

Kun tietoa on, mutta siihen ei reagoida

Skenaariotyön yhdessä kirkkaimmassa menestystarinassa Shellin johdolta kesti vuosia ennen kuin he alkoivat vakavasti harkita öljykriisi-skenaariota ja sen mahdollisia vaikutuksia yhtiön strategiaan linjauksiin. Merkit olivat olleet jo kauan oraalilla. Miksi yhtiön reagointiaika oli näin pitkä? Mikä esti johtoa ryhtymästä jo aiemmin tarvittaviin toimenpiteisiin?

1970 -luvun alussa Shell-konsernin kehittämissyksikön suunnittelija Pierre Wack ja hänen kumppaninsa olivat ottamassa käyttöön uutta strategisen ajattelun menetelmää – skenaariotyöskentelyä. Shellin insinööri- ja numerokulttuurissa skenaariot olivat uusi, tavanomaisesta poikkeava lähestymistapa.

Pierre Wack ja muutamat muut Shellin suunnittelijat näkivät epäjatkuvuuksia tasaisessa, ennustettavassa ja Shellin johtajille tutussa toimintaympäristössä: USA:n öljyreservit olivat alhaisella tasolla ja öljyn kysyntä oli tasaisessa kasvussa. Lisäksi tietyt arabimaat olivat muuttamassa politiikkaansa. Taustalla vaikutti vuoden 1967 Kuiden päivän sota ja lännen antama tuki Israelille. Eurooppa, Japani ja Yhdysvallat olivat yhä riippuvaisempia öljyn tuonnista ja öljynviejämaat, kuten Iran, Irak, Libya ja Venezuela, olivat huolestuneita hupenevista varannoistaan. Jotkut muut maat, kuten Saudi Arabia, eivät pystyneet enää tuottavasti sijoittamaan öljytulojaan.

Skenaariot auttavat varautumaan

Shellin suunnittelijoiden mielestä nämä tekijät voisivat vaikuttaa öljyn hin-

taan, joka oli pysynyt vakaana jo noin 30 vuotta. Usko öljy-yhtiöiden toiminnan ennustettavuuteen ja siihen nojaava lineaarinen suunnittelumalli elivät kuokoistuskauttaan. Tekemiensä havaintojen pohjalta Pierre Wack kuitenkin esitti, että ennen vuotta 1975 öljyn hinta saattaa nousta uudelle, huomattavasti korkeammalle tasolle. Wack rakensi skenaarioihin tulevassa toimintaympäristössä näkemiään epäjatkuvuuskohtia ja esitti tuotoksensa yrityksen johdolle.

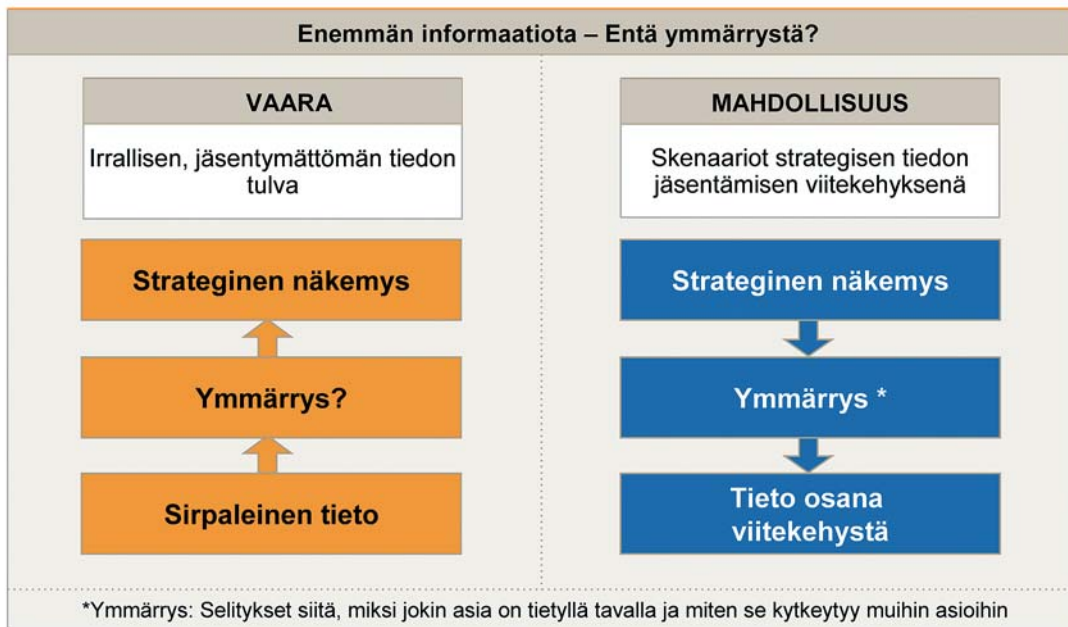
Skenaarioiden avulla esitetyt näkemykset olivat Shellin johdon mielestä liian vastakkaisia heidän oman kokemuksensa ja näkemyksensä kanssa. Siksi skenaarioiden esittämiin tulkintoihin ei juuri kiinnitetty huomiota. ”Kiinnostavaa – tuskin todennäköistä – ei tarveta muutoksiin”, kuului päätöksentekijöiden kommentti. ”Jos emme pysty vaikuttamaan johtomme ajattelumalleihin, Shellin tärkeiden päätöksentekijöiden kuvaan todellisuudesta, koko skenaariotyöskentelyllä ei ole mitään virkaa”, Pierre Wack totesi turhautuneena.

Mutta hänen kriisinsä johti oivallukseen, jolla oli kauaskantoiset vaikutukset koko skenaariomenetelmän tulevaisuuteen. Pierre Wack tajusi, että Shellin liiketoiminnan kehittäjien roolin on muututtava tiedon tuottajista ja esitte-

lijöistä johdon ajatusmallien uudistajiksi. Tämän jälkeen suunnittelijat pakkottivat Shellin johtajat tunnistamaan kaikki nykyisen strategian taustalla olevat oletukset – asiat joiden täytyisi tapahtua, jotta johdon business-asusual -tyyppinen, virallinen tulevaisuus voisi toteutua.

Menettely paljasti kirjavan joukon uskomuksia, joiden perustelut olivat huteria ja toteutumisen todennäköisyys sadun luokkaa. Tätä virallista totuutta haluttiin nyt haastaa vaihtoehtoisella skenaariolla. Prosessissa syntyi siis kaksi erilaista skenaariota. Ensimmäinen oli virallinen tulevaisuus-skenaario, jossa öljyn hinta kaikesta huolimatta pysyy vakaana. Öljykriisiskenaariossa puolestaan öljyn hinta kohoaa OPEC:in toimenpiteiden vuoksi uudelle tasolle. Suunnittelijat analysoivat tämän jälkeen yhdessä johdon kanssa, kuinka Shellin tulee kummasakin skenaariossa toimia. Virallinen tulevaisuus -skenaario ei aiheuttanut nykystrategiaan merkittäviä muutostarpeita, kun taas öljykriisi-skenaario synnytti tarpeen Shellin koko liiketoiminnan täysin uudelleenlaistamiselle. Mutta aikaa oli hukattu paljon – elettiin jo vuotta 1972.

Hitaustekijöistä ja muutosvastarinasta huolimatta Wack kumppaneineen



Skenaariot toimivat strategisen tiedon jäsentämisen viitekehysenä.

oli kuitenkin tyytyväinen. Skenaariotyö oli alkanut uudistaa johtajien ajatusmalleja. Tulevasta toimintaympäristöstä kasvoi vähitellen esiin laajempi ja syvempi kuva. Vaikka monet Shellin johtajista suhtautuivat edelleen hyvin epäluuloisesti skenaariomenetelmään, jotkut heistä ottivat uudet skenaariot vakavasti. He alkoivat tajuta, että heidän nykyinen strateginen näkemyksensä oli riittämätön. Kiireelliset operatiiviset asiat peittosivat kuitenkin tässä vaiheessa skenaarioiden esille nostamat havainnot ja skenaariot pistettiin kaappiin. Sieltä ne kaivettiin vasta vuonna 1973, kun tarpeeksi voimakas signaali läpäisi Shellin johdon ajatusmallit – Yom Kippur -sota oli alkanut.

Skenaarioista oikea tilannetulkinta

Shellin ratkaiseva ero muihin öljy-yhtiöihin oli, että yksittäinen tapahtuma pystyttiin näkemään öljykriisi-skenaarioiden viitekehyksessä liikkeelle panevana voimana ja tekemään oikea tilannetulkinta. Kun talvella 1973–1974 OPEC:n öljysaarto yllättäen astui voimaan, Shell oli valmistautunut tilanteeseen. Shellin johto kykeni toimimaan erilailla kuin muut öljy-yhtiöt ja tekemään radikaaleja muutoksia yhtiön strategiaan ja toimintaan.

Shell sopeutti kapasiteettinsa muutuneisiin olosuhteisiin kilpailijoitaan nopeammin – muut yhtiöt reagoivat 3–5 vuoden viiveellä. Vuonna 1970 Shell oli heikoin seitsemästä suurimmasta öljy-yhtiöstä. Forbesin mukaan ”the Ugly Sister of the Seven Sisters”. Vuonna 1979 Shell nousi viimeiseltä sijalta ensimmäiseksi ja kannattavimmaksi öljy-yhtiöksi.

Haasteena heikkojen signaalien havaitseminen ja tulkinta

Igor Ansoff on vuonna 1984 määritellyt kolme kynnystä tai filteriä, jotka heikkojen tulevaisuussignaalien pitää läpäistä, ennen kuin signaalien välittämää tietoa voi todella hyödyntää yrityksen strategisessa päätöksenteossa: havaitsemisfilteri, tulkintafilteri ja valtafilteri. Edellä kerrotussa Shellin esimerkissä olen pyrkinyt Ansoffin ideaa mukailleen yksinkertaisesti havainnollistamaan, miten asiat tässä tunnetussa tapauksessa suunnilleen etenivät. Mutta mistä johtuu, että yrityksessä olevaan tietoon ei välttämättä reagoita? Entä kuinka skenaariomenetelmiä voi hyödyntää toimintaympäristön systemaattisessa seurannassa?

Ensimmäisessä, havaintofilterivaiheessa kysytään, mitä ja millaista tietoa haetaan. Mikä on yrityksen kannal-

ta merkityksellistä tietoa? Millä tavoilla ja tekniikoilla sitä tuotetaan? Keskeistä on, havaitaanko muutokset ajoissa. Tyyppillisesti yritykset seuraavat toimialan ja markkinan muutoksia. Ongelmaksi voi muodostua, että signaaleja ei ymmärretä etsiä riittävän laaja-alaisesti. Suurimmat epäjatkuvuuskohdat saattavat tulla toimialan ulkopuolelta. Useiden yritysten toimintaympäristön seurannan haasteeksi on noussut irrallisen tiedon tulva. Tulvan käsittelyä helpottaa toimiva viitekehys, joka auttaa jäsentämään signaalit osaksi mielekästä kokonaisuutta ja analysoimaan ilmiöiden välisiä suhteita, mikä puolestaan lisää tiedon kerääjien ymmärrystä toimintaympäristön keskeisistä muutoksista.

Tulkintafilterissä määritellään, mikä informaatio on olennaista ja mikä ei. Jos signaalit havaitaan, miten ne tulkitaan ja kuka ne tulkitsee? On valitettavaa, jos heikko signaali havaitaan, mutta sen merkitystä ja vaikuttavuutta yrityksen kannalta ei kuitenkaan ymmärretä. Tulkintaa helpottaa relevantti viitekehys, jonka avulla signaalit jäsenetään. Signaalien tulkitsijoiden irtiotto jatkuvuuksista ja trendiajattelusta ei ole aina helppoa. Toimintaympäristön seuraajilla tuntuu olevan taipumus suodattaa uudet ja tuoret näkökulmat pois, sillä eiväthän ne ole ennenkään olleet

meidän yritykselle merkittäviä. Toinen haaste on se, että heikko signaali havaitaan, mutta sitä ei jostain syystä viestitetä eteenpäin. Tämä taas saattaa johtua johdon reagoimattomuudesta vastaavissa aiemmissä tilanteissa. ”Eihän se ole ennenkään tehnyt vastaaville signaaleille mitään!”

Miksi johto ei reagoi?

Valtafilletterivaiheessa johtajat miettivät, mikä informaatio otetaan mukaan päätöksentekoon ja mikä jätetään sen ulkopuolelle. Läpäisevätkö tunnistetut ja tulkitut merkittävät signaalit johdon ajatusmallit? On vaarana, että johto mitätöi merkittävät havainnot ja tulkinat. Tai sitten heikko signaali tunnistetaan, mutta sitä ei kyetä kommunikoimaan päätöksentekijöille ymmärrettävällä tavalla. Yrityksen johdon on helpompi ymmärtää esimerkiksi tietyn heikon signaalin merkitys ja vaikuttavuus, kun se esitetään havainnollisilla kuvaustavoilla ja oikeassa kontekstissa. Määritelmän mukaisesti heikon signaalin välittämä viesti vahvistuu, kun se yhdistyy toisiin signaaleihin. Johdon ympärillä velloo tietenkin lukematon määrä eri lähteistä kumpuavia signaaleja. Koko ajan täytyy tehdä päätöksiä siitä, mikä on kunkin signaalin tärkeys ja miten nopeasti siihen tulee reagoida.

Riittävällä kommunikoinnilla vähennetään henkilöstön mahdollista turhaamaa. Johdon tulee kyetä kertomaan organisaatiossa, että viesti on tullut perille ja perustelemaan, miksi juuri tähän esittäjän mielestä tärkeään signaaliin ei nyt reagoida. Vastaavasti tulee kertoa, miksi jokin toinen signaali aiheuttaa välittömiä toimenpiteitä. Joskus heikon signaalin merkitys johdossa kyllä ymmärretään, mutta ei kyetä ryhtymään tarvittaviin toimenpiteisiin. Syynä voi olla, että muut asiat ovat vielä tärkeämpiä tai ei ole resursseja tai kompetensseja. Usein operatiiviset ongelmat hautaavat yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä signaaleja. Ei ole aikaa tai voimavaroja reagoida.

Yrityksen tehokkaan toiminnan kannalta on keskeistä, että organisaatio on tunnistanut, mitä signaaleja kannattaa seurata. Yrityksellä tulee myös olla strukturoitu, systemaattinen tapakerätä näitä signaaleja, prosessoida ne tiedoksi ja muuttaa relevantti tieto oikea-aikaisiksi toimenpiteiksi.

Skenaariotyö kehittää yrityksen reagoitukykyä

Skenaariotyön avulla voidaan murtaa vaihtoehdottomuutta kehittämällä yrityksen strategisia vaihtoehtoja organisaation muutosvalmiuden ja reagoitukykyyn parantamiseksi. Skenaarioprojektissa toimintaympäristöä koskeva tieto jalostetaan sellaiseen muotoon,

”Skenaarioprojektissa toimintaympäristöä koskeva tieto jalostetaan sellaiseen muotoon, että sitä voidaan hyödyntää strategisessa päätöksenteossa. Tehokkaan toiminnan kannalta on keskeistä, että organisaatio on tunnistanut, mitä signaaleja kannattaa seurata.

että sitä voidaan hyödyntää strategisessa päätöksenteossa.

Kun yrityksessä päätetään aloittaa skenaarioprojekti, tulee osallistujille tehdä selväksi työskentelyn pelisäännöt. Tässä prosessissa ei olla pönkittämässä virallisia totuuksia tulevaisuudesta tai hakemassa tukea johdon näkemyksille. Päinvastoin, nyt kaivetaan esille asioita, jotka asettavat virallisen totuuden ky-

seenalaiseksi tai ovat muuten ”kiellettyjä” tai ”mahdottomia”. Skenaariotyön tarkoituksena on tuoda esiin ja sallia erilaisia tilannetulkintoja.

Käytännön tasolla näiden periaatteiden toteutumista auttaa johdon skenaarioprojektille antama vahva tuki. Olennaista on myös tiedon luottamuksellisuus ja selkeä anonymiteettiperiaate. Skenaarioprosessi tarvitsee fasilitaattoria, joka pystyy luomaan luottamuksellisen ilmapiirin sekä tuntee riittävän hyvin käsiteltävän asian ja pystyy näin arvioimaan, mitkä villit kortit, heikot signaalit ja sivupolut ovat lopputuloksen kannalta tärkeitä.

Tiedon tuottajasta ajatusmallien uudistajaksi

Skenaariotyön yksi vahvuus on osallistavuus ja yhteisen näkemyksen syntyminen strategisen päätöksenteon tueksi. Kun asiantuntijat, tiedon tuottajat ja ylin johto työskentelevät yhdessä skenaarioworkshoppeissa, yrityksen suunnittelijoiden rooli voi muuttua Pierre Wackin sanoin ’tiedon tuottajista ja esittelijöistä johdon ajatusmallien uudistajiksi’. Edellyttäen, että strateginen näkemys riittää.

Peter Schwartz, joka johti Shellin skenaariotiimiä Pierre Wackin jälkeen, on todennut osuvasti: ”Asiat olivat ilmeisiä, kaikki merkit olivat nähtävissä, mutta kuitenkin niitä ei huomioitu. Tämä ei niinkään johtunut tiedon puutteesta, vaan tosiasioiden torjumisesta ja metodologian puutteesta. Heillä ei ollut mekanisme, joka olisi pakottanut heidät ottamaan kaikki tosiasiat huomioon. Huolellisesti rakennetut skenaariot muodostavat juuri tällaisen mekanismin.”

Arto Kaunonen

Kirjoittaja on skenaariotyöhön erikoistuneen liikkeenjohdon konsulttitoimisto Capfulin perustaja-partneri ja toimitusjohtaja.