

Osaamisen ennakkoinnin vaikea laji

Aaltonen, Mika & Wilenius, Markku (2002): Osaamisen ennakointi - Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

KRITIIKIN KRITEREISTÄ

Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen tutkimusjohtaja Markku Wilenius ja saman keskuksen visionäärisen ja strategisen johtamisen vastuuhenkilö Mika Aaltonen ovat ottaneet teoksessaan *Osaamisen ennakointi - Pidemmälle tulevaisuuden, syvemmälle osaamiseen* haastavan tavoitteen. He pyrkivät ennen muuta olemassa olevan tutkimuskirjallisuuden seikkaperäisen analyysin avulla perustelevaan "strategisen dialogin prosessin", joka yhdistää toimintaympäristön muutoksen arvioinnin, visionäärisen johtamisen ja strategisen toteutuksen.

Miten mahdollinen tai mahdoton tehtävä on? Tätä arvioin IKKU-mallin avulla. Malli syntyi toimissani 1996-1999 ESR:n rahoittaman ennakointi-prioriteetin arviointiryhmän johtajana. IKKU-mallin - jota kehittämässä oli myös Eija Pääkkö - mukaan tutkimus voi vaikuttaa neljällä tavalla. Ensinnäkin on tutkimustieto voi antaa välittömiä instrumentteina (I) eli välineitä päätöksenteolle. Tutkimus voi olla käytännöllisen muutostyön; kuten organisaation kehittämisen, väline. Näin esimerkiksi silloin, kun tutkimus on tuottanut metodeja, joiden turvin arvioida organisaation henkilöstön kehittymistä, innovatiivisuutta ja työkykyä. Mitä instrumentteja osaamisen käytännölliselle ennakkoinnille Aaltonen ja Wileniuksen kirja antaa?

Toiseksi tutkimus voi välillisesti valistaa käytännön toimijoita. Täten tutkimukseen perustuva kirja pakottaa lukijaa hylkäämään vanhoja ja oppimaan uusia käsitteitä. Tällöin on kyse käsitteellisestä (K) vaikuttavuudesta; miksei myös valistamisesta. Miten arvioitava teos valistaa lukijaa?

Silloin kun tutkimus on toimintatutkimusta, pyritään muuttamaan erityistä käytäntöä. Tällöin tutkimustieto toimii konsultatiivisesti (K) eli se tukee räätälöityä toimintaa, jolla tutkijat ja käytännön toimijat muuttavat yhdessä toimintatapoja ja organisaatioita. Arvioitavasta kirjasta käy ilmi, että molemmat kirjoittajat ovat toimineet osaamisen

ennakkoinnin konsultteina. Miten organisaatioiden osaamiseen kohdistunut tulevaisuusanalyysi auttaa tässä?

Ihmisten toiminnassa usko ja uskomukset ovat keskeisiä. Tutkimukset voivat ottaa tavoitteeseen käytännön toimijoiden uskon luomisen ja vahvistamisen. Tämä mallin osio on ristittävässä uskoa luovaksi vaikuttavuudeksi (U). Myös Aaltonen ja Wilenius haluavat vahvistaa uskoa siihen, että jopa murrosaikoina organisaatiot voivat ennakoida tulevaisuutta. Vahvistuuko usko?

Oikein hyvässä kirjassa tulee olla nämä kaikki ulottuvuudet ovat mukana, vaikka yksittäinen elementti voi korostua. Arvioin seuraavassa ensin pala palalta sitä, kuinka *Osaamisen ennakointi* on tässä onnistunut. Toiseksi arvioin kirjan kokonaisvaikutusta lukijaan. Mitä sai sotilaan vaimo?

TEOKSEN VÄLINE-ANTI

Kritiikin kohteena olevan teoksen takakanassa sanotaan, että kirjassa esiteltävä "prosessi lisää organisaation herkkyyttä ja kykyä ennakoida omia tulevaisuuden mahdollisuuksia sekä antaa välineet valmistautua niihin osamista kehittämällä." Mitä välineitä löytyy?

Mikäli välineellä tarkoitetaan eksplikoitua sääntöä, mallia, mittausvälinettä, joilla saadaan aikaan tavoiteltu tarkoitus eli tässä tapauksessa voidaan kehittää osaamista tulevaisuutta varten, niin välineitä löytyy luvusta Ajatusmallit ja toimintamme sekä luvusta Tiedon ja osaamisen muuttaminen toiminnaksi ja kyvykkyydeksi.

Kirjoittajat korostavat, että organisaatioiden toiminnan tulevaisuusorientaatiota tulee muuttaa. Tukeutuen muihin tutkijoiden he esittävät (kuviot 49 ja 50) ensinnäkin, että liiketoimintaa tulisi kehittää: 1) Luomalla menestystekijöitä, 2) ottamalla parempia työntekijöitä ja järjestelmiä käyttöön, 3) reagoimalla uuteen informaatioon, 4) luomalla sopivia symboleita, 5) kehittämällä uusia kielipelejä ja 6) auttamalla ihmisiä käyttä-

mään luovuuttaan. Toiseksi he selvästi sympatisoivat kaaosteoreetikkoja ja teoriaan tukeutuen korostavat organisaatioiden muutoksessa toistuvaa itseohjautuvuutta mikrotasolta makrotasolle, identiteetin jatkuvaa etsimistä ja löytämistä sekä kontekstisidonnaisuutta.

Kirjan instrumentaalinen anti rajoittuu lähinnä muuttaman uutta ajattelua kuvaavaan kriteerin esittelyyn. Täten lukija saa kirjasta pari puntaria, joilla voi tarkistaa, kuinka ennakoivaa oman organisaation osaamisen kehittäminen on. Toki kirjassa viuhahtaa myös lainattu kuvaus kaksipäiväisen työpajan ohjelmasta. Työpajalla pyrittiin muuttamaan organisaation oppimista ja ottamaan käyttöön uusia ajatusmalleja. Ainoa ilmeisesti tekijöiden vahvasti itse kehittämä väline on kuviossa 62 esitetty osaamisen ennakointi -prosessi. Tätä he ovat käyttäneet myös käytännön konsultatiivisessa kehittämisessä, jota tarkastellen tuonnempaan.

"Hän Prahasta sai niin hienot kengät, juhliin mennä korkokengät"

KÄSITETARKASTELUN VALISTAVUUS

Kirjassa korostuu ensinnäkin pyrkimys murtaa lukijan vanhoja käsityksiä ja halu antaa uusia näkökulmia. Tämä näkyy kaikissa kirjan peruslukuissa koskivatpa ne sitten, nykyistä murrosaikaa, kilpailukykyä, ympäristön mieltämistä, ajatusmalleja tai osaamisen muuttamista toiminnaksi. Organisaatioita ja liikkeenjohtoa koskevaa tutkimuskirjallisuutta tarkasti seuraavalle kirja ei antane tässä suhteessa uutta. Absoluuttinen käsitteellinen uutuusanti on vähäinen.

Kuitenkin lukija, joka kenties toimii osaamisen johtamisen ja kehittämisen käytännössä ja jolla ei ole mahdollisuutta seurata yksityiskohtaisesti kansainvälistä keskustelua, saa Osaamisen ennakoinnista paljon hyvin pureksittua käsitteellistä tietoa. Kirjan valistava anti on tässä suhteellisessa mielessä hyvä. Kirjasta oppii niin praktikko kuin myös organisaatiotutkimuksen opiskelija.

Koska kirjoittajat ovat partiopoikamaisen rehellisesti merkinneet viittaukset, niin kirja on hyvä opas alkuperäislähteille. Uusia käsitteitä, jolla päästä "pidemmälle tulevaisuuteen ja syvemmälle osaamiseen" Aaltonen ja Wilenius eivät juuri ole tässä teoksessa tuottaneet.

"Hän Osiosta sai turkislakin, lisäksi lakin, näätälakin."

TYÖMAAILMAA MUUTTAVA KONSULTAATIO

Kirjassa vihjataan aina silloin tällöin, kuten hyvässä retoriikassa kuuluukin, että "olimmehan siellä mekin". Kirjoittajat tähdentävät, että he ovat vetäneet yritysten tulevaisuuteen tähtääviä strategia- ja visiopäiviä. Valitettavasti he kertovat siitä, kuinka he ovat vetäneet käytännön strategiaprosesseja vain muutamalla sivulla luvussa Yhteenveto. Tästä opimme että ennakointiprosessi on kolmiosainen. Ensimmäisessä osassa arvioidaan sitä, missä valitussa asiassa tällä hetkellä mennään käyttäen hyväksi esimerkiksi trendi- tai Delfoi-analyysia. Toisessa osassa käsitellään muutosvisiota kokonaisuudessa sekä sen osia erikseen. Tässä vaiheessa voi käyttää hyväksi esimerkiksi riski- tai SWOT-analyysia. Kolmannessa vaiheessa mietitään perinpohjaisesti sitä, mitkä asiat tuovat valitun vision konkreettisesti lähemmäksi. Tällä metodilla on tehty Suomen suurimman teknisen tukkukaupan visio eli "Onnisen osaamismuna", jonka avulla liike pyrkii "Itämeren alueen johtavaksi tekniseksi tukkukaupaksi".

Mistä johtui kirjoittajien pihitys kertoa omista refleksiivisistä ennakoinnin kehittämiskokemuksista? Halusivatko kirjoittajat säilyttää konsultatiiviset liikesalaisuutensa vai oliko syynä se, että kirja piti saada valmiiksi määräpäivään mennessä?

"Sai Rotterdamista kauniin hatun, brodeeratun harsohatun."

USKO ENNAKOINNIN MERKITYKSEEN

Johdannossa Aaltonen ja Wilenius tähdentävät, että "kirja on tarkoitettu kaikille niille, joiden mielestä tulevaisuus on niin tärkeä, että sille voidaan uhrata hieman aikaa ja vaivaa". Tekijät ovat halunneet esityksessään nostaa esiin omasta mielestään keskeisimmät tulevaisuuden strategiatyön tekijät, joihin osaamisen kehittämisessä organisaatioissa kannattaa keskittyä. Teoksen anti ennakoinnin merkityksen vahvistajana ja tulevaisuususkon antajana perustuu teoksessa esitellyn työpajan eli "osaamisen-ennakointiprosessin" konkreettisen merkitykseen.

"Sai Pariisista hän silkipuvun, naissuvun katteeksi kalliin puvun. Sen sai hän Pariisista"

KOKONAISANTI OSAAMISEN ENNAKOINNILLE

Yhteenvedon yhteenvedossa eli alaluvussa Suunnittelun uhat ja mahdollisuudet on luettavissa kirjoittajien uskontunnustus. Aaltosen ja Wileniuksen mielestä perinteelliset organisaatiot yrittävät vastata tulevaisuuden haasteisiin, uhkiin ja mahdollisuuksiin tekemällä suunnitelmia, laatimalla sääntöjä ja normeja, kuvailemalla toimintamalleja ja -periaatteita.

Tämä ei riitä murrosten ajassa, vaan kirjoittajien mukaan sanan tulisi muuttua lihaksi. Tämä edellyttää ensinnäkin sitä, että organisaatiossa ollaan selvillä miten "yhteiset merkitykset" organisaatiossa todella kehittyvät. Vaikuttava strateginen ennakointi edellyttää juuri näiden hallintaa ja ohjaamista.

Toiseksi Aaltosen ja Wileniuksen mielestä perinteellinen suunnittelu aiheuttaa enemmänkin jäykkyyttä kuin joustavaa ennakointia. Näin monesta syystä. Ensinnäkin vanhanaikainen ennakointi ja viralliset strategiat estävät huomamaan poikkeavia "heikkoja signaaleja", jotka

sivat tarpeen jotta organisaation voi lähteä uusille urille. Toiseksi viralliset suunnitelmat ja strategiat perustuvat liiaksi aiemmille onnistumisille. Meneen maailman menestys ei takaa tulevaisuuden onnea.

Nämä kuten monet muutkin Osaamisen ennakoinnin teesit ovat fiksuja ja varteenotettavia osaamisen organisaatioita käytännössä kehitettäessä. Valitettavasti kirjoittajat esittävät omat tulkintansa kovin varovaisesti ja ponnettomasti. Esimerkiksi kirjan päättävässä alaluvussa olisi voinut mitäänsanomattomien kuvioiden (kuviot 66 ja 67) sijasta olla vahva parin sivun mittainen teesistö, kuinka päästä "pidemmälle tulevaisuuteen ja syvemmälle osaamiseen".

Edellä jo useaan otteeseen siteerattu Bertolt Brechtin runossa "Kerronko mitä sai sotilaan vaimo" sotilaan vaimo saa suruhunnun. Loppuarviointi teoksesta ei ole yhtä tyyliä: sotilas palaa elävänä, kovia kokeneena ja paljon oppineena mutta vähäverisenä ja kalvakkana.

Ilkka Pirttilä