

Ryhmäpäätöksenteon tekniikat

Techniques of Group Decision Making

Kandidaatintyö

Anni Hartikainen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Anni Hartikainen

Työn nimi: Ryhmäpäättöksenteon tekniikat

Vuosi: 2019

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, LUT School of Engineering Science, tuotantotalous.

31 sivua, 3 taulukkoa ja 1 kuva

Tarkastaja(t): Professori Timo Pirttilä

Hakusanat: ryhmäpäättöksenteko, fasilitointi, fasilitaattori, luova ongelmanratkaisu

Keywords: group decision making, facilitating, facilitator, creative problem solving

Tämän kandidaatintyön tavoitteena on luoda työkalupakki yrityksille tehokkaamman päätöksenteon toteuttamiseksi ja keinojen tunnistamiseksi. Työ on rajattu näkökulmaan, jossa fasilitoinnista, eli päätöksentekoprosessin johtamisesta, vastaa ryhmän ulkopuolinen henkilö.

Työssä on käsitelty kymmenen erilaista ryhmäpäättöksentekoon hyödynnettävää toimintatapaa. Nämä hyödynnetyt esimerkit ovat Bonon hatut, tuplatiimi, napajohdaminen, Me-We-Us -ajattelu, kriteerikenttä, fiilisvalinta sekä kahvilamenetelmiin kuuluvat open cafe, world cafe, closed space ja ryhmämessut. Jokaisesta toimintatavasta on tuotu esille pääpiirteet, minkä lisäksi on tehty vertailua samaan kategoriin liittyvien toimintatapojen välillä.

Tämän lisäksi perehdytään eri henkilöiden osallistumiseen ryhmätyöprosessissa ja tunnistetaan mahdollisia haasteita tähän liittyen. Johtopäätöksissä luodaan yhteen-veto kokonaisuudesta, johon toiminnalla pyritään. Työn tavoite ei ole löytää parasta mahdollista toimintatapaa, sillä sellaista absoluuttista faktaa ei voida löytää. Tavoitteena on tunnistaa toiminnan edut ja mahdollisuudet, joista yritys voi hyötyä omassa toiminnassaan.

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	3
1.1	Työn tausta	3
1.2	Yksilönä ryhmässä	4
1.3	Työn tavoitteet	5
1.4	Työn rakenne	5
2	Kahvilamenetelmät	6
2.1	Open cafe	6
2.2	World cafe	7
2.3	Closed space	8
2.4	Ryhmämessut	9
2.5	Kahvilamenetelmät pähkinäkuoressa	9
3	Yksittäiseen ongelmaan keskittyviä menetelmiä	11
3.1	Bonon hatut	11
3.2	Tuplatiimi	12
3.3	Napajohtaminen	14
3.4	Yksittäiseen asiaan keskittyvien menetelmien koonti	16
4	Ideoiden jakamista ja toisten ymmärtämistä	17
4.1	Fiilisvalinta	17
4.2	Kriteerikenttä	18
4.3	Me-We-Us	18
4.4	Ideointiin käytettävien työkalujen yhteenveto	19
5	Roolit ryhmäprosessissa	21
5.1	Fasilitaattori	21
5.2	Synteesiryhmä	23

5.3	Yksilö ryhmän jäsenenä	23
5.4	Puheenvuorojen jakaminen	24
5.5	Esimies ryhmäpäättöksenteon keskellä.....	24
6	Johtopäätökset ja Yhteenveto.....	26
7	Lähteet.....	27

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Tämä kandidaatin työ perustuu ryhmäpäätöksenteon erilaisiin tekniikoihin ja niiden hyödyntämiseen päätöstilanteita ratkaistaessa. Käsiteltäviä tekniikoita voidaan hyödyntää niin pienempien ryhmien kuin isompien joukkojen toiminnassa. Päätöksentekoon osaaottavien ihmisten määrää ei rajata tarkkaan, eikä myöskään aikaikkunaa, jossa päätökset tehdään. Työssä pyritään ottamaan vahvasti esille fasilitoinnin näkökulma, jossa ryhmän ulkopuolinen ohjaaja vastaa päätöksentekoprosessin johtamisesta.

Yrityselämässä tehdään päätöksiä päivittäin, mutta tässä työssä käsiteltävät päätöstilanteet kohdistuvat suunniteltuihin kokouksiin, joissa pyritään luomaan pohjaa jollekin jatkotoimenpiteelle tai tekemään ehdotuksia tulevaisuuteen vaikuttavien päätöksiin liittyen. Päätöksentekoa näissä tapauksissa voi olla yksimielistä, jolloin jokainen osallistuja on täysin samaa mieltä lopputuloksesta, mutta todellisuudessa tällaiseen yhteisymmärrykseen hyvin harvoin päädytään. Usein haetaan tilannetta, jossa enemmistön päätös valitaan toteutettavaksi, mutta joskus myös isomman joukon puolto voi olla tarpeen. Tällöin esimerkiksi määritetään vaatimus, että kolmen neljänneksen osallistujista pitää olla päätöstekotilanteessa samaa mieltä tuloksesta. (Pennington, 2002, s. 164-165)

Ryhmäpäätöksentekoa tehtäessä kyseessä ei ole vain ideoinnista, vaan pyritään pääsemään aina jonkinlaiseen lopputulokseen. Tietysti ideointi on usein osa prosessia, mutta sen tasolle jääminen ei ole tavoiteltavaa. Tavoitteena on luoda konkreettisia tuloksia, jotka voidaan siirtää myös käytäntöön. Tässä työssä ei perehdytä toimenpiteeseen päätöksenteon jälkeen, mutta päätökset ja ideat on hyvä kuitenkin nähdä käytännönläheisinä ja mahdollisina toteuttaa. Tämä on hyvä pitää mielessä myös sen osalta, että nähdään toiminta muunakin kuin ajan- ja resurssien hukkana.

1.2 Yksilönä ryhmässä

Erilaiset ihmiset tekevät päätöksiä hyvin vaihtelevilla tavoilla ja toimivat päätöksentekoprosessissa erilaisin perustein. Osa ihmisistä tekee päätökset hyvin järkiperusteisesti, toiset taas luottavat vahvasti tunteeseen ja luovat lopullisen ratkaisun tunteiden kautta. On yleistä, että ihmiset kokevat omat päätöksensä usein enemmän rationaalisiksi kuin tunteellisiksi, koska haluavat nähdä oman mielipiteensä järkevänä ja sitä kautta selittävät sitä järjellä. Nämä molemmat tavat esiintyvät myös työpaikoilla tapahtuvissa päätöksissä. (Pennington, 2002, s. 149 – 156)

Ihmiset kuuluvat jonkinlaiseen ryhmään aina syntymästään lähtien, lapsi käy päiväkodissa, harrastuksissa ja omistaa jonkinlaisen perheen. Tämä kaikki vaikuttaa omaan identiteettiin ja sitä kautta muovaa jokaisesta juuri omanlaisensa yksilön, jonka kautta voimme todeta, että jokainen meistä on jonkinlaisen ryhmän tuotos, ja sosiaalisena olentona kaipaamme ihmisiä ympärillemme. Yksilö ja ryhmä ajatellaan usein erillisinä, mutta todellisuudessa ne ovat yksi kokonaisuus, jossa molemmat vaikuttavat toisiinsa. Tästä huolimatta jokainen ihminen toimii ryhmässä erilaisilla tavoilla ja tuo työhön omanlaisen panoksen. Osa haluaa toimia ryhmän jäsenenä, toisille se on pakotettua. (Lindroos & Segercrantz, 2009, s. 219)

Ryhmäpäätöksiä tapahtuu yhteiskunnassamme päivittäin työpaikoilla, vapaa-ajalla, kodeissa ja kaveriporukoissa. Päätökset ovat vaihtelevasti isoja ja pieniä, mutta yhteistä jokaisella päätöksellä on se, että niihin osallistuu aina enemmän kuin yksi ihminen. Tässä työssä perehdytään ryhmäpäätöksiin, jotka tapahtuvat yritysmaailmassa. Yleisesti ryhmänä voidaan pitää joukkoa ihmisiä, jotka ovat ainakin jossain määrin vuorovaikutuksessa keskenään. Ryhmä on yleisesti määritelty melko selvärajaiseksi joukoksi ihmisiä, jolloin on helppo määrittää ketkä ryhmään kuuluvat ja ketkä eivät. Ryhmässä vuorovaikutussuhteet ovat yleisesti melko tiiviit, vaikka aina ryhmän jäsenet eivät ole itse päättäneet olla osana ryhmää. Heidät on voitu esimerkiksi työn kautta ohjata kyseiseen ryhmään mukaan. (Siitonen, 2011)

1.3 Työn tavoitteet

Työssä pyritään luomaan yleistä näkökulmaa erilaisten päätöksentekoprosessien välisistä eroista ja yhtäläisyyksistä. Tavoitteena on nähdä yksittäisten toimintatapojen hyötyjä ja toisaalta kyetä tunnistamaan pidempien prosessien hyödyntämiä monia erilaisia tekniikoita. Pääpainona on siis tunnistaa ryhmäpäättöksen erilaisia työkaluja, menetelmiä ja prosesseja. Tämä kirjallisuustyö on tehty ajatuksella luoda esimerkiksi toimitusketjun hallintaan perehtyneille yrityksille työkalupakki, jonka avulla heidän on mahdollista kehittää omaa toimintaansa ja toisaalta löytää uusia mahdollisuuksia toiminnan tehostamiseen sekä useampien osapuolien mielipiteiden kuulemiseen. Tämän kautta yritys voi kehittyä kohti tehokkaampaa ja kokonaisvaltaisempaa kokonaisuutta.

1.4 Työn rakenne

Työn rakenne etenee kappale kerrallaan siten, että ensin esitellään erilaiset ryhmäpäättöksen tekniikat osa-alueittain, aloittaen montaa asiaa samanaikaisesti käsittelevistä prosesseista. Tämän jälkeen siirrytään isompia kokonaisuuksia käsitteleviin osa-alueisiin ja lopuksi käsitellään ryhmäpäättökseen tukevia ideointi- ja keskustelutekniikoita, joilla pyritään aktivoimaan osallistujia ja siirtämään ajatus yhteiseen päämäärään sekä pyritään jokaisen mielipiteen kuulemiseen. Ryhmäpäättöksen menetelmien jälkeen käsitellään erilaisia rooleja ryhmäpäättökseen ja pyritään tuomaan erilaisia osa-alueita, joita kannattaa miettiä työkalua valittaessa. Työ loppuu yhteenvetoon, jossa käsitellään ja nivotaan yhteen yleiset asiat työn sisällä.

2 KAHVILAMENETELMÄT

Kahvilamenetelmä on saanut nimensä kahvilassa tapahtuvien useiden keskustelujen takia ja se onkin työpajan olennaisin tehtävä, käydä useampaa keskustelua samaan aikaan. Hyötynä tässä on ajallinen tehokkuus sekä ajatuksen ja energian fokuosoiminen kyseiseen aiheeseen. Kahvilamenetelmästä tunnetaan erilaisia alalajeja, joita ovat muun muassa Open space, world cafe ryhmämessut, closed space, tietokahvila ja aarteenmetsästys. Jokaisessa mainitussa toimintamallissa kahvilamenetelmien hyödyntämistapa vaihtelee, vaikka peruseriaate säilyy samana. (Kantojärvi, 2012, s. 176-177) Tässä työssä käsitellään neljää ensimmäisenä mainittua. Näissä jokaisessa keskustelun ja osallistujien toimintaa on ohjattu hieman eri keinoin.

2.1 Open cafe

Open cafen peruseriaate on käsitellä useampi osa-alue samaan aikaan. Ryhmän ei ole tarkoitus käydä yhteistä keskustelua koko ajan, vaan keskustelu jaetaan pienempiin pisteisiin. Jokainen osallistuja kiertää jokaisessa pisteessä perehtymässä kaikkiin osa-alueisiin, vaikka hän ei olisi kaikkien osa-alueiden asiantuntija. Työpajaan vaadittu aika riippuu täysin kahviloiden määrästä, mutta yleisesti aikaikkuna on muutamien tuntien sisällä. Osallistujamäärää ei ole rajoitettu, mutta se on hyvä suhteuttaa kahviloiden määrään, jotta jokainen pääsee ääneen ja mielipiteet nousevat esille, mutta toisaalta liian pieni joukko ei ruoki ja ylläpidä keskustelua riittävästi. Kahvilamenetelmät soveltuu erinomaisesti tilanteisiin, joissa tavoitteena on keskustella useampia asioita, eikä yksi aihe ole erityisemmin esillä. (Kantojärvi, 2012, s. 176-177, s. 272)

Tässä ryhmätyötilanteessa käsiteltävät aiheet määritellään alussa paikallaolijoiden toimesta. Jonkinlainen rajaus on annettu esimerkiksi esimiehen toimesta, mutta muuten edessä on täysin tyhjä taulu. Jokainen saa tuoda asioita, jotka näkee tärkeänä. Aiheen ehdottaja esittelee ajatuksena taustoja muille ja toimii muutenkin keskustelun avaavana henkilönä. Kun kaikki aiheet on esitetty ja niistä valittu käsiteltävät, aloitetaan kahvilat, joihin jokainen saa päättää osallistua haluamassaan tahdissa. Aiheen esille tuonut henkilö vastaa yksittäisen keskustelujen pääasioiden dokumentoinnista. Keskustelujen kesto määräytyy yhdessä suunnitellussa aikataulussa, mutta laajuudesta riippuen ne voivat kestää kymmenistä minuuteista muutamiin tunteihin. Lo-

puksi käydyt keskustelut käydään läpi yhteisesti, pyritään tunnistamaan ongelmat, etsitään niihin sopivia ratkaisuja ja päätetään yhteisesti jatkotoimenpiteistä. (Summa & Tuominen, 2009, s. 41- 44)

Lähtökohtaisesti Open cafen ajattelutapa perustuu siihen, että osallistujat saavat työpajan aikana tehdä mitä haluavat, ja sitä kautta liikkua tilassa vapaasti ja halutessaan poistua paikalta. Yleisesti ohjeistetaan, että osallistujat pyrkisivät tilanteeseen ja paikkaan, jossa he kokevat eniten olevan hyödyksi itselleen ja muille. Jokaisella pisteellä on vetäjä, joka osallistuu tapahtumaan alusta loppuun, mutta muu joukko vaihtuu. Rajoitteita ei ole, vaan jokainen voi toimia haluamallaan tavalla ja osallistua niin kauan kuin hyvältä tuntuu. Ajatuksia tai ideoita ei pidä kritisoida, vaan jokaisella on oikeus ajatella juuri niin, kuin hyvältä tuntuu ja tuoda esille asiat, joita itse pitää tärkeänä. (Karreinen, 2015a)

2.2 World cafe

World cafe on menetelmä, jossa jokainen osallistuja käy jokaisessa kahvilan pöydässä ja keskittyy hetkeksi kyseiseen osa-alueeseen. Jokaisessa pisteessä on jonkinlainen pohja-ajatus, jota on tarkoitus käsitellä ja miettiä mahdollisia jatkotoimenpiteitä ja kehitysehdotuksia. Jokaisen kahvilan on tarkoitus löytää keskustelun kautta sopivia toimintatapoja, jotka lopuksi esitellään kaikille osallistujille. Eri kahviloissa käsitellään usein erilaisia näkökulmia, minkä johdosta loppussa on hyvä nähdä, mihin näistä halutaan jatkossa keskittyä ja puhutaan samalla tulevaisuuden toimenpiteistä. On tavoiteltavaa löytää toimintamalli, joka nähtiin yleisesti toimivampina ja sitä kautta miellyttää mahdollisimman suurta joukkoa osallistujista. (Kantojärvi, 2012, s. 178-179)

World cafe -menetelmässä voidaan käyttää yhtä tai useampaa kahvilaa, riippuen osallistujamäärästä. Kahden kahvilan hyötyinä on mahdollisuus hyödyntää suurempaa joukkoa ja tätä kautta saada enemmän ajatuksia esille. Samassa tilassa on kaksi erillistä kahvilaa, joissa käsitellään samoja asioita siten, että molemmissa on täsmälleen identtiset pisteet. Ryhmä on jaettu siis kahteen osaan, joista molemmat puolet kiertävät pelkästään omassa kahvilassa. Työskenteilyn lopuksi kaksi samaa asiaa käsitelleen kahvilan tuotokset käydään läpi esimerkiksi pareittain,

jonka jälkeen näistä kootaan yhteenveto molempia hyödyntäen. Fasilitaattorille tämä toimintatapa on varsin haastava, sillä hänellä on iso joukko ja kaksi erillistä prosessia ohjattavana. Tämän johdosta selkeyttäminen sekä yksinkertaiset ja tarkat ohjeet ovat hyvin olennaiset. Tarvittaessa voidaan käyttää myös kahta fasilitaattoria toiminnan ohjaamisessa. (Kantojärvi, 2012, s. 180)

2.3 Closed space

Closed space -ryhmätyömenetelmässä pohjana on valmiit ehdotukset, joita käsitellään vapaamuotoisesti kiertäen erilaisilla pisteillä. Tavoitteena on hyvin pitkälti itseohjautuva työskentely, jossa jokaisella on vapaus edetä omalla tahdillaan. Toimintamalli on varsin joustava, sillä ryhmäkoot voivat vaihdella suuresti ja toisaalta aikaikkunaa voidaan muokata käsiteltävien asioiden määrän mukaan. Yleisesti prosessi vaatii kuitenkin reilusti aikaa, jotta jokaista osa-alueetta ehditään käsitellä riittävän kauan ja toisaalta osallistujat voivat perehtyä kaikkiin eri pisteisiin. On tärkeää pitää motivaatiota ja keskustelua yllä, jotta ideat tulevat esille. Tämä avulla niitä saadaan jatkojalostusta varten mahdollisimman paljon. (Kantojärvi, 2012, s. 181-182)

Closed space -menetelmän haasteena on ehdottomasti ryhmäläisten osallistuminen jokaiseen kohteeseen riittävän suurella innokkuudella. Joissain kahviloissa voi hetkellisesti olla enemmän ruuhkaa, mistä huolimatta on tärkeää saada jokaisen ihmisen mielipide julki ja osaksi keskustelua. On siis oltava riittävästi tilaa ja aikaa ajatusten jakamiselle. Toisaalta on myös tärkeää, että eri osa-alueiden ammattilaiset ottavat kantaa muuhunkin kuin omaan vahvuusalueeseensa, sillä heidän mielipiteensä voivat tuoda lisää syvyyttä aiemmin esitettyihin ideoihin. Tämä auttaa suuresti asiaan enemmän keskittyviä laajentamaan omaa perspektiiviään ja lisäämään ymmärrystä kyseisen asian rajapintoihin. Tästä esimerkkinä talousjohtajan ajatukset tuotekehityksen projektien kannattavuuteen ja henkilöstöhallinnon asiantuntijan mielipide uusiin investointeihin. (Kantojärvi, 2012, s. 181-182)

2.4 Ryhmämessut

Ryhmämessut (tunnetaan myös nimellä Kiertoryhmä) on päätöksenteon malli, jossa yksilöiden ajatukset pyritään siirtämään käytäntöön yhteisesti toimimalla ja keskustelemalla. Ryhmämessut koostuvat kuudesta eri toimintavaiheesta, jotka ovat mietintäryhmät, ehdotukset yksilöinä, summaus, sekoitetut ryhmät, uudet arviointiparit ja toimenpiteet. Ryhmämessujen tavoitteena on yhdistää ihmisten energiat ja kohdistaa ne yhdessä käsiteltävään asiaan. Sitä kautta saadaan tuloksia ja osallistuja mukaan samaan aiheeseen. Toiminta perustuu keskusteluenergioiden siirtymiseen ihmisestä toiseen ja sitä kautta myös muihin ympärillä oleviin ryhmiin. Kun keskustelu pystytään kohdistamaan kaikkien osalta samaan aiheeseen tämä pitää kaikki osapuolet kiinni asiassa. (Mantere, 2003, s. 34-35 & s. 108-111)

Ryhmämessut soveltuu hyvin erikokoisille ryhmille, sillä sen eri vaiheiden kautta saadaan eri ihmisten näkemykset ja ajatukset hyvin esille. Tämän avulla on helppo samanaikaisesti perustella kaikille yhteiset tavoitteet ja sitä kautta edesauttaa kaikkien sitoutumista yhteiseen asiaan. Yhdessä tehdyt päätökset ja oivallukset luovat pohjaa tasapainoiselle jatkolle, jossa kaikki ovat kokeneet tullessa kuulluiksi. Toisaalta jotkut ideat jäävät toteuttamatta, mutta tämäkin voidaan perustella työpajan aikana ja toisaalta idean esittänyt henkilö tulee kuulluksi. Toiminnallinen ja keskusteleva työskentely pitää mielenkiinnon yllä ja kaikilla on energiaa perehtyä yhteisiin asioihin. (Tjs-Opintokeskus, 2019a)

2.5 Kahvilamenetelmät pähkinäkuoressa

Seuraavassa Taulukossa 1 on selkeyden vuoksi listattu kaikkien käsiteltyjen menetelmien pääpiirteet ja sitä kautta alleviivata niiden eroja suhteessa toisiinsa. Taulukossa vertailtavat osat alueet ovat käsiteltävien asioiden määrä, liikkumisen rajoittaminen, kahvilapisteiden määrä, menetelmän hyödyt ja haasteet sekä tilanne, johon kyseinen tekniikka soveltuu kaikkein parhaiten.

Taulukko1. Kahvilamenetelmien osa-alueet vertailtuna

	Open cafe	World cafe	Closed space	Ryhmämessut
Käsiteltävien asioiden määrittely	Tehdään tapaamisen alussa siten, että kaikki paikalliolijat voivat tehdä ehdotuksia.	Entuudestaan määritetty.	Entuudestaan määritetty.	Entuudestaan päätetty. Perustuvat samaan osa-alueeseen, johon halutaan ratkaisu.
Liikkumisen rajoittaminen	Jokainen vapaa liikkumaan ja osallistumaan haluamallaan tavalla.	Kahviloista siirtään seuraavaan ohjeistuksen mukaan. Kaikki kiertävät jokaisen pisteen.	Liikkuminen itseohjautuvaa.	Jokainen käy kaikilla pisteillä ja sitä kautta osallistuu jokaiseen keskusteluun.
Kahvilapisteidän määrä	Osallistujamäärän mukaan sovellettavissa.	Yksi kahvila, jossa useampi pöytä. Mahdollisuus myös kahteen kahvilaan.	Osallistujamäärän mukaan sovellettavissa.	Osallistujamäärän mukaan sovellettavissa.
Hyödyt	Osallistujien mahdollisuus määrittää toimintatavat ja sitä kautta tehdä työpajasta omannäköisensä.	Mahdollisuus perehtyä asiaan monelta kantilta ja saada kaikki perehtymään kyseisiin asioihin.	Joustava ja antaa jokaiselle osallistujalla edetä itse parhaaksi näkemällään tavalla.	Keskustelun jatkuva ylläpito, kun samassa tilassa paljon motivoitunutta ja aktiivista keskustelua.
Haasteet	Aiheiden ja tarvittavan ajan määrittäminen. Vaikea ennen työpaja tietää, kuinka paljon keskustelua syntyy.	Fasilitaattorille voi olla ajoittain haastavaa ohjata monta keskustelua ja motivoida osallistujia.	Jokaisen osallistujan aktivoiminen siten, että kiertävät myös pisteet, jotka eivät suoraan koske heitä.	Taito kuunnella jokaista mielipidettä, mutta toisaalta pysyä perustelemaksi kaikkia ei valita.
Tilanne, johon soveltuu kaikkein parhaiten	Rentoon tilanteeseen, jossa ihmisten kontrolloinnille ei tarvetta. Erityisen hyvä ideoiden läpikäymiseen ja jatkojalostamiseen.	Tilanteisiin, joissa asiaa halutaan keskustella jokainen piste kerrallaan, mutta toisaalta pitää toiminta vapaana.	Valittujen asioiden käsitteleminen yhteisesti kuitenkin siten, että jokainen saa kiertää pisteet omalla tahdillaan.	Tilaisuuteen, jossa ryhmiä halutaan sekoittaa ja sitä kautta lisätä keskustelua ja tuoda esille useita näkökulmia ja perusteita.

3 YKSITTÄISEEN ONGELMAAN KESKITTYVIÄ MENETELMIÄ

Välillä päätöksentekoprosessissa on keskityttävä yhteen kehityskohteeseen, johon kaikkien ajatus on kohdistettava täysin. Tällaisessa tilanteessa on hyvä löytää toimintapa, jossa erilaiset osat alueet tukevat yhteistä päämäärää, eli toivetta löytää paras mahdollinen ratkaisu etsittyyn ongelmaan. Seuraavana on esitelty kolme työpajaa, joiden tavoitteena käsitellä yksittäistä isoa kokonaisuutta ja pyrkiä löytämään tähän ratkaisu siten, että jokainen osapuoli tulee kuulluksi. Nämä työkalut ovat Bonon hatut, tuplatiimi ja napajohtaminen.

3.1 Bonon hatut

Bonon hatut (eng. Six Thinking Hats) on ryhmätyöperiaate, jossa osallistujalle on tarjolla erilaisia kuvainnollisia hattuja, jotka ohjaavat heidän ajattelutapaansa päätöksenteon aikana. Menetelmässä on todettu useita etuja, joita ovat muun muassa roolin tuoma vapaus, huomion suuntaaminen oikeaan kohteeseen sekä pelisääntöjen tunnistaminen ja niiden helppo seuraaminen. Bonon hattujen kuusi eri väriä ovat neutraalia ja objektiivista mielipidettä kuvaava valkoinen, synkkää ja kielteistä ajattelua suosiva musta, myönteinen ja aurinkoinen keltainen, tunteisiin pohjautuva punainen, luovuutta ja uusia ideoita ihannoiva vihreä sekä organisoinnista ja kontrolloinnista vastaava sininen. (De Bono, 1990, s. 25 – 27)

Bonon hatut on tekniikka, jossa tavoitteena on välttää väittelyä ja keskittää keskustelu tiettyyn kohteeseen. Tällöin toiminta on tehokkaampaa, ja turhalta ajanhukalta vältytään. Menetelmän etuina on esitetty sen monipuolinen ja osallistujia haastava suhtautuminen aiheeseen. Hatut jakavat rooleja, jotka perustuvat tunnistettaviin persooniin, mutta toisaalta tässä tilanteessa jokainen joutuu ottamaan myös rooleja, joihin ei itseä yleensä päätyisi. Toiminnan tavoitteena on estää normaaleihin asenteisiin ja tapoihin pinttyminen, laajentaa ajatuskenttää sekä luoda jotain aivan uutta. On yllättävää nähdä kuinka ihmiset kykenevät aivan toisenlaiseen ajatteluun siirtyessään erilaiseen rooliin. He pystyvät tällöin ajattelemaan ilman yleensä käytetyn roolin painetta. (The de Bono Group, 2019)

Menetelmään sisältyvät erilaiset hatut voidaan esittää prosessissa joko konkreettisina tai vain ajatuksen tasolla käytettävänä. Jokainen väri on kuitenkin hyvä ottaa huomioon, jotta asioihin

saadaan toivottua syvyyttä ja laajuutta. Tony Baker (2013) on esittänyt, että konkreettisen värien käyttäminen keskustelun aikana auttaa ryhmän keskittymistä tiettyyn kohteeseen ja olemaan sitä kautta fokusoituneempi käsiteltävään asiaan. Tämä on hyvä muistaa varsinkin, jos siirtyminen tiettyyn aiheeseen tai rooliin osoittautuu vaikeaksi. Hatut voidaan kylläkin esittää muillakin keinoilla kuin itse päähineinä, mutta tärkeää on, että jokainen osallistuja tietää jokaisen henkilön roolin heidän esittäessä mielipiteitä.

Ryhmän toimiessa päätöksentekijöinä, ei kenenkään ole tarkoitus keskittyä vain yhteen ajattelutapaan, vaan yleisesti on kannattavaa, että jokainen pystyy hyödyntämään jokaista roolia. Tästä poikkeuksena on sininen hattu, jonka omistaja ei vaihdu tapaamisen aikana. Sinisen hatun hallitsija on yleensä tilanteessa fasilitaattorin roolissa, eli mahdollisesti täysin ulkopuolinen henkilö. Tässä tilanteessa konkreettisten värien käyttäminen nostaa rooliaan, jotta mahdollisilta epäselvyyksiltä voidaan välttyä. Roolien vaihtuminen voi olla haasteellista, jos osallistujat eivät ole varmoja mitä roolia kukakin hyödyntää missäkin tilanteessa. (Baker, 2013)

3.2 Tuplatiimi

Tuplatiimi on työskentelytapa, joka on kehitetty, jotta kokouksissa saataisiin tehokkaammin aika käytettyä ja toiminta olisi tulospohjaista. Toimintatavassa pyritään tekemään tehokkaasti päätöksiä ilman turhaa ajankäyttöä ja väittelyä. Keskustelua arvostetaan, mutta sille ei anneta liian suurta valtaa, vaan aina pyritään menemään asiassa eteenpäin. Tavoitteena on saavuttaa päätös, joka on prosessissa olevien osapuolien yhteinen kompromissi, ja jonka takana jokainen voi seistä. Kaikkien mielipiteitä ei tässä voida ottaa huomioon, mutta pyritään löytämään yhteinen tavoite, jossa otetaan laajan joukon mielipiteet huomioon. (Slåen & Mantere, 1999, s. 13-15)

Työskentelyn onnistumisen takia on erittäin olennaista alussa määrittää yhteinen päämäärä, jotta varmistetaan kaikkien keskittävän yhteisesti samaan tavoitteeseen. Tämän suunnan ollessa epäselvä, on kyseinen työpaja täysin turha, sillä erilaiset päämäärät ohjaavat sekasortoon ja tulosten tekeminen osoittautuu mahdottomaksi. Näkökulmat samaan aiheeseen voivat olla erilaiset, mutta tavoite on oltava sama, jotta keskittyminen ei siirry väriin osa-alueisiin. Yleisesti

tuplatiimin tavoitteeksi on nimetty erilaisten vaihtoehtojen löytäminen ja karsiminen työpajan edetessä. (Tjs-Opintokeskus, 2019b)

Tuplatiimin toiminta pyrkii aina etenemään johdonmukaisesti siten, että jokaiselle vaiheelle annetaan tietty toteutusaika tietenkin tilanteeseen soveltaen. Toimintaa johtaa ulkopuolinen fasilitaattori, joka ei osallistu päätöksentekoon, vaan neuvoo vain käytetyn tekniikan toteutuksessa ja yleisessä keskustelussa. Tehtävänannon kertomisen jälkeen prosessiin osallistuvat jäsenet ajattelevat ensin mielipiteitään yksin kirjaten tarvittavat huomiot ylös. Tämän jälkeen he keskustelevat pareittain syntyneistä ajatuksista, ja kirjaavat ylös näistä kaikkein olennaisimmat, jonka jälkeen ajatukset esitellään muille osallistujille ennen suoritettavaa ristiinarviointia, jossa pyritään löytämään kaikkien ajatuksista hyödyllisimmät. Esittelyn aikana on olennaista, että muiden mielipiteitä ei kritisoida, vaan omat mielipiteet tuodaan esille vasta myöhemmin tapahtuvan äänestyksen aikana. Arvioinnin jälkeen fasilitaattori jaottelee ehdotukset aiheittain tärkeysjärjestykseen tehdyn äänestyksen perusteella. Tätä järjestystä voidaan yleisesti pitää osallistujien enemmistön mielipiteenä ja siten vahvana suosituksena toteuttaa jatkossa myös käytännössä. (Slåen & Mantere, 1999, s. 16-44)

Tuplatiimi-menetelmässä käytetään apuvälineenä usein tuplatiimitauluja (Kuva 1), joille esitetyt ajatukset on helppo liittää esimerkiksi teipillä tai post-it -lapuilla. Ristiinarvioinnin aikana jokainen osallistuja pystyy tekemään äänestyksen merkinnät juuri näihin lappuihin, joihin ajatukset on jo aiemmin kirjattu. Äänestyksen peruseriaatteena käytetään sitä, että pelkästään omien ehdotusten äänestäminen ei ole sallittua, vaan myös muiden ideoista on kyettävä löytämään sopivia vaihtoehtoja. Yleisesti on käytetty sääntöä, jonka mukaan annetaan neljä ääntä, kolme muiden ehdotuksille ja yksi omalle. Tällöin osallistujien on pakko kyetä arvioimaan ja hyväksymään myös muiden ihmisten ideoita ja ajatuksia. (Slåen & Mantere, 1999, s. 81-82)



Kuva 1 Esimerkki Tuplatiimi taulusta (Innotiimi-ICG, 2019)

Tuplatiimi on työpaja, jonka avulla syntyvien ideoiden pohjalta pyritään luomaan lopullinen suunnitelma, jota seuraamalla saavutetaan asetetut tavoitteet. On erittäin tärkeää keskittyä ajatuksiin, jotka ovat realistisia ja sitä kautta saavutettavissa myös tulevaisuudessa. Fasilitaattorin osallistuminen toimintaan ei ole pakollista, sillä tiettyjä askelia seuraamalla voidaan saada lopputuloksia ilman ulkopuolista ohjausta. Toisaalta fasilitaattorin läsnäolo mahdollistaa keskittymisen juuri oikeaan asiaan ja estää asian leviämistä sekä fokuksen karkaamista. Hänen tehtäväänään on ohjata keskustelua, osallistujien osalta olennaisilta on tuoda esille uusia ajatuksia ja ratkaisuja. Tuplatiimin käyttämisen hyötynä on erityisesti negatiivisten kommenttien ja kritiikin puuttuminen. Yhteisen mietinnän kautta rakennettu lopputulos on sellainen, johon kaikkien osapuolien on helppo sitoutua ja sitä kautta sitä on myös yksinkertaisempi toteuttaa käytännössä. (Edu, 2012)

3.3 Napajohtaminen

Napajohtamisen (eng. Polarity Management) lähtökohtana on yrityksen sisällä oleva ongelma, joka koostuu kahdesta itsenäisestä asiasta. Nämä asiat ovat usein lähellä toisiaan ja jopa vuorovaikutuksessa keskenään, mutta yrityksissä näihin suhtaudutaan periaatteella joko – tai, eli vain toinen voidaan toteuttaa. Napajohtamisen tavoitteena on löytää näistä yhtäläisyyksiä ja kompromisseja, joiden kautta vastakkaiset osapuolet kykenevät ymmärtämään tosiaan paremmin ja

löytämään hyvän lopputulokseen. Tällöin saavutetaan ajatusmalli, jossa tulos onkin sekä – että, jolloin molempien osapuolien toiveita voidaan tyydyttää. (Kantojärvi, 2012, s. 254-260)

Piritta Kantojärvi (2012) on esittänyt kaksinapaisen ongelman tunnuspiirteiksi ajoittain toistuvan tilanteen, joka on systemaattisesti jatkuva tai krooninen. Tällaisessa tilanteessa kahden erillisen ongelman vuorovaikutus on osallisena johonkin niitä suurempaan tavoitteeseen, johon pyritään. Kaksinapaista ongelmaa ratkaistaessa ei vaihtoehtona ole keskittyä toiseen osapuoleen näistä, sillä se yleisesti pahentaa tilannetta entisestään. Tämä aiheuttaa vastarintaa ja konflikteja osapuolien välillä.

Napajohtamisen hyödyntämisen kautta on tavoitteena pyrkiä saamaan kaikki osapuolet ymmärtämään asiaa yhteisesti ja sitä kautta käsittelemään sitä samasta näkökulmasta. Prosessi voi sisältää useamman eri osa-alueen, joista tunnistetaan tämän hetken vahvuudet ja toisaalta mahdolliset puutteet tai heikkoudet. Tämän kautta saadaan tasapaino, jota on helppo lähteä työstämään tulevaisuudessa. Täysin ideaalissa tilanteessa koko joukko poistuu paikalta täydessä yhteisymmärryksessä, mutta todellisuus ei ole usein näin optimaalinen. Yleisesti voidaan nähdä prosessin onnistuneen, jos työpajan jälkeen jokainen osapuoli ymmärtää toistaan edes hieman paremmin ja kykenee sitä kautta hyötymään tästä myös omassa ajattelussaan. (Kantojärvi, 2012, s. 255)

Napajohtaminen on toimintatapa, joka luo ymmärrystä ryhmän sisällä ja pyrkii löytämään yhteistä ajatusmallia. Kantojärvi (2012) kertoo kuinka tämän hyödyntäminen hyvin kärjistyneessä tilanteessa voi lyhyessäkin ajassa lisätä molemminpuolista ymmärrystä ja sitä kautta kääntää toiminnan täysin erilaiseen suuntaan. Hän kuvasi tilannetta, jossa johtoryhmän toimintatavat olivat edenneet pisteeseen, jossa jokainen teki töitä yksilönä, mutta ei niinkään yhteisen hyvän eteen. Kaikki osapuolet olivat kiistatta oman alansa ammattilaisia, mutta tämä ei näkynyt työntekijöiden puolelle kiireen ja priorisoinnin puutteen johdosta. Organisaation kasvaminen oli entistään vaikeuttanut tilannetta, sillä työmäärän kasvun jälkeen työmäärä oli valtava. Kyseisen yrityksen johtoryhmän jäsenistä osa halusi tehdä enemmän strategista suunnitelmaa, jolloin he siirtäisivät päivittäisen päätöksenteon vastuun muille osapuolille tämän ryhmän ulkopuolella. Napajohtamisen avulla kyseinen joukko saatiin ymmärtämään toisiaan ja sitä kautta rakentamaan omaa ajattelua myös muiden ihmisten mielipiteiden pohjalle.

3.4 Yksittäiseen asiaan keskittyvien menetelmien koonti

Taulukossa 2 on esitetty käsiteltyjen menetelmien pääpiirteet ja sitä kautta pyritään löytämään jokaisen toiminnan pääpiirteitä ja eroavaisuuksia suhteessa toisiin menetelmiin. Taulukossa vertailtavat asiat ovat osallistujamäärä, hyödyt, haasteet ja tilanne, johon kyseinen tekniikka soveltuu kaikkein parhaiten.

Taulukko2. Yksittäiseen ongelmiin keskittyvien menetelmien koonti

	Bonon hatut	Tuplatiimi	Napajohtaminen
Osallistujamäärä	Optimaalinen pienemmälle joukolle, jossa ajatusten jakaminen on helppoa.	Toimivin muutaman kymmenen hengen joukolle. Tämän kautta ajatusten määrä ei hajoa käsiin ja sitä kautta kaikki saavat sopivasti aikaa ja huomiota.	Osallistujia voi olla muutamista aina useampaan kymmeneen, kuitenkin todella isoja joukolla raskas toteuttaa.
Hyödyt	Oivallinen keino saada ihmiset poistumaan omalta mukavuusalueeltaan ja sitä kautta laajentamaan näkökulmaa.	Järjestelmällinen prosessi, jota helppo seurata ja toteuttaa. Päätöksentekoprosessi nostaa hyvin esille enemmistön mielipiteen.	Keino saada ihmiset ymmärtämään toisia ristiriitatilanteissa. Kykenee auttamaan isommankin ristiriidan ratkaisussa.
Haasteet	Ihmisten roolin sekoittuminen ja keskusteluun puuttuminen oman hatun roolin ulkopuolella. Vaatii sinisen hatun omistajalta hyvää kykyä jakaa puheenvuoroja.	Varsin työläs ja pitkä prosessi, jos käsiteltäviä osaluueita on useampia ja ideoita syntyy paljon.	Ristiriitatilanteen ollessa riittävän kärjistynyt, ei napajohtaminen välttämättä luo ratkaisuja. Useamman asian käsittely samaan aikaan vaikeaa.
Tilanne, johon soveltuu kaikkein parhaiten	Tilanne, jossa erilaiset mielipiteet ja näkökulmat ovat erityisen tärkeitä. Esimerkiksi jonkin mielipiteitä heittävä kokonaisuuden käsittelyyn yhteisesti.	Prosessiin, jossa on paljon erilaisia toteutusvaihtoehtoja, mutta näistä voidaan valita käytäntöön vain muutamia. Oiva tapa ottaa selville enemmistön mielipide.	Ristiriitatilanne, jossa kaksi eri mielipidettä pitäisi saada yhdistettyä siten, että molempiin voidaan keskittyä yhteisesti.

4 IDEOIDEN JAKAMISTA JA TOISTEN YMMÄRTÄMISTÄ

Tässä osiossa käsiteltävät asiat eivät suoraan vastaa minkäänlaiseen valmiin ratkaisun tilaukseen, vaan toimivat enemmänkin pohjana toisten mielipiteiden ymmärtämiselle ja sitä kautta keskustelun laajentamiselle. Kyseiset menetelmät ovat yleisesti lyhyempikestoisia, ja voivat toimia yhdistettynä muiden osa-alueiden kanssa. Näiden kautta pääpainona on ideoiden jakaminen ja ajatusten herättäminen kaikissa osallistujissa. Seuraavien työpajojen avulla voidaan esimerkiksi löytää asioita, joita olisi tarve käsitellä laajemmin ja yksityiskohtaisemmin jatkossa.

4.1 Fiilisvalinta

Fiilisvalinta (toiselta nimeltään kahvikuppianalyysi) on nimensä mukaisesti päätöksenteon vaihe, jossa valintaa kommentoidaan tunteiden pohjalta. Tavoitteena ei ole rakentaa valintaa järkisyiden varaan, eikä toisaalta myöskään perustella sitä lainkaan, vaan tunteen kuuluu tässä vaiheessa ohjata toimintaa. Fiilisvalinnassa voidaan käyttää erilaista asteikkoa, esimerkiksi Kantojärven (2012) esittämää Ihastuttava - Tähtiainesta – Mukiinmenevä – Vihastuttaa -asteikkoa. Tämän toimintatavan avulla voidaan löytää ehdotukset, jotka eivät herätä kenessäkään suoraa kiinnostusta ja toisaalta ne, joiden välillä on eniten ristiriitoja eli ihastusta ja vihaa. Fiilisvalinta on keino, jossa ihmiset saavat luvan kanssa aidosti kiinnostua osa-alueista, jotka ovat heille tärkeitä. Toisaalta he voivat tuoda esille myös negatiiviset tunteensa.

Fiilisvalinta on kestoltaan hyvin lyhyt, maksimissaan parinkymmenen minuutin mittainen. Kyse on siis vain hyvin lyhyestä toimenpiteestä, jonka jälkeen ollaan valmiita jatkamaan seuraavaan vaiheeseen. Ryhmän koolla ei ole väliä toteuttamisen osalta, vaan määrä voi olla aina muutamasta useampaan sataan henkilöön. Yleisesti fiilisvalintaa voidaan käyttää esimerkiksi tehtyjen ratkaisujen arvioinnissa. Tämän avulla pystytään löytämään ne ajatukset, joihin on olennaista keskittyä myös jatkossa. Toiminnan etuna on anonymisuus, joka antaa ihmisille vapauden olla juuri sitä mieltä, jota he todellisuudessa ovat. Muiden mielipiteitä ei tarvitse huomioida ja niiden ei tarvitse antaa vaikuttaa omaan valintaan. (Kantojärvi, 2012, s. 198 & s. 271)

4.2 Kriteerikenttä

Kriteerikenttä on keino tehdä päätöksenteko tehokkaammin ottaen huomioon mahdolliset vaatimukset ja toiveet, joita kyseinen asia sisältää. Kriteerikentän pohjana voidaan käyttää koordinaatistoa, jossa pysty- ja vaaka-akseleille sijoitetaan kriteerit. Tämän jälkeen valmistellut päätökset sijoitetaan taululla sen mukaan, miten olennaisia ne ovat kummankin kriteerin kannalta. Molempien kriteerien nojalla epäolennaisimmat ideat sijoitetaan lähemmäs koordinaatiston nollapistettä, ja toisaalta kaikista tärkeimmät oikean yläkulman läheisyyteen. On tietenkin selvää, että jotkin asiat ovat toisen kriteerin kannalta olennaisia, vaikka eivät toisen kannalta ole niin olennaisia. Tämä on helposti huomattavissa kriteerikentästä. Lopussa voidaan vielä suunnitella jatkoa kaikkein olennaisimmiksi havaittujen kriteerien osalta. (Kantojärvi, 2012, s. 193)

Kriteerikentän osallistujajoukko ei voi olla valtavan suuri, sillä valintojen on kyettävä olemaan varsin yksimielisiä ja yhteisen keskustelun tuloksia. Tämä ei onnistu, jos osallistujia on useita satoja. Muutenkin toiminta on tarkoitus pitää mahdollisimman tehokkaana ja kriteerikentän kesto on yleensä muutamien minuuttien luokkaa, aina vähintään alle puolen tunnin aikaikkunassa. Käytetyt kriteerit voivat olla mitkä vain kaksi osa-aluetta, jotka liittyvät toisiinsa ja vaikuttavat toiminnan toteutukseen. Näistä esimerkkejä ovat hinta, tärkeys, toteutuksen helppous, kypsyyssaste, vaikutukset ja mielikuvituksen tarve. Kriteerikenttään sijoitetuista ajatuksista valitaan jatkojalostusta varten muutamia tärkeimpiä. (Kantojärvi, 2012, s. 67, 106 & 168)

4.3 Me-We-Us

Me-we-us -toimintatavan perustavoite on aktivoida koko ryhmä keskustelemaan tasapuolisesti ja yhteisesti. Tällä pystytään estämään varsin yleinen ongelmatilanne, kun koväänisimmät puhujat saavat eniten huomiota ja tätä kautta tahtoaan läpi. Näiden mielipiteiden kautta voidaan varmasti löytää hyviä ratkaisuja, mutta toisaalta myös hiljaisempien osallistujien mielipiteet ovat aivan yhtä arvokkaita. Työpaja on kestoltaan noin tunnin pituinen, ja ajankäytöllisesti pääpaino on yhteisessä keskustelussa loppupuolella. Keskustelun tavoite on yhteisymmärrys, jossa jokaisen ajatukset ovat yhtä arvokkaita ja kaikkien ajatus on perusteluissa ja niiden hyväksymisessä. (Kantojärvi, 2012, s. 54-55; Karreinen, 2015b)

Me-we-us -työpajassa työskentely etenee yksilö- ja pienryhmätyöskentelyn kautta koko ryhmän yhteiseen keskusteluun, joiden jokaisessa vaiheessa tärkeimmät osa-alueet kirjoitetaan ylös. Tätä kautta jokaisella on jotain konkreettista esitettävää ja toisaalta he pääsevät myös perustelemaan omat mielipiteensä. Ensimmäisen osan tavoitteena on saada hiljaiset mukaan toimintaan, paritilanteessa tarjotaan turvallinen hetki perustella omat mielipiteet ja kehittää syntyneitä ajatuksia. Kolmannen vaiheen tavoitteena on saada yhteisymmärrys ajatuksista ja pyrkiä löytämään yhteisiä päämääriä. (Kantojärvi, 2012, s. 54-55; Karreinen, 2015b)

Työskentelytavan hyödyntäminen onnistuu parhaiten tilanteessa, jossa keskustellaan vain yhdestä asiasta ja sitä kautta keskittyminen voidaan siirtää täysin siihen. Aihe voi olla hyvin yksinkertainen, mutta monimutkaisemman kokonaisuuden käsitteleminen onnistuu me-we-us -menetelmän avulla. Monimutkaisempaa asiaa käsitellessä on muistettava ohjeistaa osallistujia keskittymään kaikkiin osa-alueisiin. Muuten on riskinä, että ajatukset ovat vain osittaisia ratkaisuja tilanteeseen, jonka kautta tuotoksesta tulee suppea ja toivottuun lopputulokseen ei päästä. Tämä voidaan ohjeistaa esimerkiksi keskittymällä ensin yhteen asiaan, jonka jälkeen pyydetään ottamaan uusi näkökulma. Lopputuloksena saadaan kokonaisvaltaisesti ajatuksia useasta eri näkökulmasta. (van der Beek, 2016)

4.4 Ideointiin käytettävien työkalujen yhteenveto

Taulukossa 3 on esitetty käsiteltyjen menetelmien pääpiirteet ja sitä kautta löytää jokaisen toiminnan pääpiirteitä ja eroavaisuuksia suhteessa toisiin menetelmiin. Taulukossa vertailtavat asiat ovat ajan tarve, osallistujien määrä, hyödyt, haasteet ja tilanteet, joihin kyseistä tekniikkaa voisi soveltaa.

Taulukko3. Ideointityökalujen koonti

	Fiilisvalinta	Kriteerikenttä	Me-We-Us
Ajan tarve	Hyvin lyhytkestoinen, maksimissaan muutamia kymmeniä minuutteja.	Hyvin lyhytkestoinen, maksimissaan muutamia kymmeniä minuutteja.	Hyvin lyhytkestoinen, maksimissaan muutamia kymmeniä minuutteja.
Osallistujamäärä	Voi vaihdella suuresti pienestä ryhmästä selvästi isompaan joukkoon.	Pienestä joukosta muutama kymmeneen osallistujiin. Liian iso joukko hidastaa päätöksentekoa.	Soveltuu hyvin erikokoisille ryhmille. Ei sidonnainen ryhmän kokoon.
Hyödyt	Hyvä tapa saada kaikkien ihmisten mielipiteet julki. Anonyymius helpottaa ajatusten jakamista heille, joille se on muuten haasteellista.	Helppo löytää osa-alueet, joihin keskittyminen on tärkeää. Toisaalta tunnustetaan myös negatiivisia tunteita herättävät osa-alueet.	Kaikkien äänen kuuleminen ja parhaiden ideoiden löytäminen keskustelun avulla.
Haasteet	Tunteisiin perustuvat ajatukset eivät välttämättä aina ole niitä, joita yrity maailmassa kannattaa hyödyntää.	Ristiriidat ihmisten välillä on vaikea ratkaista, jos esimerkiksi ei löydy selkeää enemmistöä puoltamaan jotain valintaa.	Monien asioiden käsittely hankalaa ja työlästä suhteessa muuhun prosessiin.
Tilanne, johon soveltuu kaikkein parhaiten	Päätöksiin, jotka pystytään tekemään tunteiden perusteella. On siis hyvä, jos kyseessä on asia, joka herättää osallistujissa tunteita.	Tilanteeseen, jossa valinnat tehdään kahden toisistaan erillisen kriteerin perusteella. Auttaa tunnistamaan näihin kahteen parhaiten sopivat ratkaisut.	Sopii erityisesti tilanteeseen, jossa käsittelyssä yksi asia. Tällöin fokus voidaan siirtää suoraan tähän kohteeseen.

5 ROOLIT RYHMÄPROSESSISSA

Päätöksentekoprosessiin osallistuu ihmisiä eri rooleissa ja tehtävissä. Ennen tapahtuvaa tilaisuutta on tärkeää, että jokainen osapuoli tietää erityisesti, kuka on vastuussa toteutuksesta. Muuten voi syntyä ristiriitoja ja epämääräisyyttä, joka toisaalta estää todellisen tavoitteen saavuttamisen. Yleensä tämä henkilö on koko ryhmän ulkopuolelta tuleva fasilitaattori. Muita päätöksentekoprosessin kannalta olennaisia henkilöitä ovat työpajaan osallistuvat henkilöt, mahdollisen synteesiryhmän jäsenet ja esimiesasemassa olevat henkilöt, jotka voivat toimia esimerkiksi tilauksen tekijöinä. Tämän lisäksi tässä kappaleessa paneudutaan yksilöiden osuuteen ryhmäpäätöksentekoon.

5.1 Fasilitaattori

Fasilitaattori on henkilö, joka ohjaa ja johtaa päätöksentekoprosessia. Hän on usein yrityksen, tai ainakin päätöksenteon, ulkopuolelta tuleva henkilö, joka ei vaikuta lopputulokseen, vaan johtaa prosessia kohti tehtävää päätöstä. Fasilitaattorina voi toimia yrityksen ulkopuolinen henkilö, mutta myös esimerkiksi tiimin esimies voi hoitaa tätä tehtävää ryhmätyöprosessin aikana. Yleensä ulkopuolisen fasilitaattorin käyttö on suositeltavaa tilanteen ja roolin selkeyden kannalta. Fasilitaattorin tehtävänä on antaa ryhmälle keinoja matkalla kohti päätöksentekoa, mutta millään tavalla itse päätökseen hän ei vaikuta. Fasilitaattorin rooliin ei myöskään kuulu tehdyn ratkaisun arviointi, vaan hänen rakentaman prosessin kautta pyritään luomaan lopputulos, joka on luotettava ja sitä voidaan käyttää yrityksen toiminnassa myös jatkossa. (Kantojärvi, 2012, s. 36-37; Nummi, 2019)

Lari Karreinen on julkaisussaan *Sujuvien kokousten fasilitointi (2015b)* nimennyt fasilitaattorin olennaisimmiksi tehtäviksi vastuun tavoitteen saavuttamisesta, osallistujien rohkaisemisen, ajankäytöstä vastaamisen ja energiatason ylläpitämisen sopivana. Rooli on laaja ja vaatii kykyä hallita kokonaisuuksia. Fasilitaattorin on tärkeää kyetä perustelemaan omat päätöksensä ja ajatukset, jotta molemminpuolinen luottamus ryhmän kanssa saavutetaan. Toisaalta Steve Baker (2019) on nimennyt fasilitaattorin olennaiseksi ominaisuudeksi kyvyn lukea osallistujia, jotta hän osaa löytää oikean hetken päättää keskustelu tai toisaalta löytää tarvittaessa aikaa pysähtyä ja kerrata tavoitteita ja asioita, joihin pyritään keskittymään. Nämä osa-alueet ovat olennaisia

varsinkin motivaation ylläpidon kannalta, sillä ihmiset eivät halua keskittyä aiheeseen, jota he eivät millään tavalla näe tärkeänä.

Fasilitaattoria tarvitaan usein tilanteissa, joissa kulku ei ole täysin yksiselitteinen ja ohjaus on siten tarpeen. Tällä keinoin voidaan selventää toimintatapoja, kyetään käyttämään aika hyödyksi ja saada jokainen osallistumaan. Fasilitointi auttaa haluttujen tulosten saavuttamisessa ja toisaalta pitää työskentelytilanteessa keskustelua yöllä. Ideoiden loppuessa on fasilitoijan tehtävä ohjata keskustelua toiseen näkökulmaan tai toisaalta tehdä päätös siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Yritysten yleinen ongelma yksipuolisesta päätöksenteosta kyetään fasilitaattorin toimesta poistamaan, sillä hänen toimintansa tarkoituksena on saada jokaisen työpajaan osallistuvan henkilön ääni kuuluville. (Grape People, 2019)

Fasilitaattorin roolissa erittäin haastavaa on olla ottamatta osaa käytävään keskusteluun, sillä yleisesti ihmisillä on jonkinlaisia mielipiteitä hyvinkin moniin asioihin ja yksittäisten ideoiden esittäminen ja kommentointi voi tuntua järkevältä. Tällöin kuitenkin ajoittain vaihtuva rooli voi aiheuttaa haasteita ryhädynamiikkaan, ja osallistujat voivat esimerkiksi nojautua liikaa fasilitaattorin ajatuksiin. Myös puolueettomuus on tärkeää, sillä tavoitteena on, että ryhmän päätökset perustuvat heidän ajatuksiinsa, eikä siihen mihin suuntaan fasilitaattori keskustelua johtaa. On tärkeää luottaa tilaukseen, joka yrityksen tai muun organisaation kautta on tehty, ja pyrkiä vastaamaan tähän tarpeeseen niin hyvin kuin mahdollista. (Kantojärvi, 2012, s. 38-40)

Ryhmäpäätöksenteon tekeminen ja työpajan suunnittelu on erittäin olennaista saavutetun tuloksen suhteen, mutta erittäin olennaista on löytää myös juuri sopiva toimintatapa, jolla lähdetään saavuttamaan haluttua lopputulosta. Tämä kuuluu aina fasilitaattorin rooliin. Valintaan vaikuttavat monet asiat, mutta olennaisimpina ja työskentelytapaa eniten rajaavina voidaan nähdä käsiteltävän asian laajuus, ryhmäkoko ja käytettävissä oleva aikaikkuna. Näiden kautta voidaan rajata vahvasti suuntaa, jonka jälkeen mahdollisuuksia on selvästi vähemmän. Kuitenkin myös työpajalle asetetut tavoitteet sekä osallistuva ihmisjoukko on hyvä tuntea ennestään, sillä sitä kautta nähdään, minkälaista keskustelua olisi hyvä käydä alusta asti. Nämä tiedot on hyvä saada etukäteen työpajan tilaajalta. Lopullisen päätöksen tekijä on hyvä tuntea, jos päätökset tehdään kyseisen kokouksen ulkopuolella, sillä joissain tapauksissa työpajan tehtävänä on tuoda lisäinformaatiota tai ehdotuksia esimerkiksi johtoportaalalle. (Kantojärvi, 2012, s. 119-120)

5.2 Synteesiryhmä

Synteesiryhmä on erikseen valittu ryhmä palaveriin osallistuvista henkilöistä, joiden tehtävä on koota yhteen koko ryhmän tasapuolinen mielipide. Synteesiryhmän jäsenet eivät itsessään vaikuta päätöksiin, eivätkä he voi valita esiin nostamiaan kohtia esille oman mielenkiinnon mukaan. Synteesiryhmän käyttö ei ole millään tavalla pakollista päätöksenteossa, mutta toisaalta voi joissain tapauksissa luoda selkeyttä ja tehostaa prosessia. On myös hyvä, jos ideoinnissa mukana olevat ihmiset eivät osallistu koontiin, vaan tämän suorittajat ovat kohdistaneet ajatuksensa juuri tätä tehtävää kohti. (Kantojärvi, 2012, s. 89)

Valitun synteesiryhmän tavoitteena on koota mahdollisimman neutraali, rehellinen ja tasapuolinen yhteenveto päätöksistä. Ryhmä seuraa työskentelyprosessin aikana muiden toimintaa ja kuuntelee heidän ajatuksiaan ja mielipiteitä. Lopuksi muut työpajaan osallistuneet henkilöt poistuvat esimerkiksi tauolle ja synteesiryhmä jää kokoamaan rauhassa oman yhteenvedon sekä esityksen siitä. Tällä keinolla pyritään helpottamaan osallistujien kuormitusta, kun jokainen ryhmä ei esitä erikseen omia tuotoksiaan. (Kantojärvi, 2012, s. 89)

5.3 Yksilö ryhmän jäsenenä

Yksilön toiminta ryhmässä on usein tasapainottelua omien mielipiteiden ja ryhmän ajatusten välillä. On usein haastavaa tuoda omia ajatuksia esille, jos kokee pelkoa tulla väärinymmärrykseksi tai pahimmillaan jopa vähätellyksi. Ihmiset haluavat sopeutua ryhmän jäseniksi ja olla osa joukkoa, mutta toisaalta liika samanlaisuus hajottaa luovuuden ja vähentää ideoiden syntymistä. On myös todettu, että liiallinen yksilöllisyys ei edesauta ryhmän toimintaa, sillä yhteisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttaminen voidaan nähdä silloin vaikeana. On tärkeää löytää tasapaino yksilön ja ryhmän tarpeiden välillä. Nämä ovat osa-alueita, jotka vaikuttavasti olennaisesti myös ryhmäpäätöksentekoon. (Juuti & Rovio, 2010, s. 86-88)

Jokaisella on luontaisia toimintatapoja, ja varsinkin toiminnan jaksottaminen on hyvin yksilöllistä. Jotkut ihmiset ovat varsin ratkaisukeskeisiä, ja pyrkivät sen takia nopeasti tuloksiin, kun toiset taas käyttävät paljon aikaa ajatusprosessiin. Nämä kaikki työskentelytavat ovat tärkeitä ja niiden sopiva yhdistäminen luo erinomaisia tuloksia. Erilaiset lähestymistavat tuovat asioihin

syvyyttä ja sitä kautta lisäävät kaikkien osapuolien ymmärrystä. FourSight-sovelluksessa on tunnistettu neljä erilaista ongelmanratkaisun prosessia, jotka ovat selkeytys, ideointi, kehittäminen ja toteutus. Toisaalta myös ryhmän jäsenet voidaan kärjistä kahteen rooliin, jotka ovat vaikuttaja ja uhri. Vaikuttaja kunnioittaa kaikkia mielipiteitä, ajattelee optimistisesti, nauttii tilanteesta ja kantaa vastuun omasta toiminnastaan. Uhri taas haluaa pitää tilanteen omassa kontrollissaan, haluaa ymmärtää käsiteltävät asiat perinpohjaisesti, syyttää muita epäonnistumisen hetkellä ja suhtautuu muutenkin asioihin hyvin pessimistisesti. Onnistunut ryhmädynamiikka on suuressa roolissa onnistuneen ryhmätyön rakentamisessa. (Kantojärvi, 2012, s. 20-21 & s. 260-261)

5.4 Puheenvuorojen jakaminen

Ryhmätilanteessa on aina haasteena saada kaikkien ääni samoissa määrin kuuluviin ja sitä kautta aktivoida jokainen osallistumaan keskusteluun. Osa ihmisistä on luonnostaan kärkkäämpiä jakamaan mielipiteitään, toiset taas ovat selvästi hiljaisempia ja jakavat mielipiteitään harviten. Näiden ihmistyyppien mahduttaminen samaan tilanteeseen luo päätöksentekoon haasteita, sillä sanomattomat ajatukset eivät koskaan pääse käytäntöön. Toisaalta ryhmätilanteessa kaikki eivät koskaan puhu saman verran, mitä ei kannata millään tavalla nähdä ongelmana. On tärkeää, että keskustelu etenee omalla painollaan siten, että yksittäinen ihminen ei johda keskustelua, ja että jokaisella on mahdollisuus kertoa mielipiteensä. Jokaisen ihmisen osaaminen on pyrittävä hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Se on ryhmäpäätöksen pääajatus- ja tavoite.

5.5 Esimies ryhmäpäätöksenteon keskellä

Esimiehen rooli osana päätöksentekoa voi usein olla jossain määrin haasteellinen, sillä työntekijöiden ottaminen mukaan prosessiin sisältää aina jonkinlaisia riskejä. Usein pelotteena on kaottilinen tilanne, jossa asiat eivät etene mihinkään suuntaan ja asiat jäävät junnaamaan paikallaan. Toisaalta voi pelätä prosessin hidastuvan, sillä yksittäisen ihmisen tekemät valinnat on helpompi toteuttaa nopeammin ja sitä kautta säästää aikaa. Tämä voidaan kuitenkin

välttää kiinnittämällä huomiota ryhmätyöskentelytaitoihin ja siihen, että asiat etenevät jatkuvasti kohti yhteistä päämäärää. Myös esimiehen on luotettava työntekijöiden taitoihin ja osaamiseen, jotta tuloksia saavutetaan. (Nummi, 2019; Maunula, 2000, s. 28-32)

Ryhmätyön ja yhteisen päätöksenteon kautta syntyvät hyödyt ja mahdolliset uudet innovaatiot edesauttavat jokaisen toimintaa työyhteisössä. Työntekijöiden motivaatio työtä kohtaan paranee, kun he kokevat tulleensa kuulluksi. Esimiehen toimiessa fasilitaattorina, on prosessia ohjaavan henkilön haasteena vahva halu osallistua tapahtuvaan ideointiin, jolloin keskustelu voi rajoittua ja sitä kautta tulosten saavuttaminen on haasteellisempaa. Tilaa on kyettävä antamaan ja fasilitoijan roolissa on pyrittävä jättämään omat mielipiteet asioiden ulkopuolelle. Tämä on erityisen tärkeä muistaa varsinkin tilanteessa, jossa työpajaa ohjaava henkilö on hyvin vahvasti sisällä aiheeseen liittyvässä päivittäisessä työssä. (Nummi, 2019)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Erilaisten ryhmäprosessien hyödyntäminen yrityksissä tapahtuvassa päätöksenteossa on erittäin toimiva tapa tehostaa prosessia ja motivoida työntekijöitä toimimaan yhteisen päämäärän eteen. On selvää, että ihmiset haluavat tulla kuulluiksi, ja heidän on helpompi seisoa päätösten takana, joihin ovat itse päässeet vaikuttamaan. Asioiden perusteleminen sekä muiden mielipiteiden ymmärtäminen ja arvostaminen ovat taitoja, joita ei koskaan voi osata liikaa.

Ryhmäpäätöksenteon onnistumisen kannalta ulkopuolisen fasilitaattorin rooli nousee suureen osaan, sillä hänen toimintatapansa vaikuttavat koko ryhmän toimintaan. Hän pystyy omalla panoksellaan tekemään ihmeitä ja saamaan hyvinkin hiljaisen joukon ideoimaan ja osallistumaan aivan erilaisella tavalla. Fasilitaattorin työkalut ja kokonaisvaltainen suunnittelu on tärkeää, jotta prosessi saadaan onnistumaan. On myös olennaista, että ihmisille pystytään selittämään tavoitteet ja toimintatavat, jonka kautta osallistaminen onnistuu paremmin.

Erilaisia toimintamalleja on valtava määrä, mutta näistä on tärkeä löytää juuri kyseiseen hetkeen toimivin ratkaisu. Kun käytettävän prosessin valinta tehdään huolellisesti, on sen toteuttaminen tämän jälkeen myös paljon helpompaa. Prosessiin osallistuvien ihmisten motivaation siirtäminen oikeaan kohteeseen onnistuu, kun työskentelytapa on kiinnostava ja sitä kautta he osallistuvat innokkaammin yhteiseen tekemiseen. Tämän palapelin onnistuneen kokoamisen tuloksena yritys kykenee uudistamaan itseään tehokkaammin ja saa kaikkien osallistujien äänen kuuluviin. Samalla työntekijät pääsevät vaikuttamaan yhteisiin asioihin.

7 LÄHTEET

Baker, S. 2019. Steve Baker. [WWW-sivu]. [viitattu 10.4.2019]. Saatavissa: <http://www.stevejbaker.com/>

Baker, T. 2013. Parallel Thinking with Six Thinking Hats. [WWW-sivu]. [viitattu 8.4.2019]. Saatavissa: <https://spin.atomicobject.com/2013/03/26/six-thinking-hats/>

De Bono, E. 1990. Kuusi ajatteluhattua. Loimaa, Mark Kustannus Oy, 162 s.

Edu. 2012. Tuplatiimi. [Verkkodokumentti]. [viitattu 9.4.2019]. Saatavissa: https://www.edu.fi/download/110912_tuplatiimi.pdf

Grape People. 2019. Mitä fasilitointi tarkoittaa. [WWW-sivu]. [viitattu 27.3.2019]. Saatavissa: <https://grapepeople.fi/fasilitointi/>

Innotiimi-ICG. 2019. Innotiimi ICG-kauppa. [WWW-sivu]. [viitattu 26.3.2019]. Saatavissa: <https://kauppa.innotiimi-icg.fi/Tuplatiimi-taulu-A4-kiinteästi-asennetta>

Siitonen, M. 2011. Mikä on ryhmä, mikä on yhteisö?. [WWW-sivu]. [viitattu 1.4.2019]. Saatavissa: <https://moniviestin.jyu.fi/vanhat/viesti/ryhmaviestinta/6>

Lindroos, H. Segercrantz, U. 2009. Ryhmäanalyysi organisaation kehittämisessä. Helsinki, Palmenia Helsinki University Press. 276 s.

Kantojärvi, P 2012. Fasilitointi luo uutta. Helsinki, Talentum. 280 s.

Karreinen, J. 2015a. Kiperien ongelmien ja suurten ryhmien fasilitointi. [Verkkodokumentti]. [viitattu 8.4.2019]. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/LariKarreinen/kiperien-ongelmien-ja-suurten-ryhmien-fasilitointi-lari-karreinen>

Karreinen, J. 2015b. Sujuvien kokousten fasilitointi. [Verkkodokumentti]. [viitattu 8.4.2019]. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/LariKarreinen/sujuvien-kokousten-fasilitointi-lari-karreinen>

Mantere, V. 2009. Ryhmämessut – Tehokas osallistava työtapa. Hämeenlinna, Innotiimi Oy. 160s.

Maunula, R. 2000. Esimiehenä asiantuntijayhteisössä- ja tiimissä. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Otava. 144 s.

Nummi, P. 2019. Fasilitoiva johtaminen ja yhdeksän johtamisen avainhetkeä. [WWW-sivu]. [viitattu 9.4.2019]. Saatavissa: <https://grapepeople.fi/fasilitoivajohtaminen/>

Pennington, D, C. 2002. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Helsinki, Gaudeamus. 207 s.

Juuti, P. Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Otava. 151 s.

Slåen, T. Mantere, V. 1999. Tuplatiimi – opas tehokkaampiin palavereihin. Vantaa, Innotiimi Oy. 126 s.

Summa, T. Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja – Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kehitysyhteistyön palvelukeskus Kepa ry. 64 s.

The de Bono Group. 2019. Six Thinking Hats. [WWW-sivu]. [viitattu 26.3.2019]. Saatavissa: http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php

Tjs-Opintokeskus. 2019a. Ryhmämessut. [WWW-sivu]. [viitattu 8.4.2019]. Saatavissa: <https://www.tjs-opintokeskus.fi/opas-yhdistyksille/jasentilaisuudet/osallistavat-menetelmat/ryhmamessut>

Tjs-Opintokeskus. 2019b. Tuplatiimi. [WWW-sivu]. [viitattu 8.4.2019]. Saatavissa: <https://www.tjs-opintokeskus.fi/opas-yhdistyksille/jasentilaisuudet/osallistavat-menettimet/tuplatiimi>

Van der Beek, 2016. Mikä fasilitointimenetelmä käy mihinkäkin tilanteeseen. [WWW-sivu]. [viitattu 9.4.2019]. Saatavissa: <https://grapepeople.fi/blogikirjoitus/mika-fasilitointimenetelma-kay-mihinkakin-tilanteeseen/>