaisinmaksavuudesta.

Nämä skenaarioiden mahdolliset, varsinaisen tarkoituksen ulkopuoliset käyttötavat on tarpeellista ymmärtää arvioidessa erilaisten toteutuneiden skenaariohankkeiden olemusta ja käynnistettävien skenaariohankkeiden onnistumisen mahdollisuuksia ja tarkoitusperiä. Näiden skenaariotyöskentelyn lieveilmiöiden hahmottaminen mahdollistaa toiminnan skenaariohankkeen ohjaamiseksi parempaan suuntaan. Skenaariohankkeet, joilla selvästi ajetaan jonkin intressiryhmän kapeita poliittisia päämääriä, vahingoittavat skenaariotyöskentelyn mainetta. Turhat, epäuskottavat ja vaikutusta vaille jäävät skenaariohankkeet vahingoittavat sekä skenaariotyöskentelyn että koko strategiatyön mainetta.

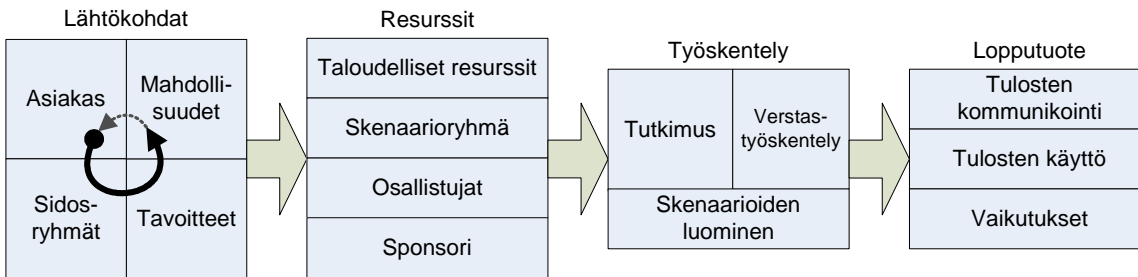
4.3 Skenaariohankkeen haasteista julkissovelluksissa

Julkisen sektorin skenaariohanketta suunniteltaessa on kiinnitettävä erityistä huomiota hankkeen lähtökohtien analysointiin. Lähtökohdat on määritettävä tarkasti ja kyettävä kommunikoimaan hankkeeseen osallistuville tahoille. Analyysin mahdollisena tuloksena on hyväksyttävä myös se, että hankkeella ei syystä tai toisesta ole onnistumisen mahdollisuuksia.

Tärkein hankkeen lähtökohtiin liittyvä kysymys on mitä hankkeella tavoitellaan. On kysyttävä minkälainen vaikutus skenaariotyöskentelyn strategiatyön ulkopuolisilla funktioilla on skenaariohankkeen taustalla. Mikäli ulkopuolisia funktioita tavoitellaan, tulisi skenaariohanketta ajavien myöntää tämä ainakin itselleen. Kaikkien tavoiteltavien asioiden on oltava vähintäänkin skenaarioiden luomiseen osallistuvien henkilöiden tiedossa.

Hankkeen tavoitteiden määrittämisen kanssa päällekkäinen prosessi on näkökulman määrittäminen. Kenen tavoitteet hankkeessa on tarkoitus saavuttaa, ja kenelle hanke voi tuottaa hyötyjä? Käytännössä näkökulman määrittäminen aloitetaan rahoittajasta ja tahoista, jotka muuten resursoivat hanketta. Hanke voi kuitenkin tuottaa erilaisia hyötyjä monelle taholle. On selvítettävä mitkä tahot voisivat hyötyä hankkeesta ja millä tavalla. Samalla on kartoitettava mahdollisia yhteisiä in-

tressejä. Tuloksena tästä pohdinnasta on oltava tieto siitä, kuka on hankkeen *asiakas*. Asiakas voi olla yksi organisaatio tai osa siitä, tai vastaavasti usean organisaation järjestelmä. Asiakkaan täsmällinen määrittely on erityisen tärkeää julkissovelluksissa, joissa toimivalta on hajautunut monelle taholle ja käytännön toimintamahdollisuudet piilevät monen organisaation yhteistyössä. Se on myös erityinen haaste julkiskontekstissa toteutettaville hankkeille.



Kuvio 10. Skenaariotyöskentelyprosessin haasteelliset vaiheet julkissovelluksissa.

Toinen kysymys on, minkälaiset edellytykset skenaariohankkeen asiakkaalla ja kiinteästi mukana olevilla sidosryhmillä on asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jos tavoitteet ovat vähemmän toiminnallisia ja luonteeltaan enemmänkin visioivia tai koulutuksellisia, niiden saavuttamiseen ei välttämättä liity suurempia toimivalta- ja resurssikysymyksiä ja ne voidaan saavuttaa helpommin. Mitä konkreettisempiin toimiin hankkeen on tarkoitus johtaa, sitä suuremmaksi kasvavat vaatimukset mukana olevien tahojen suhteen. Onko skenaariohankkeeseen osallistuvilla tahoilla toimivaltaa ja resursseja tehdä käytännön toimia hankkeen tulosten perusteella? Mikäli ei ole, tulisi selvittää voidaanko tarvittavaa toimivaltaa ja vaadittuja resursseja saada käyttöön osallistamalla hankkeeseen vielä mukana olemattomia tahoja ja mitä nämä tahot ovat. Julkisessa kontekstissa on syytä pohtia sitä, tehdäänkö skenaariotyötä oikealla tasolla julkisen hallinnon organisaatioiden hierarkiassa? Keskeistä on siis ratkaista kenen prosessissa olisi välttämättä oltava mukana, että se voisi saavuttaa tavoitteensa.

Skenaariohankkeen tavoitteet voivat tietenkin vaihdella: tavoitteeksi voidaan asettaa muutakin kuin toiminnaksi konkretisoituvan strategian luominen. Hankkeessa saatetaan tavoitella esimerkiksi tulevaisuustiedon tai muun informaation tuottamista yleisesti jostakin tietystä aihepiiristä tai näkökulmasta, voidaan pyrkiä johdon tai hankkeessa mukanaolevan henkilöstön kouluttamiseen, kartoittamaan yhteisiä intressejä tai luomaan yhteisiä tavoitteita, visioimaan yleisemmällä tasolla tai kaikkia näitä yhdessä ja jättää konkreettisempien toimintaehdotusten muotoilu tuonemmaksi.

Julkisen sektorin skenaariohankkeissa osallistettujen tahojen puutteellinen toimivalta saattaa olla varsin yleinen ongelma. Haastatteluissa nousi esiin se, että poliitikot eivät tyypillisesti osallistu skenaariohankkeisiin tai tulevaisuushankkeisiin yleensä. Tyypillisiä osanottajia skenaariohankkeiden tulevaisuusverstaissa ovat virkamiehet, kansalaisjärjestöjen, aatteellisten järjestöjen ja etujärjestöjen edustajat sekä tutkijat. Poliitikot ovat monesti kiinnostuneita vain prosessin lopputuotteesta. (Hietanen 21.9.2009; Tapio 3.4.2009.) Tämän haastatellut asiantuntijat näkivät erittäin ongelmallisena. Monissa tilanteissa ainut tapa miten skenaariot voisivat aikaansaada toimintaa olisi se että poliitikot olisivat mukana prosessissa ja se vaikuttaisi heidän ajatteluunsa (Hietanen 21.9.2009).

Tavoiteasetantaa seuraa resursoinnin järjestäminen. Ilmeisin resurssikysymys on tietenkin hankkeen rahoitus. Se vaatii kuitenkin myös muita resursseja, pääasiassa henkilöresursseja osallistuvilta tahoilta. Skenaarioiden luomiseen liittyvä taustatutkimus, verastyöskentely, aineiston analysointi ja varsinaisten skenaarioiden luominen vaativat hankkeessa, jossa luodaan joukko detaljoituja, perusteltuja skenaarioita, melko suurta ajallista panostusta. Tällä henkilöstöllä on oltava substanssiasiantuntemusta skenaarioissa tarkasteltavista kysymyksistä ja selvä kuva hankkeen asiakkaan näkökulmasta ja tiedontarpeista. Lisäksi heillä on oltava riittävästi aikaa tavoitteiden saavuttamiseen. Kollaboratiivisissa skenaariohankkeissa on useita ratkaisuja henkilöstöresurssien järjestämiseen. Siinä missä liiketoimintasalaisuuksia vaalivat yritykset normaalisti välttävät ulkopuolisten mukaan ottamista (Hietanen 21.9.2009) julkisen sektorin skenaariohankkeissa ulkopuolisten ottaminen mukaan nähdään pelkästään positiivisena. Skenaariohankkeen henkilöstö voidaan koostaa asiakkaan hankkeen käyttöön luovuttamista henkilöistä ja sidosryhmien edustajista tai käyttää asiakkaan keskeisimmän organisaation henkilöstöä. Ensimmäinen vaihtoehto on varmasti parempi ainakin näkemysten kattavan edustavuuden kannalta. Jälkimmäinen saattaa olla parempi silmälläpitäen skenaariohankkeen tulosten maksimaalista käytettävyyttä strategiatyössä.

Miten prosessuaaliset hyödyt toteutuvat kollaboratiivisessa skenaariohankkeessa? Yrityksen skenaariohankkeessa prosessuaaliset hyödyt koituvat melko luontevasti yrityksen osaksi jos se on hankkeen suhteen vakavissaan. Kollaboratiivisessa hankkeessa skenaarioryhmä on koostettu todennäköisesti muista kuin asiakasryhmän strategisten huippujen jäsenistä. Tällöin prosessuaaliset hyödyt ovat vaatimattomampia. Suurempi hyöty on saatava varsinaisesta lopputuotteesta. Tämä asettaa erityisiä vaatimuksia tulosten kommunikoinnille.

Skenaariohankkeen varsinaisen työn tekvän henkilöstön lisäksi hanke saattaa tarvita sekä sisäisen että ulkoisen uskottavuuden vuoksi esitaistelijaa tai sponsoria. Hän on arvovaltainen henkilö ske-

naariotyöskentelyä harjoittavasta organisaatiosta tai mukana olevien organisaatioiden järjestelmäs-
tä. Hänen roolinsa on toimia tietyssä mielessä hankkeen omistajana. Hän tuo hankkeelle uskotta-
vuutta ja arvovaltaa ja mahdollisesti käyttää vaikutusvaltaansa prosessissa ilmenevien ongelmien
ratkaisuun. Yrityksen skenaariohankkeessa henkilö yrityksen omasta strategisesta huipusta tarjoaa
ihanteellisen ja luontevan esitaistelijan ja omistajan skenaariohankkeelle. Kollaboratiivisissa hank-
keissa esitaistelijan valitseminen ei ole yhtä itsestäänselvää ja eri henkilöt näyttäytyvät mahdoli-
sesti eri osallistuville tahoille eri tavalla.

Prosessin varsinainen työskentelyosuus käsittää taustatutkimuksen, verstastyöskentelyn ja skena-
rioiden luomisen. Taustatutkimuksen kohde ja ala saattaa olla vähemmän itsestäänselvä kuin yri-
tyssovelluksissa. Se, minkälaista tietoa tutkimusvaiheiden on tuotettava, on mahdollisesti selvitet-
tävä ennen tiedonkeruuvaihetta tulevaisuusverstaassa, jossa kartoitetaan eri tahoista ja organisaati-
osta muodostuvan julkisiasiakkaan intressit. Nämä intressit ovat siis asiakkaan muodostavien taho-
jen yhteisiä intressejä.

Mikäli asiakas muodostuu useista tahoista ja prosessiin osallistutettavia sidosryhmiä on runsaasti,
suuri osanottajien määrä verstastyöskentelyssä muuttuu erityiseksi haasteeksi. Suuri osanottajien
määrä saattaa olla tarpeellinen eri sidosryhmien näkemysten tuomiseksi prosessiin, uskottavuuden
ja sidosryhmien sitouttamisen kannalta, mutta varsinainen verstastyöskentelyn fasilitointi muuttuu
vaikeammaksi osallistujien määrän kasvaessa. Yksi mahdollisuus toteuttaa työskentely on jakaa
verstasosallistujat pienempiin ryhmiin asiantuntemuksen ja kiinnostuksen perusteella. Tällä työ-
skentelytavalla osanottajien mielipiteitä saadaan kyllä esiin ja skenaarioissa käytettävää materiaalia
syntyy, mutta materiaalin käyttäminen skenaarioiden luomisessa saattaa olla ongelmallista. Lisäksi
tällaisissa osanottajamääriltään suurissa skenaarioverstaissa osanottajien vastuullistaminen työ-
skentelyn tuloksista ja niiden käytettävyydestä skenaarioissa on vaikeaa. Asiantuntijat eivät mielel-
lään lähde ”kuvittelemaan” skenaarioiden rakentamisen kannalta hyödyllisiä pidempiä kehityskul-
kuja vaan antavat varovaisia arvioita esimerkiksi asioiden todennäköisyyksistä. Alustavien skena-
rioiden tuottaminen vaatii jonkinlaista sitoutumista ja vastuunkantoa skenaarioiden konfiguraatioi-
den järkevyydestä. Verstaisiin osallistuvia, prosessiin vain löyhästi kytköksissä olevia asiantunti-
joita on vaikeaa saada tuntemaan vastuuta ja todella osallistumaan skenaarioiden rakentamiseen.

Suurten osallistujamäärien skenaarioverstaat ovat ongelmallisia myös siten, että kun pyrkimyksenä
on kaikkien osallistujien näkemysten tuominen skenaarioihin, skenaarioista tulee liiaksi kompro-
misseja. Skenaariot sisältävät pelkkiä itsestäänselvyyksiä eivätkä millään tavalla haastavaa ajatte-
lua. Osittain tämä ongelma on tietenkin kierrettävissä laadukkaammalla, rohkeampaan ideointiin

kannustavalla fasilitaatiolla ja toisaalta verstaissa syntyneen aineiston paremmalla käsittelyllä, jossa erikoiset ideat seulotaan itsestäänselvyyksien joukosta eikä painoteta niinkään minkäänlaista edustavuutta. (Vinnari 25.11.2009.)

Vaikeudet skenaarioiden konfiguraation ratkaisemisessa saattavat olla oire heikosta asiakkaan määrittelystä prosessin suunnitteluvaiheessa. Luonnollisesti erilaisten avainmuuttujien ja trendien arvottaminen ja merkityksen määrittäminen on helpompaa, jos asiakas on selvästi määritelty ja sen yhteiset intressit ovat prosessissa selviä. Useimmat työskentelyyn liittyvät kuviteltavissa olevat hankaluudet liittyvät puutteellisiin esitöihin. Jos asiakas, tavoitteet, näkökulma ja resurssit ovat selvästi määritellyt, varsinainen skenaarioiden rakentaminen julkissovelluksessa ei mitenkään oleellisesti eroa yrityssektorin skenaariohankkeiden työskentelystä. Tämän vahvistavat myös Ogilvy ja Smith (2004).

Prosessin lopputuotteen käyttö on tietenkin toivottavasti määritelty jo hankkeen suunnitteluvaiheessa. Lopputuotteen käytettävyyks on todennäköisesti eroava eri osanottajille. Varsinaisen hankkeen asiakkaan muodostavat organisaatiot todennäköisesti voivat hyödyntää tuloksia välittömämmin. Muut mukana olleet tahot, mikäli haluavat tavalla tai toisella käyttää skenaarioita omassa suunnittelussaan, joutuvat mahdollisesti tekemään jonkin verran lisätyötä (Tapio 3.4.2009). Prosessin lopputuote on, mikäli se julkaistaan, tietysti myös prosessissa mukana olemattomien tahojen hyödynnettävissä.

Kollaboratiivisen skenaariohankkeen tulosten kommunikointi vaatii luonnollisesti erityistoimia. Verrattuna yrityksessä toteutettavaan skenaariohankkeeseen, jossa skenaarioiden sisältö tulee strategiatyöhön liittyvien asioiden kanssa työskentelevälle henkilöstölle tutuksi prosessin aikana, kollaboratiivisissa hankkeissa on panostettava skenaarioiden esitystapaan ja uskottavuuteen ottaen huomioon yrityssovelluksiin verrattuna laajempi ja heterogeenisempi yleisö. Sisällöllisessä mielessä skenaarioiden on sisällettävä ainesta, joka on vastaanottavalle yleisölle ymmärrettävää ja uskottavaa ja jota voidaan todella käyttää monentyyppisessä, eri osallistujatahojen suunnittelutoiminnassa.

Skenaarioiden käyttötarkoitusta voi tietenkin ajatella niin, että päätarkoitus on tuottaa ajatuksia haastavaa ainesta strategisen suunnittelun tai yleisemmin strategisen ajattelun käyttöön, ja skenaariohankkeen suunnittelussa ei välttämättä tarvitse niin täsmällisesti pohtia, miten skenaariot kytkeytyvät päätöksentekoon ja miten ne lopulta vaikuttavat konkreettiseen toimintaan. Tällaisessa ajattelussa piilee se vaara, että skenaariohanke irtautuu siitä, mitä sen on viime kädessä tarkoitus

palvella: päätöksentekoa ja suunnittelua. Skenaarioiden tarkastelualaksi muotoutuu jokin strategia-työn kannalta epärelevantti tai vaikeasti hyödynnettävä kenttä ja hanke jää vaille vaikutusta.

4.4 Skenaariohankkeiden mahdollisista muodoista julkissovelluksissa

Yllä on kuvattu skenaariotyöskentelyn julkissovellusten erityispiirteitä ja myös julkisasiakkaan toteuttaman skenaariohankkeen prosessin mahdollisia ongelmakohtia. Mikäli nämä erityispiirteet eivät sitä estä ja prosessin kriittiset pisteet pystytään ylittämään, julkinen organisaatio voi hyvin käyttää skenaariotyöskentelyä strategiatyössään joko sen perustana kuten Ralston ja Wilson kehoittavat tai vähäisemmässä roolissa. Julkistyyppisissä sovelluksissa voidaan varmasti hyvin saavuttaa luvussa 3.5 esitettyjä hyötyjä, jos on löydetty selvästi määritelty julkinen asiakas jolla on yhteiset intressit, toimivalta ja resurssit ryhtyä tulosten perusteella toimintaan, ja hankkeen tavoitteet on selvästi määritelty. Tällöin julkinen skenaarioita hyödyntävä strateginen ennakointi muistuttaa vain pienin eroin yrityksen skenaarioita hyödyntävää strategista ennakointia. tällaista julkisen skenaariohankkeen muotoa voidaan kutsua strategiseksi muodoksi. Myös muut muodot liittyvät strategiatyöhön epäsuoremmin.

Joissakin tilanteissa skenaariohanke ei saa tai ei voi saada varsinaista strategista muotoa. Tämän voisi tulkita niin, että hankkeessa on epäonnistuttu tai että kohde, johon skenaariotyöskentelyä on yritetty soveltaa, on sille sopimatonta eikä onnistuminen ole mahdollista. Tällaisissa tilanteissa skenaariohanke voi palvella paitsi julkilausumattomia tarkoituksia, mutta myös muita julkiselle kontekstille ominaisia tarkoituksia. Näitä ovat visiointi, mobilisointi ja kommunikointi. Skenaariohanke voi muotoutua näiden tarkoitusten ympärille. Tarkastelen eri muotoja lähemmin.

Visionäärinen muoto. Visionäärisissä skenaarioissa voidaan tarkastella esimerkiksi millä ehdoin jokin tietynlainen tulevaisuus voisi olla mahdollinen ja miten tarkasteltava järjestelmä voisi toimia kyseisessä tulevaisuudessa. Esimerkkinä voidaan tarjota monet energian tuotantoa tarkastelevat skenaariot: skenaariot voivat tarkastella miten siirtyminen hajautettuun, pääosin biomassaa hyödyntävään energiajärjestelmään tapahtuu, minkälaisella aikataululla siirtymä voisi olla mahdollinen ja miten energia-alaan liittyvät ja muut asiat olisi järjestetty kyseisessä skenaariossa. (Vehmas 19.11.2009.)

Visionääristen skenaarioiden rakentamisessa tasapainoisuus ei ole välttämättä erityisen oleellista, koska skenaarioiden käyttötarkoitus on toisenlainen. Se mikä on realistista ja saavutettavissa rajautuu tämän tyyppisessä skenaroinnissa eri tavalla kuin strategista tyyppiä edustavissa skenaarioissa:

visionääriset skenaariot voivat tutkia juuri miten monen toimijan yhteisillä voimavaroilla olisi mahdollista saavuttaa tietyt asiat, jos tahtoa riittäisi.

Visionäärisen hanketyypin tulosten kytkeminen varsinaiseen päätöksentekoon on ongelmallista. Koska visionääristen skenaarioiden toteutuminen tai paremminkin toteuttaminen, riippuen tieteenkin skenaarion sisällöstä, saattaa vaatia monien toimijoiden samaan tavoitteeseen tähtääviä toimia, on sen käyttö yksittäisen toimijan omassa suunnittelussa tietyssä mielessä harhaista, koska muut toimijat eivät todellisuudessa toimi skenaarion tavoitteiden saavuttamisen kannalta ihanteellisella tavalla vaan omien intressiensä mukaisesti. Visionääriset skenaariot tarjoavat siis luonteeltaan yleisempää tulevaisuustietoa ja parhaimmillaan voivat kai vaikuttaa suurestikin lukijoidensa ajatuksiin, mutta niiden analyttinen käyttö yksittäisen organisaation päätöksenteossa ja strategian muotoilussa samaan tapaan kuin strategisten skenaarioiden on vaikeaa. Ne voivat kytkeytyä päätöksentekoon juuri epäsuorasti siten, että ne tuovat esiin tiettyjen ilmiöiden, toimenpiteiden ja kehityskulkujen merkityksen ja vaikuttamalla mielipiteisiin saavat aikaan resurssien ohjautumista kuvattuihin uhkiin tai mahdollisuuksiin vastaamiseksi.

Visionäärisistä skenaarioista on todettava, että skenaarioiden visionäärisen funktion rajaaminen skenaarioiden propagandistisen funktion suuntaan on hankalaa tai jopa mahdotonta. Sekä propagandistiset skenaariot että visionääriset skenaariot pyrkivät vaikuttamaan mielipiteisiin. Tässä mielessä ne ovat itse asiassa sama asia ja käytetyn termin valinta riippuu lähinnä tarkastelijan omasta suhteesta skenaarioissa esitettyihin ajatuksiin ja ratkaisuihin.

Mobilisoiva muoto. Mobilisoiva skenaariohanke pyrkii kartoittamaan yhteiset intressit, selvittämään niiden toteuttamisen mahdollisuudet ja kuvaamaan tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat toimenpiteet. Sen kytkeytyminen päätöksentekoon on selvästi suurempaa kuin visionäärisessä skenaariohankkeessa. Hankkeen luonne on mobilisoiva jos hankkeen tavoitteeksi voidaan selvästi ottaa toiminnan aikaansaaminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi tai ainakin jonkinlainen suunnitelma tai toimenpideohjelma yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta. Yhteisiä tavoitteita voivat luonnollisesti olla yhteisiin uhkiin vastaaminen ja yhteisten mahdollisuuksien hyödyntäminen. Ajureihin voidaan tämän tyyppisessä skenaroinnissa suhtautua osin eksogeenisinä ja osin endogeenisinä. Monen toimijan yhteiset resurssit mahdollistavat endogeenisemmät skenaariotarkastelut kuin pelkästään yhden toimijan resurssit.

Luonteeltaan mobilisoivan skenaariohankkeen näkökulma on monen toimijan yhteisten intressien näkökulma. Osa toimijoiden intresseistä on eriäviä, mutta osa on yhteisiä, ja hanke rakentuu ta-

voitteidensa ja sisältönsä puolesta näiden yhteisten intressien varaan. Hankkeen tavoitteet käsittävät yhteisten tavoitteiden määrittämisen ja toiminnan aikaansaamisen tavoitteiden saavuttamiseksi. Hankkeella voidaan toivoa saatavan aikaan mukana olevien tahojen sitouttamista yhteisiin tavoitteisiin ja se on keskeisimpiä saavutettavia hyötyjä (Tapio 3.4.2009).

Kommunikatiivinen muoto. Kommunikatiivisessa skenaariohankkeessa prosessiin osallistuvat eri näkemyksiä edustavat toimijat, jotka ryhmittyvät eri skenaarioiden taakse. Skenaarioiden funktio on siis toimia erilaisten intressien ja preferenssien ruumiillistumina. Skenaariot kuvaavat tulevaisuuksia, joihin erilaiset toimenpidevaihtoehdot veisivät ja sitä, miten erilaiset ratkaisut tiettyyn ongelmaan tai haasteeseen voisivat toteutua ja toimia. Skenaarioiden tarkoitus on tietyssä mielessä tulevaisuustyön keinoin esitellä erilaisia perusratkaisuja, niihin kohdistuvaa kritiikkiä ja vastauksia kritiikkiin.

Tässä muodossa skenaariot tavallaan käsittelevät arvolatauksen ongelman ja jäsentävät poliittisen keskustelun eri vaihtoehdoiksi (Tapio 3.4.2009). Skenaarioista saatava hyöty on se, että ne toimivat poliittisen keskustelun välineinä. Skenaariot saattavat olla erilaisten moniulotteisten ratkaisujen ja toimintamallien esittelyyn ja vertailuun varsin hyvä väline. Niiden käyttö päätöksenteossa sellaisenaan strategisten skenaarioiden tapaan ei ehkä ole mahdollista, mutta ne voivat toimia taustamateriaalina strategiatyölle.

Skenaariohankkeille ei ole tyypillistä hankkeen luonteen pohtiminen yllä esitetyn kaltaisilla käsitteillä. Voidaan ajatella, että skenaariohanke voi olla muodoltaan jopa kaikkia samanaikaisesti ja siinä voi olla strategisia, visionäärisiä, mobilisoivia ja kommunikatiivisia elementtejä. Tietenkin selvä tavoitteiden määrittäminen saattaa vaatia keskittymistä jonkin tyyppiseen skenaariohankkeen muotoon.

4.5 Suosituksia julkisen sektorin skenaariosuunnitteluhankkeen toteuttamisesta

Tässä tutkielmassa on pohdittu julkisessa kontekstissa toteutettavien skenaariohankkeiden erityispiirteitä. Varsinaiset skenaariotyöskentelyn tavat ja menetelmät ovat ymmärtääkseni samanlaisia sekä julkisissa että yrityssektorin sovelluksissa. Tätä käsitystä tukevat myös Ogilvy ja Smith (2004). Julkissovellusten ja yrityssovellusten erot piilevät siis suurimmalta osin skenaariotyöskentelyn lähtökohdissa ja tavoitteissa sekä prosessiin osallistutettavissa tahoissa. Kaiken edellä esitetyn perusteella esitän listan asioista, joita on syytä ottaa huomioon vaiheessa, jossa skenaariohanketta harkitaan ja suunnitellaan.

1. Auktoriteetti ja resurssit: Ovatko hankkeessa mukana tahot, joilla on valta ja resurssit toimia tulosten mukaan?
2. Verkosto: Ovatko hankkeessa mukana sellaiset relevantit organisaatiot, joiden kanssa on välttämätöntä olla yhteistoiminnassa strategian toteuttamisen kannalta tai joilla on strategiatyön kannalta tarpeellista tietoa?
3. Fokus: Mikä on tarkasti ottaen fokus jos mukana on useita organisaatioita; Koskevatko skenaariotarkastelut organisaatioiden omaa palvelutehtävää (ja siten ottavat yhteiskunnan/kansalaisen näkökulman) vai tarkastellaanko tulevaisuutta julkisiasiakkaan organisaation omasta näkökulmasta?
4. Poliittikka: Miten arvolataus ja eriävät intressit käsitellään ja huomioidaan ja estävätkö ne järkevän hankkeen toteuttamisen; onko yhteisiä intressejä löydettävissä; miten eri intressit näkyvät skenaarioissa?
5. Tavoitteet: Mitä halutaan ulos lopputuotteena ja millä tavalla lopputuote on hyödyllinen eri osapuolille?
6. Hankkeen rooli: Miten skenaariohankkeen tulokset kytketään (tai miten ne kytkeytyvät) strategiaprosessiin eri tahoilla?
7. Olisivatko hankkeen tavoitteet saavutettavissa paremmin tai pienemmin kustannuksin jonkin muun tyyppisellä työskentelytavalla kuin skenaariotyöskentelyllä?

4.6 Skenaariotyöskentelyn erityyppisiin käyttöympäristöihin kohdistuvan tutkimuksen tarpeesta

Tässä tutkielmassa skenaariosuunnittelua ja skenaariotyöskentelyä yleisemmin on tarkasteltu julkisen sektorin toimintaympäristön ja strategiatyön erityisluonteen näkökulmasta. Näkökulma on erittäin perusteltu siinä mielessä, että merkittävä osa menetelmän käyttöympäristöistä on julkisia eikä tämän vaikutusta käsitellä kirjallisuudessa ja että jo tällä tarkastelun tarkkuudella tulee esiin selviä eroja yksityisen ja julkisen käyttöympäristön välillä. Ongelmallisen tarkastelusta tekee se, että julkisia organisaatioita on hyvin eri tyyppisiä ja tässä työssä esitetyt julkiset piirteet vaikuttavat niihin eri voimakkuuksilla ja eri tavoin. Siten käyttöympäristöjen kuvaus julkisuus-ulottuvuuden avulla ei varmasti ole kuvausvoimaisin ratkaisu jolla skenaariotyöskentelyn erilaiset käyttöympäristöt voitaisiin hahmottaa. On mahdollista, että useamman akselin tarkastelut voisivat antaa paljon tar-

kemman kuvan skenaariotyöskentelyn erilaisista käyttöympäristöistä ja skenaariohankkeen prosessista ja tavoitteista näissä käyttökonteksteissa.

Tutkielmassa esitettyjä skenaariotyöskentelyyn vaikuttavia julkisen kontekstin ominaisuuksia olisi syytä tutkia lähemmin. Yleisemmin menetelmän erilaisia käyttöympäristöjä erityispiirteineen ja skenaariotyöskentelyyn kohdistuvine vaikutuksineen olisi aiheellista tutkia. Matala julkisuuden aste-korkea julkisuuden aste-akselin asemasta tarkastelua voitaisiin tehdä esimerkiksi ajureiden endogeenisyys-eksogeenisyys-ulottuvuudella ja toisaalta prosessissa mukana olevien tahojen intressien yhtenäisyys-eriävyys-akselilla, muutamia mainitakseni.

Yksi mahdollisuus jatkotutkimukselle tässä tutkielmassa esitettyjä teemoja, kuten skenaariotyöskentelyn strategiatyön ulkopuolisia funktioita ja julkisten skenaariohankkeiden muotoja, hyödyntäen olisi skenaariohankkeissa mukana olleille asiantuntijoille suunnattu laaja kyselytutkimus. Tällaisella kyselytutkimuksella pyrittäisiin selvittämään, tunnistavatko asiantuntijat laajemmin esimerkiksi esittämäni julkiskontekstin skenaariohankkeiden muodot. Tämän tyyppinen kyselytutkimus olisi teknisessä mielessä helppo toteuttaa internetkyselynä, sillä relevantit asiantuntijat löytyvät erilaisista tulevaisuudentutkimuksen ja ennakoinnin alan tutkimuslaitoksista ja niiden kanssa yhteistyössä olevista konsulttiyrityksistä. Verkosto, johon kysely olisi lähetettävä, rakentuisi helposti aloittamalla esimerkiksi Suomen tulevaisuuden tutkimuskeskuksesta ja sen yhteistyökumppaneista ja pyytäen näiltä tahoilta lisää yhteystietoja. Erittäin merkittävänä haasteena Tällaisessa kyselyssä olisi alan käsitteellinen fragmentoituneisuus. Kyselyssä olisi välttämätöntä onnistua määrittelemään täsmällisesti mutta ekonomisesti käytettyjen käsitteiden sisältö, että tuloksilla olisi relevanssia.

Toinen mahdollisuus olisi tarkastella tapauskohtaisesti joukkoa toteutuneita skenaariohankkeita yllä esittämieni teemojen valossa. Tarkastelun olisi kohdistuttava sekä hankkeen tuloksena syntyneisiin skenaarioasiakirjoihin että mukana olleiden henkilöiden, sekä fasilitoivien skenaarioasiantuntijoiden että asiakkaan edustajien haastatteluihin. Suuri etu kyselytutkimukseen nähden olisi se, että julkisen kontekstin vaikutuksen luonnetta ja suuruutta olisi mahdollista pohtia tarkasti tapausittain. Tällaiseen tarkasteluun olisi kuitenkin luultavasti otettava suuri joukko tapauksia, mikäli tarkoituksena olisi tehdä johtopäätöksiä julkissovellusten ja yrityssovellusten eroista: kaikesta päätellen eri skenaariohankkeet poikkeavat toisistaan suuresti muutenkin, vaikka hankkeet toteutettaisiin samankaltaisessa yleisessä sovellusympäristössä. Ongelmana saattaisi olla asianosaisten haluttomuus rehellisesti reflektoida hankkeiden tarkoituksiperiä ja hankkeissa tavoiteltuja hyötyjä ja

niiden todellista saavuttamisastetta ja yleinen vaikeus arvioida missä määrin skenaariohankkeet ovat saaneet aikaan toimintaa.

Lähdeluettelo

- Miten tutkimme tulevaisuutta. 1993. Borg, O.; Kuusi, O.; Mannermaa, M.; Meristö, T.; Seppälä, Y.; Sneck, T. & Vapaavuori, M. (Toim). Helsinki: Painatuskeskus.
- Bell, W. 1997. Foundations of Futures Studies. Human Science for a New Era. Volume I: History, Purposes, Knowledge. New Brunswick: Transaction
- Bryson, J. 2004. Strategic Planning for Public and Third Sector Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
- Coyle, G. 1997. The nature and value of futures studies or do futures have a future? Futures 29, 1997.
- Elinkeinoelämän valtuuskunta / Capful Oy 2009. EVAn globaalit skenaariot: tulevaisuuden pelikentät. Yhteenvetoraportti skenaarioista. Luettavissa osoitteessa <http://www.eva.fi/files/2442_Tulevaisuuden_pelikentat.pdf>
- Friedman, D. 1979. Private Creation and Enforcement of Law: A Historical Case. Journal of Legal Studies 8, 1979. Luettavissa osoitteessa <<http://www.daviddfriedman.com/Academic/Iceland/Iceland.html>>
- Godet, M. 1994. From Anticipation to Action: A Handbook of Strategic Prospective. Paris: Unesco.
- Kamppinen, M.; Malaska, P. 2003. Mahdolliset maailmat ja niistä tietäminen. Teoksessa Kamppinen, M.; Kuusi, O.; Söderlund, S. Tulevaisuudentutkimus: perusteet ja sovellukset. 2003. Tampere: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Laine, K.; Hulkkonen, V. 1996. Strategia: Ajatuksista tekoihin. Helsinki: Edita.
- Lainema, M.; Kaimio, J. 1995. Tämän ajan liikkeenjohto. Porvoo: WSOY.
- Leigh, A. Thinking Ahead: Strategic Foresight and Government. Australian Journal of Public Administration 62, 2003 , sivut 3-10(8)
- Mannermaa, M 1999. Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo: WSOY.
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Helsinki: WSOY.
- Meristö, T. 1991. Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa. Helsinki: VAPK-kustannus.
- Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. California Management Review 30, 1987.
- Mintzberg, H 1993. The Pitfalls of Strategic Planning. California Management review 36, 1993.
- Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J.B.; Ghoshal, S. 2003. The Strategy Process: Concepts, contexts, cases. Harlow: Pearson Education.
- Morgan, G. 2006. Images of Organization. Updated edition. Thousand Oaks: SAGE.

- Nutt, P.; Backoff, R. 1992. *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ogilvy, J & Smith, E. 2004. Mapping public and private scenario planning: lessons from regional projects. *Development* 47, 2004. Sivut 62 – 72.
- Ohmae, K. 1983. *Strateginen ajattelu: Osa japanilaista liikkeenjohtoa*. Helsinki: Rastor.
- Perry, J.; Rainey, H. 1988. The Public-Private Distinction in Organization Theory: A Critique and Research Strategy. *Academy of Management Review* 13, 182-201.
- Piirainen, K.; Tuominen, M.; Elfvingren, K.; Kortelainen, S.; Niemistö V. 2007: *Developing Support for Scenario Process: A Scenario Study on Lappeenranta University of Technology from 2006 to 2016*. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Piirainen, K. & Lindqvist, A. 2010. Enhancing business and technology foresight with electronically mediated scenario process. *PICMET Special Issue, Foresight – hyväksytty julkaistavaksi* (luettu 27.11.2009)
- Ralston, B. & Wilson, I. 2006. *The scenario planning handbook: a practitioner's guide to developing and using scenarios to direct strategy in today's uncertain times*. Mason: Thomson South-Western.
- Rigby, D. and Bilodeau, B., "Bain's Global 2007 Management Tools and Trends Survey," *Strategy & Leadership*, vol. 35, no. 5, pp. 9-16, 2007.
- Ringland, G. 2002. *Scenarios in Public Policy*. Chichester: Wiley.
- Ringland, G. 1998. *Scenario Planning: Managing for the Future*. Chichester: Wiley.
- Schwartz, P. 1996. *The Art of the Long View. Paths to strategic insight for yourself and your company*. New York : Currency Doubleday.
- Volkery, A. & Ribeiro, T. 2009. Scenario planning in public policy: Understanding use, impacts and the role of institutional context factors. *Technological forecasting and social change* 76, 2009, 1198, 1207
- Van der Heijden, K.; Bradfield, R.; Burt, G.; Cairns, G.; Wright, G. 2002. *The sixth sense: accelerating organizational learning with scenarios*. Chichester: Wiley.

Elektroniset lähteet

- the FOR-LEARN On-line Foresight Guide,
<http://forlearn.jrc.ec.europa.eu/guide/0_home/index.htm>, luettu 26.11.2009
- Shell scenarios 2009, www.shell.com/scenarios/, luettu 2.12.2009.
- Turun kauppakorkeakoulun tulevaisuudentutkimuksen verkko-oppimateriaali,
<<http://www.tulevaisuus.fi/topi/>>, luettu 06.06.2008.
- Wikipedian artikkeli "strategy", <<http://en.wikipedia.org/wiki/Strategy>>, luettu 11.3.2008.
- Wikipedian artikkeli "Thirty-six Stratagems", <<http://en.wikipedia.org/wiki/Thirty->

Six_Strategies>, luettu 1.12.2008

Haastattelut

Petri Tapio, erikoistutkija, dosentti, tulevaisuuden tutkimuskeskus. Haastateltu 3.4.2009, Vantaa.
Äänite tekijän hallussa.

Olli Hietanen, kehitysjohtaja, tulevaisuuden tutkimuskeskus. Haastateltu 21.9.2009, Tampere.
Äänite tekijän hallussa.

Jarmo Vehmas, aluepäällikkö, dosentti, tulevaisuuden tutkimuskeskus. Haastateltu 19.11.2009,
Tampere. Äänite tekijän hallussa.

Markus Vinnari, projektitutkija, Joensuun yliopisto. Haastateltu 25.11.2009, Tampere. Äänite
tekijän hallussa.