

## Kehittämistyön menetelmiä

elokuu 2006

### Osa 3, vaikutusten ja vaihtoehtojen tunnistamismenetelmiä

Menetelmien jaottelu eri vaiheisiin on karkea ja esimerkinomainen. Useat menetelmät sopivat moneen kehittämistyön vaiheeseen. Jaottelu toimii lähinnä ajatusten antajana kehittämistyön ja ennakoarvioinnin tekijälle.

#### Sisällysluettelo

Eräs vaikutusten tunnistamisen prosessi lyhyesti .....	2
Vaihtoehtojen kuvaamismenetelmä lyhyesti .....	2
Vaikutusten kuvaamisen menetelmiä.....	3
Skenaariot vaihtoehtojen kuvauksessa.....	4
Vaihtoehtojen rakentamisen menetelmiä .....	5
Tulevaisuusverstaas, esimerkkinä Ajatusten kenttä (Annikka Tapaninen ym. 1999).....	5
Tulevaisuustaulukkomenetelmä (Yrjö Seppälä) .....	6
Toimintaskenaariotyöskentelyn prosessi (Tarja Meristö).....	8
Lähteet.....	8
3. Lisää vaikutusten ja vaihtoehtojen muodostamisen menetelmiä .....	9
3.1 Skenaariomenetelmät .....	9
3.2 Tulevaisuuden muistelu ja backcasting.....	10
3.3 Tulevaisuusverstaas, ajatusten kenttä ja tulevaisuusstudio.....	10
3.4 Synektiikka.....	12
3.5 Eläytymismenetelmä .....	12
3.6 Matriisimuotoiset esitykset .....	12
3.7 Trendien tunnistaminen.....	13
3.8 Edelläkävijäanalyysi .....	14

## Eräs vaikutusten tunnistamisen prosessi lyhyesti

- Valistunut arvaus: Kerää eri lähteistä tietoa päätöksen todennäköisistä vaikutuksista (avainhenkilöiden haastatteleminen, tarkistuslistojen, tutkimusten, indikaattorien, trendien, kyselyjen ja asiantuntijaverkoston hyödyntäminen).
- Ensimmäinen tarkistuskierrös: Alustava lista tarkistetaan yhdessä työntekijän, arviointiryhmän tai asiantuntijoiden kanssa.
- Toinen tarkistuskierrös: Vaikutuksen kohteen (asiakkaat, henkilökunta, asukkaat) suorittama tarkistus ja täydennys esim. kyselyn tai haastattelujen avulla.
- Lopuksi varmistetaan, että vaikutuksia on tunnistettu eri näkökulmista (ihmisryhmät, alueet jne.). Lähempään tarkasteluun valitaan vain merkittävimmät vaikutukset.

Vaikutus voi kohdistua

- eri väestöryhmiin ja niiden välisiin terveyseroihin, (kuten lapsiin, naisiin tai henkilöstöön)
- terveyden ja hyvinvoinnin taustatekijöihin (kuten asumiseen, liikkumiseen tai elinympäristöön) tai
- tavoitteiden toteutumiseen.

Lähde:

[http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/7C18D538-8002-4779-B0A5-D43490157F93/0/ideakortti2\\_06.pdf](http://groups.stakes.fi/NR/rdonlyres/7C18D538-8002-4779-B0A5-D43490157F93/0/ideakortti2_06.pdf)

## Vaihtoehtojen kuvaamismenetelmä lyhyesti

Tulevaisuustaulukon sovellus:

- Kerää eri näkökulmat osallistujien ehdotusten perusteella, miettimällä keinoja kielteisten vaikutusten vähentämiseksi, nykyisen toimintamallin analyysin johtopäätöksistä sekä osallistujien pelkojen ja mielikuvien kautta ("mitä jos tapahtuukin näin...").
- Tee taulukko ja sijoita saman asian erilaiset ratkaisutavat riveittäin. ("erilaiset tavat tuottaa tiettyä palvelua omalle rivilleen") Kokoa sarakkeet niin, että eri asioiden ratkaisutavat muodostavat loogisen kokonaisuuden.
- Anna otsikot vaihtoehtoisille ratkaisuille ja nimeä rivit sisällön mukaan. Voit myös ensin antaa nimet ratkaisuille ja kuvata mallien eroja eri riveillä.
- Tarkista lopuksi, että alkuperäiset näkökulmat löytyvät vaihtoehtoista, vaihtoehdot on kuvattu tasapuolisesti ja mukana on kuvaus siitä, mitä tapahtuu, jos mitään erityistä ei tehdä (0-vaihtoehto).

Lisätietoa:

[Ideakortti 1/99 Kurkkaa rohkeasti huomiseen](#)

## Vaikutusten kuvaamisen menetelmiä

Tulevaisuutta ja mahdollisia tulevia vaikutuksia voi kuvata esimerkiksi seuraavan kolmen ajattelutavan kautta: kuvailevasti, skenaariomenetelmällä tai evolutionaarisesti (Mannermaa 1999).

**Kuvaileva lähestymistapa** pyrkii esittämään menneisyyden kehityslinjojen jatkamiseen perustuvia *ennusteita*. Tulevaisuudesta esitetään arvioita, joihin liitetään korkea todennäköisyys. Käytännössä tämä merkitsee yleensä kvantitatiivisten aikasarjojen mallintamista ja kuvaamista tulevaisuuteen. Väestö ja talousennusteet edustavat yleensä tätä perusajattelutapaa.

**Skenaariotyön** mukaan tulevaisuudentutkimuksen ensisijainen tehtävä ei ole ennustaa todella toteutuvaa tulevaisuutta, koska sen ei uskota olevan mahdollista. Ennustamisen sijaan tavoitteena on hahmottaa useita erilaisia tulevaisuuden laaja-alaisia käsikirjoituksia, skenaarioita.

Skenaariomenetelmällä luodaan loogisesti etenevä tapahtumasarja, jonka tarkoituksena on näyttää, miten mahdollinen, joko todennäköinen, tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuudentila kehittyy askel askeleelta nykytilasta. Yleisessä mielessä skenaario on siis vaihe vaiheelta etenevä tapahtumainkuvaus, joka liittyy tulevaisuuden nykyhetkeen. Se voi tarkoittaa yrityksen, kunnan tai jonkin muun organisaation (systemin) oman kehityksen kuvausta. Useimmiten kuitenkin systemin ympäristön, esimerkiksi kansainvälisen toimintaympäristön, kuvausta. Skenaariot eivät ole ennusteita, ja niitä rakennetaan yleensä vähintään kolme kuvaamaan keskeisiä mahdollisina pidettyjä vaihtoehtoisia kehityskulkuja.

Skenaarioiden arvo ei määräydy vain niiden toteutumistodennäköisyyksien, vaan ensisijaisesti skenaarioiden kuvaamiin tapahtumainkulkuihin liitettävien arvostusten perusteella. Skenaario voi siis olla merkittävä, vaikka sen toteutumisen todennäköisyys on hyvin pieni, jos skenaario kuvaa huomattavan uhkaavaa tai tavoiteltavaa tapahtumainkulkua. Uhkaavuus ja tavoiteltavuus määräytyvät subjektiivisesti jonkin tarkastelijan -yksittäisen ihmisen, yrityksen, järjestön tai esimerkiksi maan hallituksen näkökulmasta. Esimerkiksi uusliberalistinen kovan kilpailun globaali talous tulevaisuudessa voi ylikansalliselle jättiyritykselle olla paras mahdollinen skenaario. Samalla se ehkä on pohjoiskarjalaisen pk-yrityksen pahin painajainen. Skenaarioparadigmassa on esiintynyt erilaisia kehitysnäkemyksiä, kuten edistysuskoa ja katastrofijattelua mahdollisina vaihtoehtoina. Samalla kun ajatus tulevaisuuden ennustettavuudesta hylätään, skenaariot sisältävät yleensä monia epäsuoria uskomuksia siitä, että erilaisia säännönmukaisuuksia on olemassa. Skenaarioiden laatimisella on hyvin laaja soveltuvuusalue. Erilaisia skenaarioita voi kirjoittaa periaatteessa melkein mistä tutkimuskohteesta tahansa.

**Evolutionaarinen** tulevaisuudentutkimus on uudempi ja vaikeammin hahmotettava kuin kaksi edellä kuvattua lähestymistapaa. Evolutionaarinen tulevaisuudentutkimus viittaa ajatukseen, jonka mukaan tulevaisuudentutkimuksessa tarpeellisten hypoteesien asettamisen kannalta on perusteltua ja hyödyllistä etsiä yhteiskunnallisesta kehityksestä evolutionaarisia prosesseja; sekä vakaan kehityksen vaiheita että mahdollisia murroksia samoin kuin näihin prosesseihin mahdollisesti liittyviä yleisiä muutostendenssejä. Evolutionaarisen tulevaisuudentutkimuksen idean muotoilu on saanut vaikutteita kompleksisten epälineaaristen ja dynaamisten systemien tutkimuksesta ja muista väljästi kaaosteorian käsitteen alle luettavista tutkimussuuntauksista.

Evolutionaarisen tulevaisuudentutkimuksen perushypoteeseissa korostuu ajatus, jonka mukaan yhteiskunnallisten systemien voidaan ajatella olevan jatkuvasti epätasapainotilassa olevia dynaamisia, epälineaarisia systeemejä, joiden kehitys tapahtuu omalla organisaatiotasollaan. Vaikka

kehitys on ihmisten ja ihmisten muodostamien yhteenliittymien toiminnan seurausta, sitä ei voi johtaa suoraan näistä toiminnoista eikä se ole yleensä minkään yksilön tai ryhmän tietoisien suunnittelun tulos. Pidetään myös perusteltuna lähteä siitä, että yhteiskunnallisten systeemien itseorganisoituva kehitys sisältää vakaan kehityksen vaiheita, joissa kehityksen kulku on jossain määrin ennakoitavissa ja murrosvaiheita, jotka itsessään ja seuraustensa osalta ovat ennakoimattomia ja jotka tuottavat uusia vakaan kehityksen vaihtoehtoja tai johtavat yhteiskuntasysteemin romahdukseen. Sosialistiset järjestelmät kokivat muutamien vuosikymmenien suhteellisen vakaan kehitysvaiheen ja sen jälkeen romahduksen, jonka pitkän aikavälin seuraukset ovat edelleenkin pitkälti hämärän peitossa.

Yhteiskunnallisten systeemien kehitys (evoluutio) näyttää lisäksi omaavan pyrkimyksen johtaa kohti kasvavaa kompleksisuutta ja kohti näiden systeemien dynaamisuuden kasvua informaatio-, energia- ja materiaavirtojen lisääntymisen ja tehostumisen mielessä. Yhteiskunnallisten systeemien kehitys on myös emergenttiä: se tuottaa jatkuvasti laadullisesti uusia ominaisuuksia kehityksen eri vaiheissa ja tietyssä vaiheessa olemassa olevien yhteiskunnallisten systeemitasojen vuorovaikutus pyrkii synnyttämään uusia korkeamman tason systeemejä, joilla on vain niille ominaisia emergenttejä ominaisuuksia. Ensin mainitusta esimerkkinä voidaan pitää siirtymistä maatalousyhteiskunnasta teolliseen yhteiskuntaan ja teollisesta edelleen tietoyhteiskuntaan. Uuden toiminnallisen tason muodostumisesta on kyse orastavan ylikansallisen päätöksenteon voimistuessa. Meitä lähimpänä oleva esimerkki tästä on Euroopan unioni. Evolutionaarista näkökulmasta EU:n kehittymistä edelleenkin valtioiden välisestä kanssakäymisestä ylikansallisen liittovaltion suuntaan voi pitää uskottavana.

## Skenaariot vaihtoehtojen kuvauksessa

Skenaariot ovat tapa kertoa systemaattisesti tulevaisuuden vaihtoehtoista. Pentti Malaskan mukaan skenaario on kertomus, joka kuvaa haluttua tai vältettävää tulevaisuutta ja sen perusteita. Skenaario on myös tulevaisuuden tekemisen käsikirjoitus.

Hyvässä skenaariossa tulee olla kuvaus mahdollisista toimijoista, toiminnoista ja asetelmista. Sen tulee olla fyysisesti mahdollinen, kuitenkin riittää, että se näyttyy jollekin ihmiselle mahdollisena. Skenaarion tulee olla psykologisesti mahdollinen ja sosiaalisesti uskottava. Usein skenaariot muuttavat myös käsitystä siitä mikä on mahdollista.

Vaihtoehtoja voi tunnistaa

Osallistujien ehdotuksista

Kun mietitään keinoja vähentää negatiivisia vaikutuksia

Nykyisen toimintamallin analyysin johtopäätöksistä

Osallistujien pelkojen ja mielikuvien kautta "mitä jos tapahtuikin näin..."

On tärkeää kuvata eri vaihtoehdot tai ratkaisut samanarvoisesti. Vaihtoehdot voivat olla keskenään ristiriitaisia, joku vaihtoehto voi olla utopistinenkin. Tärkeintä on, että vaihtoehdot edustavat niiden ihmisryhmien kuvaamaa tulevaisuutta, joihin tuleva päätös vaikuttaa. Tavoitteiden ja vaihtoehtojen rakentamiseen on olemassa erilaisia menetelmiä.

## ***Vaihtoehtojen rakentamisen menetelmiä***

Seuraavat kolme eripituista menetelmää vaihtoehtojen luomiselle perustuvat asukkaiden ja eri alan ammattilaisten vuorovaikutukseen. Ne ovat suhteellisen yksinkertaisia toteuttaa esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla eivätkä ne vaadi erityisiä tietokoneohjelmia tai tiedostojenkäsittelyä.

### **Tulevaisuusverstaas, esimerkinä Ajatusten kenttä (Annikka Tapaninen ym. 1999)**

Tulevaisuusverstaassa voidaan selvittää millaisia tulevaisuuksia meillä voi olla, mitä mahdollisuuksia meillä on tavoitella haluamaamme tulevaisuutta ja mitä emme vielä tiedä.

Ajatusten kenttä on kehitelmä tuplatiimi-menetelmästä: Keskustelu aloitetaan alustuspuheenvuoroilla. Kysymyksessä voi olla erilliset alustuspuheenvuorot tai kunkin osallistujan oma puheenvuoro. Tämä vaihe virittää osallistujat aiheeseen. Tämän jälkeen kukin osallistuja kirjoittaa lapuille aiheeseen liittyvät keskeiset ajatuksensa. Kysymyksessä voi olla tavoitteiden asettelu, toimenpide-ehdotukset, kannanotot tai muuta riippuen siitä, minkälaista aihetta on tarkoitus käsitellä.

Käytännöllisiksi ovat osoittautuneet suuret tarra-laput ja isot huopakynät. Tarra-lappuja on helppo siirrellä jatkossa. On vain varmistettava, että käytössä on seinäpinta, jossa laput pysyvät. Ellei seinäpinta ole sopiva, voi alustaksi kiinnittää suuria fläppipapereita. On tärkeää, että osallistujat saadaan kerääntymään niin lähelle lappuseinää, että kaikki näkevät kirjoituksen.

Laput kerätään kaikkien nähtäville ja laput luetaan ääneen. Yleensä osallistujat ymmärtävät alustusten pohjalta keskeisen sanoman lapuissa, eikä ole tarpeellista käyttää enää aikaa ajatusten selostamiseen. Joitain tarkentavia kysymyksiä voi olla syytä tehdä. Tässä vaiheessa aiheista ei ole tarkoitukseen keskustella. Kukin voi lukea itse oman lappunsa tai vetäjä voi toimia lukijana, valinta täytyy tehdä tilanteen mukaan. Mikäli ryhmän sisällä on vaikeita ristiriitoja, voi olla parempi, että vetäjä lukee.

Seuraavaksi ryhmitellään samoja aiheita käsittelevät laput omiksi ryhmikseen. Lappujen sisällöstä keskustellaan lähinnä vain sen selvittämiseksi, mitkä asiat kuuluvat yhteen. Kokemusten perusteella suuri ja hajanainenkin lappumäärä hahmottuu alle tunnissa ja kullekin ajatukselle löytyy paikkansa kokonaisuudessa. Lapuissa saattaa olla täysin sanatarkasti sama asia tai lähes sama. Ei ole kuitenkaan tarpeen karsia edes näitä päällekkäisyyksiä. Loppuryhmittelyssä saattaa olla myös ryhmä, jossa on vain yksi lappu.

Menetelmässä ajatukset irtaantuvat esittäjästä ja menettävät kiistanalaisuuttaan. Lyhyt, otsikonomainen ilmaisu tuo keskeisen asian esille. Hyvässä tapauksessa osallistujille syntyy uusia oivalluksia ja he näkevät erilaisten erillisten yksittäisten ajatusten välillä yhteyksiä. Syntyy uusia kokonaisuuksia ja asiayhteyksiä. Se mitä joku yrittää ilmaista aiheesta saa lisää selvitystä ja valaistusta toisesta lapusta. Tilanne, jossa lappuja ryhdytään järjestämään, vaikuttaa yleensä kaoottiselta. Loogisen ja tunnistettavan kokonaisuuden muodostuminen antaa osallistujille onnistumisen kokemuksen. Yhdessä on lähdetty seikkailuun ja siitä on selvitty voittajina!

Ajatusten kenttä -keskustelulle on ominaista se, että ajatuksia ei arvioida eikä arvostella eikä niiden joukosta valita parhaita ja keskeisiä näkökantoja. Lappujen ryhmittelyllä voi myös auttaa

ristiriitojen hallintaa. Mielipiteet "nuoriso kuriin" ja "tilaa nuorille" edustavat vastakkaisia näkemyksiä nuorten asemasta, mutta ne voidaan sijoittaa samaan ryhmään, molemmissahan puhutaan nuorista. Vetäjän pitää toisaalta luottaa siihen, että menetelmä tuottaa järkevän lopputuloksen, toisaalta häneltä vaaditaan tilanneherkkyyttä ja uskallusta muuttaa toimintatapaa, mikäli tilanne niin vaatii.

Kun koko materiaali on saatu järjestykseen, on ryhmiä muodostunut tavallisesti puolisen tusinaa. Vasta tässä vaiheessa ryhmille annetaan otsikot. Lopuksi selvitetään jatkotoimenpiteet. Saatu kokonaisuus saattaa olla yhtenäinen toimenpideohjelma tai se saattaa sisältää erilaisia osia, joiden kohdalla tarvitaan erityyppisiä toimenpiteitä. Keskustelun yhteenvedoksi riittää usein se, että lappujen sisällöt kirjoitetaan muistiin. Tärkeää on, että päästään yhteisymmärrykseen jatkotoimenpiteistä.

## Tulevaisuustaulukkomenetelmä (Yrjö Seppälä)

Prosessi jaetaan viiteen vaiheeseen:

- Olemassa olevan kirjallisen aineiston keruu
- Tulevaisuussuuntautuneen tekstin tuottaminen aivoriihessä
- Tulevaisuuskuviasta kertyvän tekstin tuottaminen ryhmätöinä
- Yhteenvetoraportti
- Jälkipuinnin tulos tekstinä

Työ tehdään työryhmissä ja siihen voi mennä aikaa kolme päivää. Työryhmien sopiva koko on 5-8 henkeä. Erilaisia tulevaisuuskuvia rakentavissa ryhmätöissä on tärkeää, että ryhmät ovat homogeenisia ja kukin ryhmä koostuu vain yhden alan ammattilaisista. Tällaiset ryhmät pystyvät nopeaan työskentelyyn ja päätöksentekoon sekä niiden rakentamat tulevaisuuskuvat ovat erilaisia kuin toisten ryhmien. Jälkipuinnissa ryhmät voivat olla heterogeenisiä, jolloin saadaan aikaan mahdollisimman erilaisia näkemyksiä.

Aivoriihessä keksitään ideoita tulevaisuudesta		
Teemana arvot	itsekkyyys, kansainvälisyys	pehmeät arvot, ekologisuus
Teemana palveluiden tuottaminen	kunta tuottaa, yksityiset tuottavat	vakuutuksia, asiakas tuottaa itse
Teemana sidosryhmät	valtio, kunnan eri hallinnonalat	yksityiset
Jne	...	...

Tulevaisuussuuntautuneessa aivoriihessä vetäjä kerää seminaarilaisilta laidasta laitaan ideoita siitä, millainen tulevaisuus eri teemojen valossa voi olla. (Teemoja voi olla esimerkiksi "tulevaisuuden arvot", "palvelujen toteuttaminen" tai "sidosryhmät".) Ideoita saattaa tulla tusinankin verran yhteen teemaan. Näistä tulevaisuuskuviasta kootaan tulevaisuustaulukko, jota tarkastellaan ja täydennetään seminaarilaisten kanssa. Taulukkoon kirjoitetaan eri teemoihin liittyvät ideat, jotka ovat tulleet esiin aivoriihessä. (Esimerkiksi arvo-teemassa tulevaisuudessa voi olla vallalla yhteisölliset arvot, kovat arvot ja itsekkyyys, taloudellisen kilpailun arvot tai kansainvälisyyden arvostus). Ideoita voi yhdistää

ja ryhmitellä niin, että muodostuu erilaisia ryhmiä, joissa kuvataan erilaisia tulevaisuuksia näiden teemojen kautta. Lopulta muodostuu 5-7 ryhmää, jotka parhaiten kuvaavat tarkasteltavaa teemaa eri näkökulmista.

Ryhmät nimetään niin, että nimi antaa mielikuvan tästä tulevaisuuskuvasta. (Esimerkiksi eri teemoista voi yhdistää arvoista kansainvälisyys ja palveluiden toteuttamisesta halpahoitomaat tulevaisuuskuvaksi nimeltä "Euroopan osana")

Ideat järjestetään niin, että sarakkeet muodostavat yhtenäisen tulevaisuuskuvan, jolle annetaan nimi	Euroopan osana - tulevaisuuden vaihtoehto	Kansalaisyhteiskunta - tulevaisuuden vaihtoehto
Teemana arvot	Kansainvälisyys	Yhteisölliset arvot
Teemana palveluiden tuottaminen	Euroyhteistyö	Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa
Teemana sidosryhmät	Vierastyövoima	Vapaaehtoistyö

Ideat voi ryhmittää myös niin, että ensin annetaan tulevaisuuskuvalle nimi ja kerätään eri teemojen ideoista tätä tulevaisuuskuvaa luonnehtivat ideat.

Näin muodostuneet tulevaisuuskuvat ovat sellaisia, että ne eroavat täysin muista tulevaisuudenkuvista. Yhdessä ne muodostavat koordinaatiston, joka kuvaa tietyn teeman erilaisia toteuttamistapoja tai ilmenemismuotoja tulevaisuudessa. Tulevaisuuskuvista voi kirjoittaa lyhyen kuvauksen, jossa selostetaan millainen tämä vaihtoehtoinen tulevaisuus on ja kuvataan kehityspolku, joka johtaa tähän vaihtoehtoon.

Esimerkki tulevaisuustaulukkomenetelmästä:

Askolassa vanhustenhuollon strategiatyön yhteydessä vertailtiin erilaisten mallien vaikutuksia ja vaatimuksia. Kuvassa on esitetty kahden vaihtoehdon, "Palvelut liikkuvat ihmisten luo" ja "Ihmiset kulkevat palveluiden luo" vaatimuksia muutamille kunnan palvelulle tai alalle. Taulukko havainnollistaa kuinka eri aloilla tehtävät päätökset vaikuttavat toisen alojen tavoitteiden toteutumiseen.

	Palvelut liikkuvat ihmisten luo -malli	Ihmiset kulkevat palveluiden luo -malli
Vanhustenhuolto	Palvelut kotiin	Palvelut laitoksissa
Liikkuminen	Yhteydet kylissä tärkeitä	Yhteydet keskuksiin tärkeitä
Asuminen	Asuntoja kannattaa korjata	Laitokset ja palveluasunnot keskeisiä
Kuntarakenne	Kylien elinvoimaisuutta painottava	Keskittyvä

## Toimintaskenaariotyöskentelyn prosessi (Tarja Meristö)

Toimintaskenaariotyöskentelyn prosessi on kahdeksanvaiheinen. Työskentely on parasta toteuttaa ennen varsinaista strategisen suunnittelun kierrosta. Näin laajempi perspektiivi ja uudet mahdollisuudet ovat varsinaista strategiaa laadittaessa käytössä.

Prosessin lähtökohta on strategisen tehtävän määrittely. Määrittelyn avulla varmistetaan se, etteivät skenaariot ole vain irrallisia kuvia tulevaisuudesta, jolloin niistä voidaan sanoa, "kiva tietää", mutta niillä ei ole todellista merkitystä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Erityisesti peruskomusten kartoittaminen tuo prosessiin tarvittavan sitoutumisen: mihin kukin ilman epäilyä uskoo ja mihin kaikki päätöksenteko varauksetta voi perustua. Sekä strateginen tehtävä että peruskomukset antavat lähtöselvityksen siitä missä ollaan nyt ja minkä varassa nykystrategian mukaan edetään kohti tulevaisuutta. Tämän jälkeen irrottaudutaan nykytilanteesta ja toimialasta ja kartoitetaan toimintaympäristön muutoksia yleisellä tasolla ja toimialan tasolla.

Muutosten lista on yleensä pitkä ja sisältää hyvin eritasoisia asioita. Karsintaa tärkeiden tekijöiden selvittämiseksi tehdään esimerkiksi SWOT-analyysillä. Tärkeät tekijät tulevat mukaan tarkempaan analyysiin. Niiden perusteella rakennetaan tulevaisuustaulukko, joka sisältää riveinä nämä tekijät ja sarakkeina kunkin tekijän saamat vaihtoehtoiset arvot.

Taulukot toimivat skenaarioiden laatimisen pohjana. Skenaarioita voidaan periaatteessa laatia kuinka monta tahansa, mutta ajankäytön ja rajallisten muiden resurssien takia useimmiten rajoitetaan muutama vaihtoehtoon, joiden katsotaan edustavasti kuvaavan tulevaisuuden vaihtoehtojen kirjoa. Lopulliseen tarkasteluun suositellaan yleensä valittavaksi mieluummin parillinen määrä vaihtoehtoja esim. kaksi tai neljä, jolloin ei ole ikään kuin "keskimmäistä kompromissia" valmiina, vaan on vertailtava myös äärioluita.

Toimintaskenaariotyöskentelyn prosessin idea on toteutettu vasta, kun lopullisia skenaarioita vasten peilataan strategista tehtävää ja tehdään siltä pohjalta johtopäätökset ja mahdolliset strategian muutokset ja toimenpiteet. Kysytään, miltä osin strategista tehtävää pystytään toteuttamaan kaikissa vaihtoehtoisissa ja toisaalta, minkä suhteen joudutaan tekemään tarkistuksia joka tapauksessa.

Ongelmallisimpia ovat asiat, uhkat tai mahdollisuudet, jotka esiintyvät vain jossakin skenaariossa. Niiden varaan ei voi varmasti laskea, mutta toisaalta niitä ei voi täysin jättää huomiottaakaan, sillä "jos kumminkin..." Tällaisten tekijöiden ja tapahtumien varalle on strategia suunniteltava joustavaksi. Sen sijaan, että kysytään perinteisen strategisen suunnittelun kysymys, miten paljon resursseja on sidottava määrätyn tavoitteen saavuttamiseksi, onkin kysyttävä, miten paljon resursseja pitää jättää sitomatta tai on ainakin voitava nopeasti jostakin irrottaa, jotta voidaan vastata johonkin uhkaan tai voidaan hyödyntää uusia mahdollisuuksia.

Joustavuutta voidaan kehittää pilkkomalla ratkaisut pienempiin osaratkaisuihin, isojen kertainvestointien kohdalla joustavuutta etsitään kysymällä milloin viimeistään tähän pitää ryhtyä, jotta saadaan vielä lisää aikaa hankkia tietoa mahdollisista kehityksen suunnista.

## Lähteet

Kauppinen T (1997). Haluttu tulevaisuus - Kokemuksia sosiaali- ja terveystoimen strategisen tason vaikutusten arvioinnista. Stakesin Aiheita 30/1997.

Malaska P (1993). Tulevaisuustietoisuus ja tulevaisuuteen tunkeutuminen. Kirjassa: Vapaavuori Matti (toim) 1993. Miten tutkimme tulevaisuutta Tulevaisuuden tutkimuksen seura Acta Futura Fennica no 5.

Meristö T (1993). Skenaariotyöskentely strategisessa johtamisessa. Kirjassa: Vapaavuori Matti (toim) 1993. Miten tutkimme tulevaisuutta. Tulevaisuuden tutkimuksen seura Acta Futura Fennica no 5.

Sotarauta M (1996). Kohti epäselvyyden hallintaa - Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohdana. Tulevaisuuden tutkimuksen seura Acta Futura Fennica no 6.

Seppälä Y (1993). Tulevaisuustaulukkomenetelmä, sovelluksena vanhustenhuolto. Kirjassa Vapaavuori Matti (toim) 1993. Miten tutkimme tulevaisuutta. Tulevaisuuden tutkimuksen seura Acta Futura Fennica no 5.

Tapaninen A, Kauppinen T & M Kurenniemi (1999). Sosiaalinen penkki -kehittäjän ymmärrys. Stakesin Raportteja 238.

Tapaninen A & T Kauppinen (1999b). Ehkäisevä kaava - Voiko terveyttä ja hyvinvointia edistää kaavoituksella? Stakesin Aiheita 41/1999.

### **3. Lisää vaikutusten ja vaihtoehtojen muodostamisen menetelmiä**

#### **3.1 Skenaariomenetelmät**

Skenaariomenetelmällä luodaan loogisesti etenevä tapahtumasarja, jonka tarkoituksena on näyttää, miten mahdollinen, todennäköinen, tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuudentila kehittyy nykytilasta. Yleisessä mielessä skenaario on siis vaihe vaiheelta etenevä tapahtumien kuvaus, joka liittyy tulevaisuuden nykyhetkeen. Skenaariot eivät kuitenkaan ole ennusteita. Skenaario voi olla yrityksen, kunnan tai jonkin muun organisaation oman kehityksen kuvaus. Useimmiten kyse on kuitenkin toimintaympäristön kuvauksesta. Yleensä rakennetaan vähintään kolme skenaariota kuvaamaan keskeisiä vaihtoehtoisia kehityskulkuja.

Lisätietoa ja sovelluksia:

[Skenaariomenetelmä \(Tulevaisuudentutkimuksen verkostoakatemia\)](#)

[Skenaarion luominen \(Arizonan yliopisto\)](#)

[Skenaarion laatimisen vaiheet \(LGA\)](#)

[Strategiset linjaukset ja skenaariot \(Mannermaa Oy\)](#)

[Skenaariot, visiot ja strategiat \(Mannermaa Oy\)](#)

[Visionaarinen strategiatyöskentely \(Mannermaa Oy\)](#)

Söderlund, S (toim.) (2000). Tulevaisuudentutkimuksen tieteelliset menetelmät. Opiskeluopas.

Sneck, Timo (1993). Vaiheittainen skenaariomenetelmä. Teoksessa Vapaavuori, M (toim.). Miten tutkimme tulevaisuutta?, 115-124. Painatuskeskus, Helsinki.

[Tietoyhteiskunnan skenaarioita \(Sitra\)](#)

[Etättyö Suomessa vuonna 2010 \(Työministeriö\)](#)

[Skenaarioita maailmanpolitiikan kehittymisestä \(Suomen YK-liitto\)](#)

Lähteet:

<http://www.netti.fi/~ttmanner/sanasto.htm>

### **3.2 Tulevaisuuden muistelu ja backcasting**

**Tulevaisuuden muistelussa** nykyisyyttä lähestytään takautuvasti, tulevaisuudesta käsin. Osanottajia pyydetään eläytymään tilanteeseen, jossa nykyhetkestä on kulunut esimerkiksi puoli vuotta ja asiat ovat hyvin. Kukin osanottaja kertoo ääneen muodostamansa hyvän tulevaisuuskuvan sekä sen, miten tähän hyvään tilanteeseen päästiin. Lopuksi puhuja kertoo, mistä oli huolissaan puoli vuotta sitten.

Puhuminen ja kuunteleminen erotetaan toisistaan. Jokainen pohtii vuorollaan kysymyksiä ääneen, toiset vain kuuntelevat ja punnitsevat vaikutelmia itsekseen. Vuoropuhelua ohjataan kysymyksillä, joiden tarkoituksena on auttaa läsnäolijoita pohtimaan vaikutelmiaan ja hahmottamaan hyvää yhteistä toimintaa. Lopuksi kootaan yhteisesti keskustellen suunnitelman pääpiirteet ja sovitaan jatkotoimista.

Lisätietoa ja sovelluksia:

[Tulevaisuuden muistelu -asiakaspalaveri \(Helsingin yliopisto\)](#)

[Tulevaisuuden muistelu, lukuvuoden 2003-04 Koulurauha-aineisto \(MLL\)](#)

[Tulevaisuuden muistelu Arlaintituutissa](#)

Lähteet:

Arnkil, Eriksson & Arnkil (2000). Tulevaisuuden muistelu auttoi vanhustyössä. Dialogi 1/2000.

Arnkil, Eriksson & Arnkil (2000). Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Stakes raportteja 253.

<http://groups.stakes.fi/VERK/FI/Verkostomenetelmat/index.htm>

**Backcasting** on samantapainen menetelmä kuin tulevaisuuden muistelu. Ensiksi määritellään haluttu tulevaisuus eli "hypätään" tulevaisuuteen vision tai skenaarion avulla. Sen jälkeen katsotaan nykytilaa ja määritellään missä tällä hetkellä ollaan. Lopuksi määritellään millä toimenpiteillä haluttu tulevaisuus voidaan saavuttaa.

Lisätietoa ja sovelluksia:

[Backcasting \(Prospectiva\)](#)

Lähde:

<http://www.ag.arizona.edu/futures/tou/sem2-techniques.html#Backcasting>

### **3.3 Tulevaisuusverstaas, ajatusten kenttä ja tulevaisuusstudio**

**Tulevaisuusverstaassa** etsitään ratkaisuja ongelmiin ja ideoidaan tulevaisuuteen vaikuttavia parannuskeinoja. Verstaan avulla kaikkien osallistujien on mahdollista tuoda mielipiteensä julki. Osallistujia kannustetaan ideoiden esille tuomiseen ja kriittiseen ajatteluun. Menetelmä sopii suunnittelu- ja päätöksentekoprosessin alkuvaiheeseen tai tilanteeseen, jossa suunnitteluongelmaa vasta hahmotellaan.

Tilaisuus avataan lyhyellä johdatuksella aiheeseen ja työskentelytapaan. Itse tulevaisuusverstaas koostuu tavallisesti kolmesta vaiheesta. Kriittikki- eli ongelmavaiheessa osallistujat tuovat julki

käsityksensä teemaan liittyvistä epäkohdista. Ideointivaiheessa etsitään myönteisiä parannusehdotuksia, joista valitaan parhaat esimerkiksi pisteyttämällä. Toteuttamisvaiheessa pohditaan, miten käytännössä edetään valittujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Lisätietoa ja sovelluksia:

[Tulevaisuusverstas kouluissa \(Hesan nuorten ääni 2002\)](#)

[Sosiaalityön tulevaisuusverstas \(Helsingin yliopisto\)](#)

[Tulevaisuusverstaan toimintaohjeet \(Tampereen yliopisto\)](#)

[Tulevaisuusverstas \(Opetushallitus\)](#)

Nurmela, J (1993). Tulevaisuusverstas - tulevaisuuden muovaamisen menetelmä. Teoksessa Vapaavuori, Matti (toim.). Miten tutkimme tulevaisuutta, s. 193-195. Painatuskeskus, Helsinki.

Lähteet:

<http://www.hut.fi/Yksikot/YTK/koulutus/metodikortti/Tulevaisuus.html>

**Ajatusten kenttä** on kehitelmä tuplatiimi-menetelmästä. Keskustelu aloitetaan alustuspuheenvuoroilla. Kysymyksessä voivat olla erilliset alustuspuheenvuorot tai kunkin osallistujan oma puheenvuoro. Tämän jälkeen kukin osallistuja kirjoittaa lapuille aiheeseen liittyvät keskeiset ajatuksensa. Ajatukset voivat koskea esimerkiksi tavoitteiden asettelua, toimenpide-ehdotuksia tai kannanottoja riippuen siitä, millaista aihetta on tarkoitus käsitellä.

Olennaista on, ettei ajatuksia arvioida eikä arvostella. Ajatusten joukosta eikä myöskään valita parhaita tai keskeisiä näkökantoja. Samoja aiheita käsittelevät laput ryhmitellään omiksi ryhmikseen. Lappujen ryhmittelyllä voi auttaa myös ristiriitojen hallintaa. Mielenpito "nuorisokuriin" ja "tilaa nuorille" edustavat vastakkaisia näkemyksiä, mutta ne voidaan sijoittaa samaan ryhmään, koska molemmissa puhutaan nuorista. Kun koko materiaali on saatu järjestykseen, on lappuryhmiä muodostunut tavallisesti noin puoli tusinaa. Keskustelun yhteenvedona kirjataan muistiin lappujen sisällöt ja päätetään yhdessä jatkotoimenpiteistä.

Lisätietoa ja sovelluksia:

[Ajatusten kenttä vammaispoliittisen ohjelman laatimisessa \(Stakes\)](#)

Helin, Kari (1993). Tuplavoimin muutoksiin: osallistuminen johtamisessa. Innotiimi. Vantaa

Ympäristöministeriö (1999). Alueellisten kehittämissuunnitelmien ympäristövaikutusten arviointi.

**Tulevaisuusstudiot** perustuvat tulevaisuusverstaisiin. Tulevaisuusstudioissa tulevaisuusverstaalle keskeistä osanottajien omaa työskentelyä vahvistetaan ulkopuolisilla alustuksilla tulevaisuudennäkymistä. Tarkoituksena on alustusten ja studioon osallistuvien asiantuntijoiden työskentelyn avulla tunnistaa tulevaisuuden kannalta keskeiset ilmiöt. Olennaista on, että osallistujia yhdistää yhteinen tulevaisuus uhkineen ja mahdollisuuksineen ja että he ovat asiantuntijoita tarkasteltavan ongelma-alueen suhteen.

Tulevaisuusstudio on ideariihimäinen tai työseminaarimainen työskentelytapa ja sen voi toteuttaa yhden päivän aikana. Työskentelyssä edetään uhkien tunnistamisen kautta positiivisten mahdollisuuksien ideointiin ja lopulta kehittämisen painopisteiden hahmottamiseen. Studion jälkeen jokaisen osanottajan tulisi olla selvillä siitä, kuinka jatkossa toimitaan.

Lähteet:

<http://www.netti.fi/~ttmanner/udiot.htm>

<http://www.netti.fi/~ttmanner/sanasto.htm>

### 3.4 Synektiikka

Synektiikka-menetelmän avulla voidaan vapautua tavanomaisista ratkaisuista ja löytää uusia ideoita ja vaihtoehtoja. Luovan ajattelun apuvälineinä käytetään analogioita ja vertauksia, sillä toisilleen vieraiden ja kaukaisten asioiden yhdistely laajentaa näkemystä kyseessä olevasta ongelmasta.

Synektiikka-ryhmään kuuluu 5-8 jäsentä sekä vetäjä, joka pitää huolta istunnon kulusta, mutta ei osallistu ideointiin. Yksi ryhmäläisistä on "asiakas", joka tuo ongelmansa ryhmän käsittelyyn. Muiden ryhmän jäsenten ei tarvitse tuntea ongelman yksityiskohtia, vaan he paneutuvat avoimin mielin ongelmaan parempien ratkaisujen löytämiseksi. Asiakkaan tehtävänä on seurata ja arvioida muiden ryhmäläisten ideoita ja ehdotuksia.

Menetelmässä voidaan erottaa neljä vaihetta: 1) ongelman esittely ja analysointi, 2) ryhmäläisten välittömät ratkaisuehdotukset ja ongelman uudelleen muotoilu, 3) suorat miellelyhtymät ja ehdotukset ongelman ratkaisemiseksi sekä niiden analysointi, 4) ratkaisuehdotuksen laatiminen.

Lisätietoa ja sovelluksia:

[Ohjeita synektiikkaistunnon toteutukseen \(Tampereen yliopisto\)](#)

[Luovuuskoulutusta työyhteisön kehittämiseksi - synektiikka \(Työterveyslaitos\)](#)

### 3.5 Eläytymismenetelmä

Eläytymismenetelmällä tarkoitetaan esseiden ja tarinoiden kirjoittamista, jossa kirjoittajat jatkavat kehyskertomuksessa esitettyä tarinaa tai kuvaavat mitä on tapahtunut ennen kehyskertomuksessa esitettyä tilannetta. Vastaaajia pyydetään eläytymään kertomuksessa esitettyyn tilanteeseen ja pohtimaan, miten siihen on päädytty tai mitä sen jälkeen tapahtuu. Menetelmä antaa vastaajalle mahdollisuuden käyttää vapaasti omaa ajatteluaan, harkintaansa ja mielikuvitustaan.

Eläytymismenetelmää voidaan hyödyntää uusien näkemysten ja päätöksenteon pohjana. Menetelmän erityinen käyttökohde on tulevaisuuden tutkimus. Tarkoituksena on selvittää tulevaisuuden mahdollisia, todennäköisiä ja toivottavia vaihtoehtoja. Tavoitteena on myös etsiä vaikutusmahdollisuuksia nykyhetken valintoihin.

Lisätietoa ja sovelluksia:

[Eläytymismenetelmän avulla tuotettuja tarinoita kuntoutusprosessista](#)

Eskola, J (1991): Eläytymismenetelmän käyttö sosiaalitutkimuksessa. Tampereen yliopiston sosiologian ja sosiaalipsykologian laitoksen työraportteja B:33/1991. Tampereen yliopisto, Tampere.

Eskola, J (1998): Eläytymismenetelmä sosiaalitutkimuksen tiedonhankintamenetelmänä. TAJU, Tampere.

Lähde: [www.uta.fi/laitokset/hoito/wwwoppimateriaali/luku5i.html](http://www.uta.fi/laitokset/hoito/wwwoppimateriaali/luku5i.html)

### 3.6 Matriisimuotoiset esitykset

**Tulevaisuustaulukon** prosessi jaetaan viiteen vaiheeseen:

1) Olemassa olevan kirjallisen aineiston keruu

- 2) Tulevaisuussuuntautuneen tekstin tuottaminen aivoriihessä.
- 3) Tulevaisuuskuvista kertyvän tekstin tuottaminen ryhmätöinä.
- 4) Yhteenvetoraportti
- 5) Jälkipuinnin tulos tekstinä

Tulevaisuussuuntautuneessa aivoriihessä vetäjä kerää seminaarilaisilta ideoita siitä, millainen tulevaisuus eri teemojen valossa voi olla. Aivoriihessä esiin tulleet ideat kirjoitetaan taulukkoon. Ideoita voi yhdistää ja ryhmitellä niin, että muodostuu erilaisia ryhmiä, joissa kuvataan erilaisia tulevaisuuksia. Lopulta muodostuu 5-7 ryhmää, jotka parhaiten kuvaavat tarkasteltavaa teemaa eri näkökulmista. Työ tehdään 5-8 hengen työryhmissä ja aikaa voi kulua noin kolme päivää. On tärkeää, että ryhmät ovat homogeenisia ja kukin ryhmä koostuu vain yhden alan ammattilaisista. Jälkipuinnissa ryhmät voivat olla heterogeenisiä, jotta saadaan aikaan mahdollisimman erilaisia näkemyksiä.

Lisätietoa ja sovelluksia:

Tavoitteiden toteutumisen astevaikutukset (Stakes)

Lähteet:

Seppälä, Yrjö (1993). Tulevaisuustaulukkomenetelmä, sovelluksena vanhustenhuolto. Kirjassa Vapaavuori, Matti (toim.). Miten tutkimme tulevaisuutta, s. 200-214. Painatuskeskus, Helsinki.

**Morfologisen analyysin** lähtökohtana on ongelman hajottaminen osaongelmiin, joita pyritään ratkaisemaan erikseen. Tämän jälkeen tarkastellaan ratkaisujen yhdistelmiä ja arvioidaan niitä suhteessa alkuperäiseen kokonaisongelmaan. Tarkoituksena on saada esille kaikki mahdolliset ratkaisut. Morfologista analyysia käytetään usein täydentävänä menetelmänä yhdessä relevanssipuun kanssa. Morfologista analyysia on sovellettu esimerkiksi skenaarioiden rakentamiseen.

Morfologisessa analyysissa on viisi perusvaihetta. Aluksi määritellään ongelma. Tämän jälkeen tunnistetaan ja kuvaillaan kaikki ratkaisumahdollisuudet. Erilaiset ratkaisuvaihtoehdot ja niiden yhdistelmät esitetään matriisimuodossa (morfologinen boksi). Ratkaisumahdollisuuksia arvioidaan sen perusteella, ovatko ne toteuttamiskelpoisia ja voidaanko niiden avulla saavuttaa asetetut tavoitteet. Lopuksi pyritään löytämään saatavilla olevien resurssien puitteissa parhaat ratkaisumahdollisuudet.

Lisätietoa ja sovelluksia:

Luovuuskoulutusta työyhteisön kehittämiseksi - morfologinen analyysi (Työterveyslaitos)

### **3.7 Trendien tunnistaminen**

**Trendianalyysissa** ennustetaan tulevaisuutta kvantitatiivisesti menneiden kehityskulkujen perusteella, yleensä pitkiin aikasarjoihin pohjautuen. Tarkoituksena on paikallistaa trendi eli kehityskulku, joka on ennakoitava ja historian perusteella todennäköinen. Tulevan kehityksen ennustaminen pohjautuu siis historiaa koskevaan tietoon, mutta arviota tai ennustetta tarkennetaan ilmiön muuttumista kuvaavilla laskelmilla.

Lisätietoa ja sovelluksia:

Trendianalyysi tulevaisuuden tutkimuksen menetelmänä (Turun kauppakorkeakoulu)

Laaja kuvaus trendianalyysistä (AC/UNU Millenium Project)

Ekstrapolointi (Routio)

### Ekstrapoloinnin prosessi (LGA)

Lähde:

Metsämuuronen, Jari (2001). Sosiaali- ja terveystalouden tulevaisuutta etsimässä. International Methelp Oy.

**Megatrendianalyysi** on laadullinen menetelmä, jossa eri alojen asiantuntijat pyrkivät ennustamaan tulevaa kehitystä. Analyysissa voidaan käyttää aineistona esimerkiksi tiedotusvälineistä poimittuja uutisia, mielipiteitä ja väitteitä. Megatrendeillä eli kehityksen suurilla aalloilla tarkoitetaan sellaisia yleismaailmallisia kehityspolkuja, jotka koskevat laajoja ihmisjoukkoja tai alueita. Megatrendi voi sisältää erilaisia ilmiöitä, vaihtoehtoisia suuntautumisia ja yllätyksiä, kunhan ilmiöt muodostavat riittävän laajan ja yhtenäisen kokonaisuuden. Megatrendianalyysin avulla voidaan jäsentää tietyn ongelma-alan toimintaa ja kuvata, mihin suuntaan kehitys on kulkemassa.

Lisätietoa ja sovelluksia:

[Megatrendit ja ennakointi \(Savonlinnan normaalikoulu\)](#)

[Megatrendianalyysi \(Opetushallitus\)](#)

[Megatrendit \(Pohjois-Pohjanmaan ennakointitietojärjestelmä\)](#)

Lähteet:

Metsämuuronen, Jari (2001). Sosiaali- ja terveystalouden tulevaisuutta etsimässä. International Methelp Oy.

<http://www.netti.fi/~ttmanner/apumetodit.htm>

<http://eennakointi.fi/tyomarkkina/megatrendi.htm>

**Looking from the bottom up** -menetelmässä ympäröivää maailmaa ja ihmisiä seuraamalla saadaan tietoa muutoksista. Menetelmässä seurataan ajankohtaisia trendejä. Trendien tarkastelu aloitetaan "ruohonjuuritasolta" eli seurataan lehtiä ja asioiden ja ilmiöiden niissä saamia palstamillimetrejä. Trendejä voidaan seurata myös kirjallisuudesta ja muista julkaisuista.

Lähde: <http://www.ag.arizona.edu/futures/tou/sem2-techniques.html>

### **3.8 Edelläkävijäanalyysi**

Edelläkävijäanalyysissä kerätään ja analysoidaan tietoa edelläkävijän toimintatavoista ja pohditaan niiden vaikutuksia omassa maassa, organisaatiossa tai yhteisössä. Edelläkävijöitä ovat ne organisaatiot, jotka ottavat ensimmäisinä käyttöön uusia menetelmiä ja käytäntöjä. Analyysissa hyödynnetään perinteistä benchmarking-menetelmää eli parhaiden käytäntöjen tunnistamista. Analyysiin voidaan liittää posi- tai negatrendianalyysi, jonka avulla saadaan esille myös uusien menettelytapojen positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia.

Lähteet:

Metsämuuronen, Jari (2001). Sosiaali- ja terveystalouden tulevaisuutta etsimässä. International Methelp Oy.