

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Petra Piritta Pekkanen

Työn nimi: Ryhmätyömenetelmät logistiikan strategisessa päätöksenteossa.

Osasto: Tuotantotalous

Vuosi: 2003

Paikka: Lappeenranta

Diplomityö. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto.

73 sivua, 11 kuvaa, 2 taulukkoa, 3 liitettä

Tarkastajana Professori Timo Pirttilä

Hakusanat: Päätöksenteko, Strategia, Ryhmätyötekniikat

Keywords: Decision-making, Strategy, Group Approaches

Työ käsittelee strategisen päätöksenteon menetelmiä sekä ryhmien päätöksentekoprosessin tukemista ja organisointia. Lähtökohtana työssä oli tarve kehittää konkreettisia menetelmiä ja tekniikoita logistiikan strategisten päätöksentekoryhmien toiminnan tukemiseksi. Päättävänä tavoitteena työssä oli selvittää, mitkä ovat päätöksentekoryhmien suurimmat ongelmat ja haasteet päätöksentekoprosessin eri vaiheissa. Tämän pohjalta tavoitteena oli ideoida, kuinka päätöksentekoryhmiä ja niiden toimintaa noissa haasteissa voidaan parhaiten tukea erilaisten apumenetelmien ja tekniikoiden avulla.

Kirjallisuuskatsauksessa perehdytään strategisten päätösten luokittelutapoihin, päätöksentekoprosessin luonteeseen, ryhmätyöskentelyn merkitykseen päätöksenteossa sekä erilaisiin ryhmäpäättökentekotekniikoihin. Näiden pohjalta työssä on mietitty, missä asioissa ja päätöksentekoprosessin vaiheissa ryhmät kaipaavat eniten tukea ja mihin olemassa olevilla tekniikoilla ja menetelmillä ei ole pystytty täysin vastaamaan. Näihin avoimiin alueisiin työssä on pyritty kehittämään menetelmiä ja tekniikoita. Menetelmät antavat tukea erityisesti päätöksentekoprosessin vaihteistamiseen, oikeiden asioiden esille nostamiseen sekä keskustelun ja ryhmän muun toiminnan organisointiin. Työssä on esitelty myös muutama mielenkiintoinen ja lupaava jatkotutkimuskohde aihealueelta.

ABSTRACT

Author: Petra Piritta Pekkanen

Subject: Group Approaches to Strategic Decision-making in Logistics

Department: Industrial Engineering and Management.

Year: 2003

Place: Lappeenranta

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology.

73 pages, 11 figures, 2 tables, 3 appendices

Supervisor Professor Timo Pirttilä

Hakusanat: Päätöksenteko, Strategia, Ryhmäyötekniikat

Keywords: Decision-making, Strategy, Group Approaches

This study examines strategic decision-making methods and also different ways to support and organize group decision-making process. The starting point for the study was a need to develop concrete methods and approaches to aid and organize strategic decision-making processes in logistics. The objective of this study was to find out where in the process strategic decision-making groups have most difficulties and challenges and how groups can be supported in these challenges with various kinds of methods.

The literature review contains ways to classify strategic decisions, the nature of decision-making process, the meaning of group work in decision-making and different group approaches. The most common problem areas which decision-makers face are identified on the basis of literature. In the areas where all ready existing methods do not provide enough support, new approaches and techniques have been developed. These new approaches contains ways to phase the decision-making process, questions to help bring out the right matters and ways to structure the debate and function of the group. Few interesting and useful subjects for further study are also presented.

SISÄLLYSLUETTELO:

1 JOHDANTO	1
1.1 Ryhmät logistisessa päätöksenteossa	1
1.2 Strategiset päätökset	2
1.3 Työn tavoitteet	3
1.4 Työn rakenne	3
2 PÄÄTÖSTEN LUOKITTELU	5
2.1 Luokittelu herätteen mukaan.....	5
2.2 Luokittelu ratkaisuvaihtoehdon muodostumisen perusteella	7
2.3 Luokittelu valintatavan mukaan	8
3 PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSI	12
3.1 Päätöksentekoprosessin yleinen luonne	12
3.2 Koulukuntaerot päätöksentekoprosessia määritettäessä	13
3.3 Esimerkki yleisen linjan päätöksentekoprosessista	17
3.4 Mintzbergin päätöksentekoprosessi	18
3.4.1 Identifiointivaihe	22
3.4.2 Vaihtoehtojen kehittämisvaihe	24
3.4.3 Valintavaihe	25
4 RYHMÄN ROOLI STRATEGISESSA PÄÄTÖKSENTEOSSA	27
4.1 Toimiva ryhmä	27
4.2 Yksilö ryhmässä	28
4.3 Ryhmän pelisääntöjen ja normien muodostuminen	29
4.4 Milloin päätöksentekoon tulisi käyttää ryhmiä?	30
4.5 Ryhmäpäätöksenteolla saavutettavat edut	32
5 STRATEGISEN PÄÄTÖKSENTEON ONGELMAT JA HAASTEET	34
5.1 Strategisen päätöksenteon yleiset ongelmat ja haasteet.....	34
5.2 Ryhmän käytön mukanaan tuomat ongelmat ja haasteet	36
5.3 Haasteet menetelmille	38
6 RYHMÄPÄÄTÖKSENTEON TUKEMISEN TEKNIKOITA	40
6.1 ”Dialectical Inquiry”	41
6.2 ”Devil’s Advocate”	43
6.3 ”Stepladder-tekniikka”	46
6.4 Kepner-Tregoen päätösanalyysi	48
6.5 Skenaariotyöskentely strategisessa päätöksenteossa	50
7. MENETELMIEN KEHITTÄMINEN	55
7.1 Olemassa olevien tekniikoiden soveltuvuus	55
7.2 Tarvittavan päätöksentekoprosessin tunnistaminen	56
7.3 Menetelmäkehityksen painopistealueet.....	59
7.3.1 Määrittelyvaiheen menetelmät	60
7.3.2 Vaihtoehtojen suunnitteluvaiheen menetelmät	63
7.3.3 Valintavaiheen menetelmät.....	66
8 JATKOTUTKIMUSKOHTEET	69
8.1 Ohjauksen suuntaaminen erilaisille päätöksille	69
8.2 Designvaiheen suunnittelu eri tyyppisille päätöksille	70
8.3 Selvitys yksittäisten osamenetelmien tarpeesta ja roolista prosessissa.....	71
9 YHTEENVETO	72

LÄHDELUETTELO

Liite1
Liite2 Liite3

1 JOHDANTO

1.1 Ryhmät logistisessa päätöksenteossa

Yleensä yritysten strategiset ja tärkeät päätökset tekee johtoryhmä tai muu yrityksen avainhenkilöistä koottu ryhmä, esimerkiksi projektiryhmä. Ryhmän jäsenet ovat eri alojen asiantuntijoita, joilta kuitenkin odotetaan samantasoiseen kokemukseen ja tietotasoon perustuvia panoksia ryhmän tehtävän suorittamiseen. Ryhmän jäsenet ovat aina luonnollisestikin erilaisia ihmisiä ja heidät on palkattu erilaisuutensa sekä kykyjensä vuoksi. Saatuaan yhteisen päämäärän ja työpanoksiaan ohjaavan koordinoitimenetelmän he muodostavat työryhmän. Mitä sitten ovat nuo koordinoitimenetelmät? Ne voivat muodostua yksinkertaisista, yhteisesti hyväksytyistä ja järkevistä suuntaviivoista ja menettelytavoista. Menettelytavoista, jotka kaventavat ryhmän sisällä esiintyvien toimintojen välisiä eroja ja joita ryhmä voi vaivattomasti seurata tinkimättä yksilöllisten panostensa laadusta tai lisäämättä uusia, tarpeettomia aputoimia. Aivan kuten urheilujoukkueellekin joudutaan antamaan menettelytapoja ja rutiineja yksilöiden kykyjen koordinoimiseksi, niin myös yritysten johtoryhmille on annettava yhteiset ohjeet ja keinot ongelmien ratkaisua, päätöksentekoa sekä tietojen keräämistä ja hyväksikäyttöä varten (Kepner, Tregoe 1983, s.19).

Erilaisissa logistiikkaan liittyvissä päätöksissä, esimerkiksi strategisesti tärkeän toimittajan valinnassa, organisaatiomuutoksia tai tuoteiston karsintaa koskevissa päätöksissä, on ryhmäpäätöksenteolla usein erityinen asema. Tämä johtuu pääasiassa logistiikan poikkiorganisatorisesta luonteesta. Logistiset päätökset koskevat usein koko yrityksen tai vähintään sen useamman osaston toimintaa, jolloin eri osastojen välisellä yhteistyöllä sekä ryhmissä tehdyt päätökset ovat välttämättömiä.

1.2 Strategiset päätökset

Strategisten päätösten tärkeimpinä tunnusmerkkeinä voidaan pitää niiden tärkeyttä yrityksen toiminnan kannalta sekä samaan aikaan niiden monimutkaisuutta. Monimutkaisiksi strategiset päätökset tekee ennen kaikkea täydellisen informaation puute, selkeiden määritelmien ja rajausten puute, useat, jopa ristiriitaiset tavoitteet sekä useista, erilaisista henkilöistä koostuva päätöksentekoryhmä. Strategiset päätökset kuuluvat ylimmän johdon tehtäväkenttään, koska niillä on aivan ratkaiseva vaikutus yrityksen tulevaisuuteen, sen henkilöstöön ja suhteeseen muihin organisaatioihin (Eden, Radford 1990, s.12-14). Päätöksenteon jäsentymättömyydellä tarkoitetaan sitä, että tarvittavaa päätöksentekoprosessia ei ole sellaisenaan käytetty organisaatiossa aiemmin eikä näin ollen ole olemassa tarvittavaa rutiinia ongelman ratkaisemiseksi (Mintzberg et al.1976, s.246).

Päätös ja päätöksentekoprosessi on hyvä selvyuden vuoksi erottaa käsitteinä toisistaan. Mintzberg määrittelee päätöksen ja päätöksentekoprosessin seuraavasti: *”a decision is a specific commitment to action (usually a commitment to resources) and a decision process is a set of actions and dynamic factors that begins with the identification of stimulus and ends with the specific commitment to action”* (Mintzberg et al.1976, s.246). Päätös voidaan nähdä synonyymina valinnalle useiden vaihtoehtojen joukosta. Päätöksille on ominaista subjektiivisuus eli päätös on tekijänsä harkinnasta riippuvainen. Harkinnan tekee välttämättömäksi päätöksentekotilanteen epävarmuustekijät. Täydelliseen tietoon ei voi eikä kannata pyrkiä, joten subjektiiviset, harkintaan perustuvat päätökset ovat välttämättömiä. Strategiset ongelmat ovat usein hyvin monimuotoisia, jolloin eritasoiset ja erilaiset päätökset muodostavat ketjun, josta käytetään nimitystä päätöksentekoprosessi. Päätöksentekoprosessi on siis tiettyyn päätökseen tähtäävän toiminnan eri vaiheet ja niiden peräkkäisyys. Itse päätös ei ole työmäärältään tai kestoltaan likimainkaan päätöksentekoprosessin huomattavin

vaihe, se on kuitenkin harkinnan ja vastuun valossa usein erikoisasemassa. (Uusi-Rauva 1976, s.15-16)

1.3 Työn tavoitteet

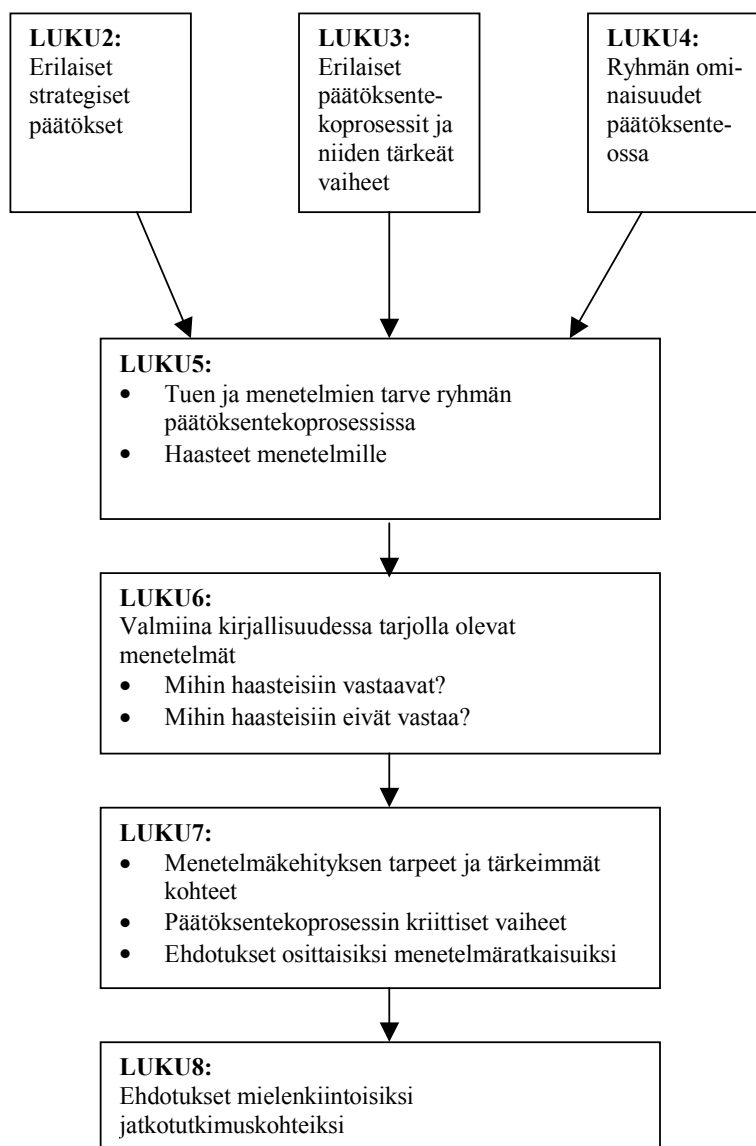
Työn lähtökohtana oli tarve kehittää konkreettisia menetelmiä ja tekniikoita ryhmien tukemiseksi logistiikan strategisessa päätöksenteossa. Päättävänä oli selvittää, mitkä ovat strategisten päätöksentekoryhmien suurimmat haasteet sekä ongelmat päätöksentekoprosessin eri vaiheissa. Tämän pohjalta tavoitteena oli ideoida, kuinka päätöksentekoryhmiä ja niiden toimintaa ongelmissa ja haasteissa voidaan tukea erilaisten ryhmän toimintaa koordinoivien menetelmien ja tekniikoiden avulla.

Työn osatavoitteina oli luoda katsaus aiheeseen liittyvään relevanttiin kirjallisuuteen, muodostaa sen avulla jäsentynyt kuva strategisesta päätöksenteosta ilmiönä sekä kehittää menetelmiä päätöksentekoprosessin haastavimpiin vaiheisiin. Menetelmäkehityksen tavoitteena oli ennen kaikkea avustaa ryhmiä päätöksentekoprosessin vaiheistamisessa sekä keskustelun ja työskentelyn organisoinnissa. Lisäksi työn tavoitteena oli ideoida muutama lupaava aihealueeseen liittyvä jatkotutkimuskohde.

1.4 Työn rakenne

Luvussa 2 on kuvattu aihe-alueen asiantuntijoiden näkemyksiä mahdollisista tavoista luokitella strategisia päätöksiä. Luvussa 3 on puolestaan kuvattu päätöksentekoprosessin yleinen luonne ja sen eri vaiheet. Luvussa 4 on luotu katsaus ryhmätyön merkitykseen ja rooliin strategisissa päätöksissä. Näiden pohjalta on luvussa 5 mietitty missä vaiheissa prosessia ja millaisissa päätöksissä ryhmillä on eniten haasteita sekä ongelmia ja näistä johtuen suurin tarve apumenetelmille. Luvussa 6 on pohdittu kirjallisuudessa esitettyjen menetelmien

ominaisuuksia päätöksenteon haasteiden kannalta ja selvitetty mihin haasteisiin tekniikat eivät täysin vastaa. Näihin ongelma-kohtiin työssä on pyritty rakentamaan ja kehittämään apumenetelmiä päätöksenteon tukemiseksi. Menetelmäkehitys on kuvattu luvussa 7. Yleiset luonnokset menetelmistä: päätöksentekoprosessin vaiheistamisesta, ohjauskysymyksistä ja aikatauluista on esitetty liitteissä 1-3. Luvussa 8 on esitetty ideoita mahdollisista jatkotutkimusalueista. Kuva 1 havainnollistaa työn rakennetta ja tavoitteita.



KUVA1: Työn rakenne

2 PÄÄTÖSTEN LUOKITTELU

Päätöksiä ja päätöksentekotilanteita on monenlaisia niin vaatimuksiltaan kuin luonteeltaankin, joten niiden jäsentelyyn tarvitaan jonkinlaista luokittelua ja tyypittelyä. Luokittelun avulla päätöksentekijät pystyvät hahmottamaan käsiteltävän ongelman tyypin sekä sen ratkaisemiseen tarvittavat keinot ja prosessin. Päätöksiä voidaan erotella toisistaan ja luokitella hyvin monella eri tavalla. Luokittelut voivat tapahtua esimerkiksi päätösten merkityksellisyyden, kattavuuden, ajallisen ulottuvuuden, kiireellisyyden, kalleuden tms. mukaan. (Uusi-Rauva 1976, s. 18)

Seuraavassa on kuvattu kolme erilaista päätösten luokitteluperustetta: luokittelu herätteen mukaan, ratkaisuvaihtoehtojen syntymisen mukaan sekä valintatavan mukaan.

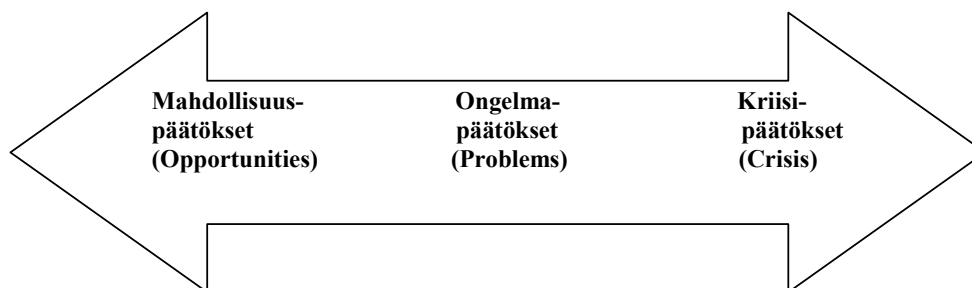
2.1 Luokittelu herätteen mukaan

Päätökset voidaan luokitella niiden alulle panevan voiman, herätteen, mukaan. Kun muutostarve on tiedostettu, voidaan päätös luokitella sen mukaan, mikä päätöksenteon tarpeen herätti.

Päätöksentekoon käytettävissä oleva aika on myös heräte. Mikäli päätöksen tekoon on vähän aikaa, paineet päätöksen tekemiseksi kasautuvat, jolloin raja päätöksen tekemiseen ylittyy helpommin. Päätökset, joilla ei ole mitään aikapaineita, voidaan tehdä päätöksentekijän tahdon mukaan. Pakotetut päätökset ja vapaaehtoiset päätökset ovat kaksi päätösten äärityyppiä, jotka muodostavat myös herätteiden kaksi ääripäätä: kriisit ja mahdollisuudet. (Slack, Cooke 1984, s.43-44)

Muutostarve voi olla siis täysin vapaaehtoinen eli idea tai mahdollisuus yrityksen toimintaympäristössä. Esimerkiksi uuden tuotteen lanseeraus markkinoille jo valmiiksi hyvän markkinaosuuden kasvattamiseksi. Toinen ääripää edustaa kriisipäätöksiä, joissa yrityksen on tehtävä päätös voimakkaan muutospaineen alla. Näissä päätöksissä tarvitaan usein välitöntä toimintaa, kuten esimerkiksi fuusio päätös konkurssin ehkäisemiseksi. Ongelmapäätöksinä voidaan pitää niitä, jotka asettuvat tähän välimaastoon. Impulssina ei ole yhtä suuret paineet kuin kriisipäätöksissä. (Cooke, Slack 1984, s. 43-44) Usein heräte on henkilökohtainen näkemys, eikä sitä voida yksiselitteisesti määrittellä.

Päätöksen eri herätteet muodostavat jatkumon (kuva2), jossa päätös voi elää ja vaihtaa paikkaansa ajan kuluessa. Esimerkiksi huomioimatta jätetty mahdollisuus voi ajan kuluessa muuttua kriisiksi. Myös kriisitilanne voidaan nähdä uusien ideoiden mahdollisuutena. (Mintzberg et al. 1976, s.251)



KUVA2 : Päätösten luokittelu herätteen mukaan (Slack, Cooke 1984, s. 44)

2.2 Luokittelu ratkaisuvaihtoehdon muodostumisen perusteella

Mintzbergin (1976) mukaan päätökset voidaan luokitella ratkaisuvaihtoehtojen muodostumisen perusteella neljään erilaiseen luokkaan:

1. Ratkaisuvaihtoehdot voivat olla täysin valmiina annettu heti prosessin alussa.
2. Ratkaisuvaihtoehdot (useat) löytyvät valmiina yrityksen toimintaympäristöstä, mutta ne joudutaan ensin etsimään.
3. Ratkaisuvaihtoehdot joudutaan suunnittelemaan ja räätälöimään alusta alkaen päätöskohtaisesti.
4. Ratkaisuvaihtoehdot voivat olla räätälöitävien ja etsittävien välimuotoja eli valmiita löydettyjä ratkaisuvaihtoehtoja muunnellaan yritykselle sopivaksi.
(Mintzberg et al. 1976, s. 251)

1. luokan päätökset ovat käytännössä kyllä-ei-päätöksiä tai hyvin rajallisen määrän ratkaisuvaihtoehtoja omaavia päätöksiä. Nämä päätökset ovat prosessiltaan usein melko yksinkertaisia, koska vaihtoehdot ovat valmiina. Lisäksi niitä on vähän, jolloin vaihtoehtojen arviointi on suhteellisesti helppoa. 2. luokan päätökset eroavat 1. luokasta pääasiassa siinä, että ratkaisuvaihtoehtoja voidaan löytää yrityksen toimintaympäristöstä lukematon määrä. Esimerkiksi, jos yrityksessä etsitään uutta toimittajaa strategiselle komponentille, voi etsinnän tuloksena löytyä useita kymmeniä mahdollisia toimittajia ja tätä potentiaalisten toimittajien joukkoa joudutaan karsimaan vaiheittain. Luokat 3 ja 4 ovat luonteeltaan hyvin samankaltaisia. Täysin alusta aloitettu päätösten räätälöinti on hyvin paljon aikaa ja resursseja vievä prosessi. Esimerkkinä 3. luokan päätöksestä on uuden organisaatiomallin muodostaminen fuusion tai yritysoston jälkeen.

2.3 Luokittelu valintatavan mukaan

Päätösten luokittelu prosessin valintavaiheen ja vaihtoehdon valintaan käytettävän keinon mukaan tunnetaan myös Thompsonin mallina. Siinä määritetään käytettävä valintatapa tehtävän päätöksen haastavuuden ja vaatimusten mukaan. J.D. Thompsonin kehittämä päätöksenteon malli luokittelee päätökset sen mukaan, mitä keinoa useiden vaihtoehtojen valintaan kannattaa käyttää. Valintatapoja ovat Thompsonin mukaan harkinta (judgment), neuvottelu (bargaining), analyysi (analysis) sekä inspiraatio (inspiration). Mallin mukaan tilannekohtaiset tekijät valintatapaa päätettäessä riippuvat päätöksen *tavoitteiden* eli mihin päätöksellä pyritään ja onnistumiseen tähtäävien *keinojen* selkeydestä. Keinot tulosten saavuttamiseksi ovat niitä asioita, joiden suhteen on tehtävä ratkaisuja päätöstä tehtäessä. Näiden yhteys käytettävään valintatapaan nähdään kuvasta 3. (Nutt 2002, s.68)

Tavoitteet:	Keinot tulosten saavuttamiseksi:	
	<i>Selvät</i>	<i>Epäselvät</i>
<i>Selvät</i>	Analyysi	Harkinta
<i>Epäselvät</i>	Neuvottelu	Inspiraatio

KUVA 3: Tavoitteiden ja keinojen selkeyden vaikutus vaihtoehtojen valintatapaan. (Nutt 2002, s.69)

Tällä mallilla pystytään arvioimaan, mikä valintatapa kussakin tilanteessa tuo parhaan mahdollisen tuloksen.

Analyysiä suositellaan käytettäväksi, kun sekä tehtävän tavoitteet että keinot niihin pääsemiseksi ovat selvillä. Silloin tavoitteiden avulla voidaan määritellä mittarit vaihtoehtojen arviointia varten. Käytettävissä olevan tiedon avulla vaihtoehtoja pystytään punnitsemaan ja voidaan valita se, jolla on parhaat ominaisuudet tavoitteiden saavuttamisen kannalta (Nutt 2002, s.68) (Nutt 1998, s.1148). Esimerkiksi, jos tavoitteena on kannattavuuden parantaminen ja keinoina siihen tiedetään olevan jonkin liiketoimintasektorin karsinta, pystytään eri liiketoimintasektoreiden tietoja analysoimalla valitsemaan tarkoitukseen sopivin sektori poistettavaksi. Analyysin käyttö edellyttää, että vaihtoehdot ovat todella huolellisesti arvosteltu ja, että niiden seuraukset, tavoitteet ja dimensiot ovat yksityiselitteisesti määritellyt. Aidossa strategisessa päätöksentekotilanteessa tämä on hyvin harvinainen tilanne. (Mintzberg et al.1976, s.258)

Harkinta-lähestymistapaa on syytä käyttää silloin, kun päätöksen tavoitteet pystytään määrittelemään mutta keinot tavoitteiden saavuttamiseksi ovat moniselitteisiä tai epäselviä. Tämän tyyppinen päätös voi nousta esille uusien, tuntemattomien mahdollisuuksien edessä, kuten esimerkiksi uuden teknologian hankinta. Tällöin tarvittavat askeleet ja välietapit haluttuun lopputulokseen eivät ole tiedossa. Yleensä tällöin tarvitaan asiantuntijaa, joka selvittää, mikä vaihtoehdoista toteuttaa määritellyt tavoitteet parhaiten (Nutt 2002, s. 69-70). Esimerkiksi tavoitteena voi olla kustannusten alentaminen, mutta mahdollisia keinoja tuon tavoitteen saavuttamiseksi ei ole määritelty. Harkinta on yleisesti ottaen suosituin lähestymistapa valintaan luultavimmin siksi, että se on nopein tapa strategisten päätösten tilanteessa. Harkintaa käytettäessä päätöksentekijä ei usein pysty perustelemaan valintansa, vaan se perustuu kokemukseen ja intuitioon asiasta. (Mintzberg et al.1976, s.258) (Nutt 1998, s.1148)

Neuvottelua suositellaan käytettäväksi puolestaan silloin, kun keinot ovat selvillä mutta tavoitteet ovat epäselviä. Tällainen päätöstilanne voi nousta esille esimerkiksi silloin, kun yrityksen eri osastojen välillä on hyvin erilaiset odotukset

ja tavoitteet. Jotta tällaisessa tilanteessa saadaan päätökset tehtyä, on eri osastojen luottohenkilöiden neuvoteltava halutusta tuloksesta. Päätös saavutetaan usein joko kompromissin tai äänestyksen kautta (Nutt 2002, s.70) (Nutt 1998, s.1148). Esimerkkinä neuvottelua vaativasta päätöksestä on tilanne, jossa eri tuotteiden ja asiakkaiden palvelutasoratkaisuista päätetään. Tällöin eri henkilöillä voi olla hyvin erilaiset mielipiteet esimerkiksi tuotteiden ohjaustapaan ja asiakkaiden tärkeyteen liittyvistä seikoista.

Kun sekä keinot että tavoitteet ovat epäselviä, ei ole olemassa mitään rationaalista pohjaa, jolle strateginen valinta voidaan perustaa. Tällöin selvillä on ainoastaan, että yrityksen toiminnassa on jokin puute, jolle pitäisi löytää ratkaisu. Kuitenkaan sitä, mitä tulisi tehdä tai mihin tarkalleen ottaen pyritään, ei ole pystytty identifioimaan. Tällöin tarvitaan inspiraatiota. Tämän tyyppisissä päätöksissä on oleellista, että päätöstä varten perustetaan ryhmä, jonka ideat ja ehdotukset kerätään tehokkaasti talteen. Mitä enemmän asiasta saadaan keskustelua, sitä paremmin saadaan rakennettua yhteistä ymmärrystä, uusia oivalluksia ja lopulta muodostettua pohja ratkaisuvaihtoehdon valinnalle. Tarpeiden ja mahdollisten toimenpiteiden huolellinen diagnosointi on välttämätöntä (Nutt 2002, s.69-70). Inspiraatiopäätöksenteossa olisi tärkeintä saada päätöksen tavoitteet selkeämmäksi eli pyrkiä siirtymään kuvan 3 esittämässä nelikentässä inspiraatiopäätöksenteosta harkinta-päätöksentekoon.

Mikäli päätöksentekotilanteissa käytetään sopivaa valintatapaa, kasvavat päätöksen onnistumismahdollisuudet huomattavasti. Diagnostinen virhe tapahtuu, kun valintatapa ei ole yhdenmukainen tehtävän vaatimusten kanssa. Esimerkiksi, päätöksentekijä voi olettaa tavoitteista ja keinoista enemmän, kuin niistä todella voidaan tietää. Tällöin päätöksentekijä on valinnut liian kvantitatiivisen valintatavan. Analyysin käyttö epäselvässä tilanteessa voi johtaa väärään valintaan ja lopputulokseen. Päätöksentekijältä voi myös jäädä huomaamatta tärkeitä kriteerejä tavoitteiden ja keinojen osalta. Tällöin päätöksentekijän sanotaan

valinnee liian kvalitatiivisen valintatavan (Nutt 2002 s. 91-93) (Nutt 1998, s.1165).

Diagnostiset virheet voivat johtua myös ihmisten taipumuksesta ja tavasta käyttää tiettyä valintatapaa. Joillakin johtajille voi olla kehittynyt tapa käyttää tiettyä keinoa, eikä sitä muuteta, vaikka päätöksenteko-olosuhteet muuttuisivatkin. Valintatavan käyttöön voi vaikuttaa myös muut tekijät, kuten käytettävissä olevat resurssit, aika ja päätöksentekijän henkilökohtaiset näkemykset tilanteen epävarmuudesta. (Nutt 2002 s. 91-93) (Nutt 1998, s.1165)

3 PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSI

3.1 Päätöksentekoprosessin yleinen luonne

Päätöksen tekeminen ei ole yksittäinen tapahtuma. Se on prosessi, joka voi kestää viikkoja, kuukausia tai jopa vuosia. Päätöksentekoprosessi käsittää kaikki toiminnot ongelman tiedostamisesta valinnan tekemiseen, hyväksyttämiseen ja implementointiin. Päätöksentekoprosessiin kuuluvat kiinteästi valtapeli ja politiikka. Lisäksi siihen vaikuttavat muun muassa henkilökohtaiset suhteet ja organisaation historia. Prosessiin tulisi sisältyä runsaasti keskustelua ja väittelyä ja toteuttamisen hetkellä päätöksellä tulisi olla koko organisaation tuki. Hyviä päätöksiä tekevät johtajat ymmärtävät, että kaikki päätökset ovat prosesseja ja he suunnittelevat sekä hallitsevat päätöksentekoaan sen mukaisesti. Huonoja päätöksiä tekevät johtajat pitävät tiukasti kiinni kuvitelmasta, jonka mukaan päätökset ovat tapahtumia, jotka he pystyvät hallitsemaan yksinään. (kts. esim.: Garvin, Roberto 2001, s.108-110, Harrison 1981, s.22, Emory, Niland 1966 s.1, Slack, Cooke 1984, s.4)

Jotta johtajat pystyvät hallitsemaan päätöksentekoprosessia, tulee se pilkkoa pienemmiksi kokonaisuuksiksi. Nämä kokonaisuudet muodostavat tarvittavat askelmat ongelman tiedostamisesta lopullisen päätöksen tekemiseen. Prosessin voidaan katsoa koostuvan kolmesta pääosa-alueesta:

1. Päätöksentekoon ajavien syiden ja tarpeiden selvittäminen.
2. Mahdollisten ratkaisuvaihtoehtojen selvittäminen.
3. Valinnan tekeminen vaihtoehtojen joukosta.

Kaikki nämä osa-alueet pitävät sisällään kuitenkin suuren joukon eri toimintoja ja alakohtia, kuten esimerkiksi tiedon keräämistä, ongelman määrittelyä

vaihtoehtojen etsimistä ja kehittämistä sekä niiden arviointia. (Harrison 1981, s.23) (Emory, Niland 1966, s.9)

Aihealueen eri kirjoittajien määritelmiin päätöksentekoprosessista kuuluu edellä mainitut kolme päävaihetta jollakin tapaa mutta niiden sisältämien elementtien sisällöistä on kirjallisuudessa hyvin monenlaisia näkemyksiä. Alan kirjoittajien määritelmät päätöksentekoprosessista poikkeavat toisistaan juuri eri alavaiheiden lukumäärän ja sisällön perusteella.

3.2 Koulukuntaerot päätöksentekoprosessia määritettäessä

Taulukossa 1 on esitetty Goren (1992) yhteen vetämänä eri kirjoittajien näkemyksiä strategisen päätöksentekoprosessin vaiheista ja niiden lukumäärästä. (Simon 1960, Janis 1968, Schrenk 1969, Witte 1972, Mintzberg 1976, Gordon ja Pressman 1978, Gilligan et al. 1983, Harrison 1987, Bridge 1989, Hill 1989)

Writer:	Set Objectives	Problem Recognition	Problem Definition	Information Gathering	Develop Alternatives	Evaluate Alternatives	Choice	Implement	Monitor (followup)
Simon		X			X		X		
Janis		X					X	X	X
Schrenk		X			X		X		
Witte				X	X	X	X		
Mintzberg		X	X	X	X	X	X		X
Gordon and Pressman	X		X		X		X		X
Gilligan	X			X			X	X	X
Harrison	X			X			X	X	X
Bridge	X		X		X		X		
Hill		X			X		X	X	

TAULUKKO 1: Eri kirjoittajien mainitsemat päätöksentekoprosessin vaiheet (Gore et al. 1992, s.10)

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että päätöksentekoprosessin vaiheiden lukumäärä on lisääntynyt vuosien myötä. Viime vuosien aikana aiheesta kirjoittaneilla on huomattavasti enemmän vaiheita prosessissaan, kuin esimerkiksi Simonilla, joka vuonna 1960 määritteli prosessiin kuuluvan ainoastaan 3 vaihetta. Poikkeuksen tästä tekee Mintzberg, joka jo vuonna 1976 määritteli päätöksentekoprosessin hyvin yksityiskohtaisesti ja huomioi eri tyyppisten päätösten tarvitsevan erilaisen prosessin.

Osa kirjoittajista keskittyy määrittelemissään vaiheissa prosessin loppupäähän (Gilligan, Harrison), kun taas esimerkiksi Mintzbergin mielestä prosessin painopiste ja sen tärkeimmät alueet ovat prosessin alkupäässä.

Yhdenkään vaiheen ei voida sanoa olevan turha, kuitenkaan kukaan kirjoittajista ei liitä määrittelynsä kaikkia mainittuja vaiheita. Tavoitteiden asettaminen (setting objectives) on mainittu vain neljän kirjoittajan määrittelyssä. Kuitenkin tavoitteiden määrittely on päätöksissä välttämätöntä, koska tehdyn valinnan oikeellisuutta ja hyvyyttä voidaan mitata ainoastaan toteutuneiden tavoitteiden valossa. (Gore et al. 1992, s. 9-10)

Vain osa kirjoittajista (Mintzberg, Gordon & Pressman ja Bridge) liittää prosessiin ongelman määrittelyvaiheen (problem definition). Ongelman ja päätöstarpeen tiedostaminen (problem recognition) ei kuitenkaan aja samaa asiaa kuin tarve määritellä ongelma ja tarpeet yksiselitteisesti. Jo määrittelyvaiheessa usein pystytään hahmottamaan mahdollisten ratkaisuvaihtoehtojen luonne ja se ansaitsisi erikoishuomiota prosessissa. Mikäli ongelma määritellään puutteellisesti, joudutaan hyvin usein koko prosessi peruuttamaan ja aloittamaan alusta. (Gore et al. 1992, s. 9-10)

Etsintävaihe (search) on myös hyvin useissa määritelmässä sivuutettu kokonaan. Tämä on kuitenkin monissa tapauksissa hyvin aikaa vievä prosessi eikä sitä tulisi sivuuttaa päätöksentekoprosessista puhuttaessa.

Implementointi ja valvonta ovat käytännön kannalta erittäin tärkeitä vaiheita. Niitä ei kuitenkaan aina yhdistetä itse päätöksentekoprosessiin, vaan ne ovat prosessin jälkeisiä käytännön toteutuksen vaiheita. Muun muassa Janis, Harrison ja Gilligan et al. ovat laajentaneet päätöksentekoprosessin käsitettään ottamalla myös nämä vaiheet osaksi sitä. (Gore et al. 1992, s. 9-10)

Edellä mainittujen päätöksentekoprosessien määrittelyiden pohjalta voidaan prosessit jakaa karkeasti kahteen eri koulukuntaan. Toista koulukuntaa edustaa Mintzbergin määritelmä ja toista muut kirjoittajat. Tämä jako perustuu pääasiassa kolmeen seikkaan: (Gore et al. 1992, s. 13-18)

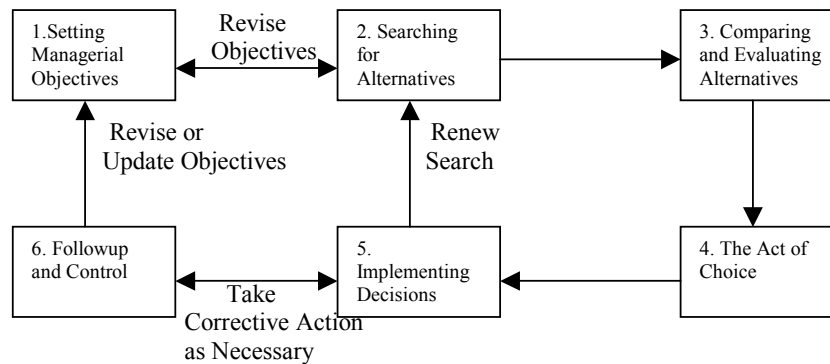
1. Mintzbergin määritelmä on deskriptiivinen: se perustuu viiden vuoden empiiriselle tutkimukselle ja tutkitulle aineistolle. Siinä kuvataan, kuinka yrityksissä aidoissa tilanteissa eri tyyppiset päätökset on tehty. Muilla kirjoittajilla prosessi on lähinnä ohjaava; niissä kuvataan teorian pohjalta millainen päätöksentekoprosessin olisi syytä olla.

Tämä jako on karkea, sillä koskaan ei voida sanoa mallin olevan täysin deskriptiivinen tai ohjaava. Myös Mintzberg suosittelee aineistonsa pohjalta, kuinka strategista päätöksentekoprosessia tulisi muuttaa ja parantaa. Luonnollisesti myös muiden kirjoittajien tausta käytännön yritysmaailmasta vaikuttaa prosessin mallintamiseen.

2. Mintzberg määrittelee eri päätöstyyppien tarvitsevan erilaisen lähestymistavan päätöksentekoprosessiin. Sen mukaan kukin päätöstyyppi kulkee prosessin läpi omalla tavallaan eikä samaa mallia pystytä yleistämään kaikille päätöksille. Muiden kirjoittajien prosessi puolestaan on hyvin yleistettävissä ja kaiken tyyppiset strategiset päätökset pystytään viemään läpi hyvin samankaltaisesti. Näillä malleilla pyritään kuvaamaan kerralla kaikkien mahdollisten strategisten päätösten tarvitsemat prosessit.
3. Mintzbergin päätöksentekoprosessissa vaiheet noudattavat tiettyä perättäistä järjestystä, mutta prosessissa tapahtuu kuitenkin jatkuvia palaamisia edellisiin vaiheisiin ja vaiheiden toistamista uudelleen ja uudelleen. Muilla kirjoittajilla (erityisesti Hofer, Schendel ja Higgins) prosessi on suoraviivaisesti eteenpäin menevä ja tiettyä järjestystä noudattava.

3.3 Esimerkki yleisen linjan päätöksentekoprosessista

Esimerkkinä yleisen koulukunnan mallista on esitetty Harrisonin (1981) näkemys strategisesta päätöksentekoprosessista. Harrisonin malli on suhteellisen uusi, joten hänen prosessinsa on joukon kattavimmasta päästä. Myös hyvin paljon suppeampia ja yksinkertaisempi prosesseja on kirjallisuudessa esitetty. Kuvassa 4 on esitetty Harrisonin näkemys strategisesta päätöksentekoprosessista.



KUVA4: Frank E. Harrisonin näkemys strategisesta päätöksentekoprosessista (Harrison 1981, s.25)

Harrison (1981) määrittelee siis prosessin koostuvan kuudesta vaiheesta:

- 1.) tavoitteiden asetanta
- 2.) vaihtoehtojen etsintä
- 3.) vaihtoehtojen vertailu ja arviointi
- 4.) valinta
- 5.) päätöksen implementointi
- 6.) päätöksen seuranta ja kontrollointi.

Päävaiheiden lisäksi prosessiin kuuluu 3 alaprosessia: 1.) korjaavat toimenpiteet, joilla taataan päätöksen onnistunut implementointi, 2.) etsinnän uudelleen

käynnistys uusien tai vaihtoehtoisten ratkaisujen löytämiseksi ja 3.) tavoitteiden uudelleen määrittely löytyneiden vaihtoehtojen perusteella (Harrison 1981, s.45-46). Harrisonin määritelmä poikkeaa yleisestä linjasta siinä, että hän määrittelee Mintzbergin tavoin vaiheiden välillä olevan paluuta edellisiin kohtiin ja kohtien uudelleen arviointia.

Harrisonin mukaan tavoitteiden asetanta on koko prosessin ydin, jolloin koko prosessi kulminoituu asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Etsintävaihetta motivoi tiedon keruu yrityksen ympäristöstä, jonka pohjalta mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja voidaan rakentaa. Lisätiedon tarvetta tulisi aina peilata siitä saatavaan hyötyyn. Vaihtoehtojen vertailu ja arviointi on monivaiheinen ja toistuva elementti. Harrison käyttäisi vaihtoehtojen arvosteluun ja valintaan Thompsonin mallissa mainittuja harkintaa, neuvottelua ja analyysiä. Valinta on Harrisonin prosessin huipentuma. Päätöksentekijöiden tulee luonnollisesti valita se löydettyistä vaihtoehdoista, joka parhaiten toteuttaa asetetut tavoitteet. (Harrison 1981, s. 47)

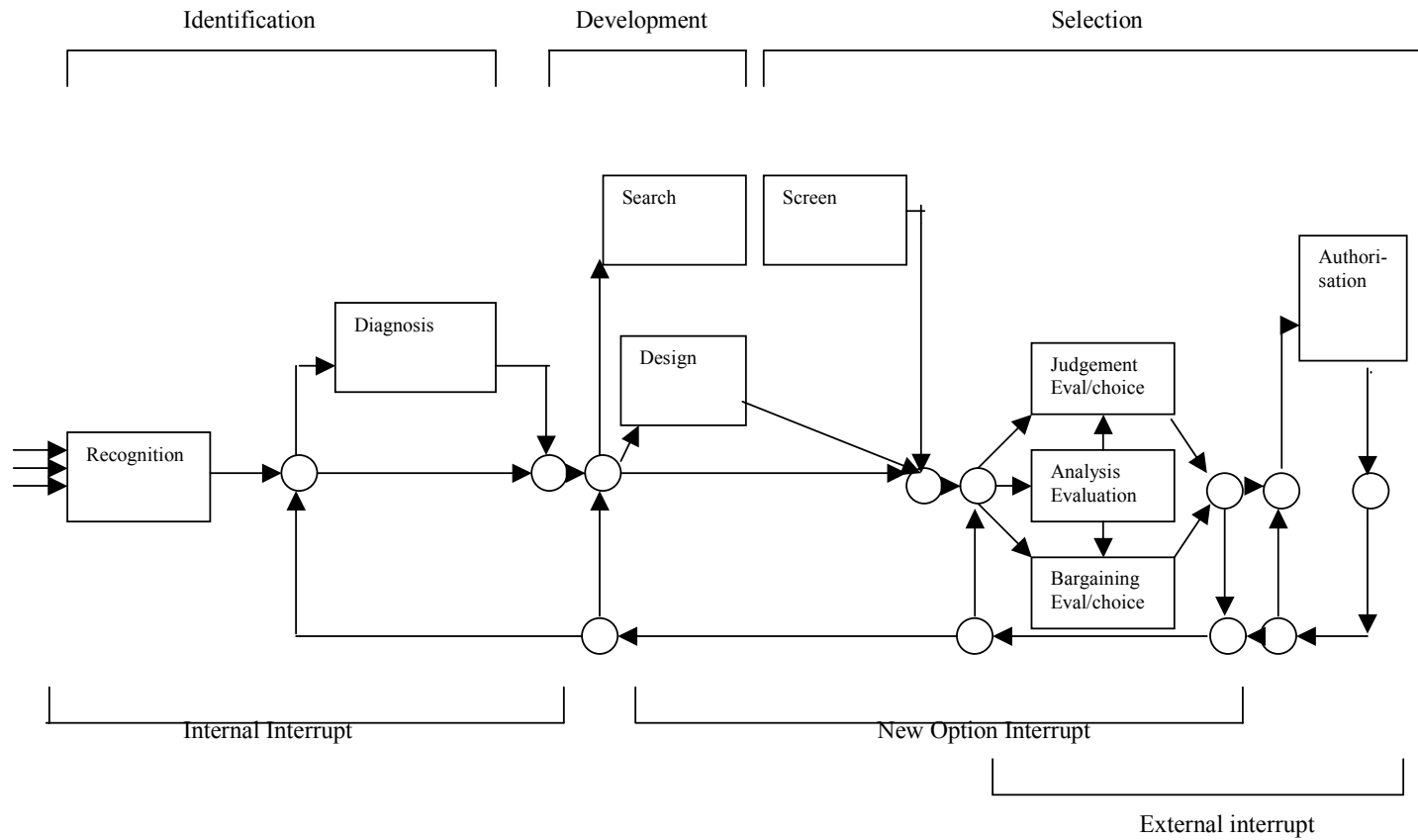
Harrisonin, kuten muidenkin yleisen linjan kirjoittajien, malli on kohtuullisen yksinkertainen ottaen huomioon strategisten päätösten monimutkaisuuden ja erilaisuuden. Kaikkia strategisia päätöksiä ei pystytä todellisuudessa tekemään samankaltaisen prosessin avulla. Tämän koulukunnan mallit ovat yleisesti ottaen liian karkeita yleistyksiä: yksinkertaisimmille päätöksille ne ovat monimutkaisia ja hankalimmille päätöksille liian suppeita.

3.4 Mintzbergin päätöksentekoprosessi

Syvempään tarkasteluun on valittu Mintzbergin (1976) näkemys strategisesta päätöksentekoprosessista, koska hänen näkemys on kaikkein yksityiskohtaisin ja monimuotoisin. Lisäksi se edustaa erilaista näkökantaa verrattuna muihin alan kirjoittajiin. Siinä on huomioitu erilaisten päätösten tarvitsema lähestymistapa.

Mallissa on lisäksi mahdollisuus, jossa ratkaisuvaihtoehtoja ei ole valmiiksi olemassa, vaan ne joudutaan alusta alkaen suunnittelemaan (design). Mintzberg on mallintanut prosessinsa viiden vuoden empiirisen tutkimuksen ja 25 yritysmaailmassa tutkitun strategisen päätöksen pohjalta.

Mintzbergin kaikille prosessin muunnoksille yhteistä on kolme päävaihetta: identifiointi, kehittäminen ja valinta. Kuvassa 5 on esitetty Mintzbergin näkemys yleisestä päätöksentekoprosessista.



KUVA5: Strategisen päätöksentekoprosessin yleinen malli (Mintzberg et al 1976, s. 266)

Prosessi on dynaaminen ja avoin systeemi, joka on altis erilaisille häiriöille ja keskeytyksille. Dynaamiset tekijät voivat myöhästyttää prosessia, pysäyttää sen, käynnistää sen uudelleen tai jopa nopeuttaa sitä. Dynaamisia tekijöitä ovat muun muassa:

- **Sisäiset keskeytykset:** Ne johtuvat usein päätöntekijöiden erimielisyydestä koskien päätöksen tarpeellisuutta. Nämä keskeytykset tulevat organisaation sisältä ja johtavat usein paluuseen ongelman määrittelyvaiheeseen, jossa erimielisyydet pyritään poistamaan.
- **Ulkoiset keskeytykset:** Yrityksen ulkopuolelta tulevat voimat ja erimielisyydet estävät lopullisen valinnan tekemisen. Tällöin joudutaan usein palaamaan vaihtoehtojen suunnitteluun ja muuntamaan vaihtoehtoja paremmin uuteen tilanteeseen sopivaksi. Usein syynä on yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien vastustus päätöstä kohtaan.
- **Aikatauluviivytykset:** Ne johtuvat usein johtajien kiireellisyydestä ja niukoista resursseista. Viivytyksiä voi aiheutua myös esimerkiksi edellisen vaiheen tulosten viivästyemisistä.
- **Epäonnistumiset:** Ratkaisuvaihtoehdot voidaan joutua joskus hylkäämään valintavaiheessa - esimerkiksi liian suurten kustannusten vuoksi. Tällöin prosessin voidaan katsoa epäonnistuneen ja vaihtoehtojen kehittäminen joudutaan aloittamaan alusta (Mintzberg et al. 1976, s.263, s.267)

3.4.1 Identifiointivaihe

Identifiointivaihe pitää sisällään kaksi erillistä aluetta (Mintzberg et al.1976, s.252-253):

- 1.) Päätöksen tunnistusvaiheen (recognition), jossa heräte eli mahdollisuudet, ongelmat ja kriisit tunnistetaan ja päätöksenteon tarpeellisuus tiedostetaan.
- 2.) Diagnoosin (diagnosis), jossa päätöksentekijät pyrkivät käsittämään saamansa herätteen merkityksen ja määrittelemään käsillä olevan päätöksentekotilanteen tarpeet.

Tunnistusvaiheen merkittävimpana osana on päätöksentekoon liittyvän kynnyksen ylittyminen. Päätöksentekoprosessin käynnistymiseen tarvitaan lähes aina useita herätteitä ennen kuin päätöksen tarpeellisuus tiedostetaan. Herätteitä päätöksentekijälle tulee sekä yrityksen sisältä että ulkopuolelta. Mikäli heräte ei ole voimakas, voi olla, että ennen kuin päätöksentekijä ymmärtää päätöksen tarpeellisuuden, eri herätteitä on kerääntynyt jo vuosien ajan. Kynnys muodostuu usein päätöksentekijän haluttomuudesta aloittaa päätöksentekoprosessia, jonka tulokset eivät ole välittömästi nähtävissä. Esimerkiksi, mikäli mahdollisuus ei ratkaise olemassa olevaa vakavaa ongelmaa, siihen ei paneuduta riittävän vakavasti. Myös tilannekohtaiset tekijät nostavat kynnystä. Jos yrityksessä on menossa useita kriisiluonteisia päätöksiä, ei mahdollisuuksiin tartuta niin helposti, vaikka herätteitä olisikin kertynyt. Myös resurssit vaikuttavat. Voi myös olla, että herätteiden saajalla ei ole valtuuksia lähteä toteuttamaan ideaa tai mahdollisuutta.

Kun herätteiden kertymä sitten lopulta ylittää muutoksen vastustuksen muodostaman kynnyksen, asia tiedostetaan ja päätöksentekoprosessi käynnistetään. Kynnyksen lopulliseen ylittymiseen vaikuttaa useat tekijät, joita ovat muun muassa tiedon lähde, päätöksentekijän kiinnostus aiheeseen, odotettavissa olevat hyödyt sekä päätökseen liittyvä epävarmuus. Useimmat

strategiset päätökset eivät ilmene helposti, eritoten ongelmat ja mahdollisuudet on identifioitava suuren ja epämääräisen tietomäärän ja herätteiden seasta. (Mintzberg et al. 1976 s.253)

Tunnistusvaiheessa mahdollisuudet, ongelmat ja kriisit eroavat kaikkein selvimmin toisistaan. Mahdollisuuksien liikkeelle panevana voimana on usein yksittäisen henkilön mielessä syntynyt idea. Kriisipäätökset tyypillisesti aloittaa yksittäinen, voimakas heräte. Kriisitilanteet tulevat esiin yllättäen ja vaativat välitöntä toimintaa. Ongelmat puolestaan vaativat yleensä useita herätteitä ennen kuin kynnys päätöksen tekoon ylittyy (Mintzberg et al. 1976, s. 253).

Kun päätöksentekokynnys on ylitetty ja prosessi on saatu alulle, päätöksentekijällä on edessään uudenlainen tilanne. Mikään strateginen päätös ei tule päättäjälle eteen valmiiksi muotoiltuna. Mintzberg käsittääkin diagnoosivaiheen pitävän sisällään herätteiden ymmärtämiseen ja ongelman määrittämiseen tarvittavan informaation etsimistä sekä työryhmän tehtävän selventämistä, määrittämistä ja rajaamista. (Mintzberg et al. 1976, s.254)

On vaikea kuvitella strategista päätöksentekoa ilman jonkinlaista tilanteen diagnosointia, vaikka useimmat alan tutkijat ovatkin vaiheen sivuuttaneet. Diagnoosivaiheen ei tarvitse olla virallinen ja formaali, mutta ongelman ja päätöksen kuvaus ennen vaihtoehtojen arviointia ja valintaa on tärkeää päätöksen onnistumisen kannalta. Diagnoosivaiheen tärkeys riippuu kuitenkin oleellisesti päätöksen luonteesta ja sen alulle panneesta herätteestä.

3.4.2 Vaihtoehtojen kehittämisvaihe

Vaihtoehtojen kehittäminen on Mintzbergin mukaan päätöksentekoprosessin sydän. Vaiheeseen liittyy ne toiminnot, joilla saadaan esiin yksi tai useampi vaihtoehto ongelman tai kriisin ratkaisemiseksi tai mahdollisuuden hyödyntämiseksi. Suurin osa resursseista ja ajasta käytetään yleensä päätöksentekoprosessin tähän vaiheeseen. Hyvin harvoin yrityksellä on käytettävissä täysin valmiita ratkaisuvaihtoehtoja ongelmaansa. Kehitysvaiheen Mintzberg jakaa karkeasti kahdeksi eri poluksi: etsintä ja suunnittelu. Etsintä käynnistetään valmiiden vaihtoehtojen löytämiseksi ja suunnittelu räätälöityjen ja mukailtujen ratkaisuvaihtoehtojen luomiseksi.

Valmiina olevien vaihtoehtojen etsintä tapahtuu pääasiassa neljällä eri tavalla: (Mintzberg et al. 1976, s.255)

1. **Muistin hyväksikäyttö:** Menneisydessä olleiden samankaltaisten päätösten etsintä ja hyväksikäyttö.
2. **Passiivinen etsintä:** Odotetaan sopivien vaihtoehtojen ilmestymistä.
3. **Ansan käyttö:** Vaihtoehtoja kartoitetaan aktiivimalla ”etsintägeneraattoreita”, esimerkiksi antamalla toimittajille tiedoksi, että yritys on hakemassa tiettyä materiaalia.
4. **Aktiivinen etsintä:** Tietoinen vaihtoehtojen etsintä.

Yleensä etsintä aloitetaan muistin ja passiivisen etsinnän avulla ja mikäli nämä eivät tuota tulosta, siirrytään vaihtoehtojen aktiiviseen etsintään. (Mintzberg et al. 1976, s. 255)

Suunnittelua (design) käytetään apuna, kun tarvitaan täysin päätöskohtaisesti räätälöityjä vaihtoehtoja tai vaihtoehtoja joudutaan muuntamaan yritykselle

sopivaksi. Vaihtoehtojen suunnittelu on todella monimutkainen ja iteratiivinen prosessi. Suunnittelu kannattaakin yleensä jakaa joukoksi pienempiä alapäätöksiä, joiden avulla pystytään lopulliset ratkaisuvaihtoehdot kokoamaan ja kokonaisratkaisut helpommin hahmottamaan. Osapäätöksissä tiettyjä ratkaisuja tekemällä lopulliset vaihtoehdot hahmottuvat pala palalta. Koska suunnitteluvaihe on hyvin paljon resursseja vievä prosessi, ei yrityksissä pystytä yleensä suunnittelemaan kuin yksi täysin valmis ratkaisuvaihtoehto. (Mintzberg et al. 1976 s.256)

3.4.3 Valintavaihe

Vaihtoehdon valinta on luonnollisesti prosessin viimeinen vaihe. Kuitenkin, koska suunnitteluvaihe usein jaetaan pienempiin osapäätöksiin, jokainen näistä alapäätöksistä vaatii valintojen tekemistä. Näin ollen prosessi voi pitää sisällään suuren määrän valintoja, joista useimmat ovat kiinteä osa vaihtoehtojen suunnitteluvaihetta.

Mintzbergin mukaan valintavaihe on prosessi, jossa vaihtoehtojen tarkastelu syvenee kolmen vaiheen kautta valintavaiheen edetessä. Aluksi käytetään karkeaa seulontaa, jolla karsitaan pois se osa vaihtoehtoista, jotka eivät missään nimessä tule kysymykseen. Seulontaa tarvitaan mikäli etsinnän tuloksena löytyy enemmän vaihtoehtoja kuin pystytään tehokkaasti arvostelevaan. Tämän jälkeen jäljelle jääviä vaihtoehtoja arvostellaan tarkemmin ja lopuksi valitulle vaihtoehdolle hankitaan hyväksyntä organisaation sisällä. Vaihtoehtojen arvostelu voidaan linkittää luvussa 2 esitettyihin Thompsonin mallin mukaisiin valintamenetelmiin: analyysi, neuvottelu ja harkinta. Harkintaa käytetään, kun päätöksentekijät kokemuksensa avulla valitsevat mielestään parhaimman vaihtoehdon. Neuvottelua käytetään konsensuskseen pääsemiseksi ja analyysiä kun faktat ovat tiedossa ja arvioitavissa. (Mintzberg et al. 1976, s.257) (Nutt 1998, s. 1148)

Yleensä kirjallisuudessa kuitenkin yliarvostetaan valintavaihetta. Vaikka siinä tehdäänkin lopullinen valinta, ei se ole niin tärkeä vaihe päätöksen onnistumisen kannalta kuin diagnoosi- ja suunnitteluvaihe.

Valtuutusvaihetta tarvitaan, mikäli päätöksentekijällä ei ole itsellään valtaa ajaa päätöstä organisaatioon sisälle. Joskus päätös tulee hyväksyttäväksi organisaation kaikilla hierarkiatasoilla ja jopa yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien keskuudessa. Päätöksen hyväksyminen tietyllä hierarkiatasolla johtaa sen esittämiseen seuraavalla tasolla ja niin edelleen. Päätöksen hylkääminen johtaa suunnitteluvaiheen uudelleen käynnistämiseen sekä päätöksen uudelleen muotoiluun ja hiomiseen. (Mintzberg et al. 1976 s.260)

4 RYHMÄN ROOLI STRATEGISESSA PÄÄTÖKSENTEOSSA

4.1 Toimiva ryhmä

Nykypäivän työympäristössä toiminta on hyvin ryhmäkeskeistä. Se, miten ihmiset käyttäytyvät ja suoriutuvat tehtävistään ryhmänä, on yhtä tärkeää kuin heidän käyttäytymisensä yksilöinä. Ryhmän jäsenten ei ainoastaan ole pystyttävä toimimaan saumattomasti yhteen, vaan myös eri ryhmien välisen yhteistyön on toimittava. Hyvät työsuhteet ja ryhmätoiminta auttavat saavuttamaan korkean työmoraaalin ja työsuoritukset. (Mullins 1999 s. 455)

Toimivan ja koossapysyvän ryhmän syntyminen edellyttää, että sen jäsenet ymmärtävät toisiaan yksilöinä ja asennoituvat joustavasti yksilöllisiin eroihin. Ryhmässä koettu yleinen arvostus ja siinä saatavien psyykkisten etujen tunnistaminen, tekevät ryhmätoiminnan halutuksi ja tavoitelluksi. Ryhmät rakennetaan pääasiassa sen jäsenten aseman ja/tai tietojen ja taitojen perusteella. Ryhmän jäsenten tekniset tiedot ja taidot ongelman ratkaisusta tulee olla toisiaan täydentäviä. Ne toimivat pohjana määrättyjen tavoitteiden saavuttamiselle. Ryhmän yksilöiden väliset keskinäiset suhteet tulevat vasta toisena. Ennen kaikkea jäsenten tulee tavoitella samoja päämääriä ja suostua toimimaan samojen toimintaperiaatteiden mukaisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kepner, Tregoe 1983 s. 18) (Katzenbach, Smith 1998 s. 43-64)

Toimivan ryhmän tunnusmerkkeinä voidaan pitää seuraavia seikkoja:

(Katzenbach, Smith 1998 s.61-64)

1. Tiimi on riittävän pieni toimiakseen tehokkaasti yhdessä.
2. Jäsenillä on toisiaan täydentävää teknistä tai funktionaalista osaamista, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja sekä vuorovaikutustaitoja.

3. Kaikki ryhmän jäsenet sitoutuvat yhteisesti hyväksytyyn yleiseen päämäärään.
4. Kaikki ryhmän jäsenet sitoutuvat yhteisesti hyväksytyihin työskentelytapoihin.
5. Kaikki ryhmän jäsenet tuntevat olevan yhteisesti vastuussa ryhmän tuloksista.

Ryhmäpäätöksenteossa jäsenten tarkoituksena on päästä yhteisymmärrykseen eri vaihtoehtojen arviointia varten kerätyn tiedon merkityksestä. Ryhmässä tehdyn päätöksen tulisi olla huomattavasti objektiivisempi, koska kukaan yksilö ole päässyt liikaa ajamaan omia etujaan. Ryhmissä yksilöt antavat ryhmälle oman työpanoksensa ja tietonsa, joiden pohjalta pyritään suorittamaan annettu tehtävä. (Nutt 1989, s. 216)

4.2 Yksilö ryhmässä

Yksilölle ryhmään kuuluminen merkitsee sosiaalista hyväksyntää ja paikkaa organisaatiossa. Kuitenkin ryhmään liittymiseen kuuluu myös velvollisuuksia. Yksilön on sopeutettava toimintansa ryhmän toimintaan sopivaksi ja noudatettava ryhmän pelisääntöjä.

Kun yksilö liittyy ryhmään, hän saa mielikuvan ryhmän toiminnasta ja tilanteesta erilaisten ympäristöstä tulevien vaikuttimien ja vihjeiden kautta. Näitä ympäristöstä tulevia vaikuttimia on muun muassa: ryhmätyön fyysiset puitteet, ryhmän asema organisaatiossa, ryhmän jäsenten henkilökohtaiset ominaisuudet sekä ryhmän tehtävän luonne. Se kuinka yksilö vastaa omalla käytöksellään noihin vaikuttimiin heijastuu suoraan takaisin ryhmän muiden jäsenten antamasta palautteesta; rangaistuksista tai tuesta. Tutkimus yksilöiden toiminnasta ryhmissä on painottunut vahvasti juuri ryhmän antamaan palautteeseen ja sen vaikutuksiin yksilön käyttäytymisen kannalta. Kuitenkin ympäristöstä tulevat vaikuttimet

vaikuttavat ainakin yhtä paljon yksilön käyttäytymisen muuttumiseen ryhmätilanteessa kuin hänen saamansa palaute. (Cooke, Slack 1984, s. 83-88)

Ryhmä voi vaikuttaa yksilön toimintaan myös kielteisesti: paine sopeutumiseen ja hyväksytyksi tulemiseen voi johtaa uusien ideoiden sensuroitumiseen ja vanhojen, ehkä epäkäytännöllisten, toimintatapojen noudattamiseen. Tästä on esimerkkinä luvussa 5 käsiteltävä ryhmäajattelun syntyminen. (Cooke, Slack 1984, s. 83-88)

4.3 Ryhmän pelisääntöjen ja normien muodostuminen

Ryhmä tarvitsee toimiakseen yhdenmukaisuutta ja standardien noudattamista ja siksi yksilön sopeutuminen ryhmän toimintaan on ensi arvoisen tärkeää. Mihin yksilöiden sitten tulee sopeutua ja yhdenmukaistua? Joka ryhmässä on omat odotuksensa jäsenten käyttäytymiseltä. Jos jokin käyttäytymismalli on erityisen tärkeä ryhmän toiminnalle, odotukset tulevat hyvin nopeasti ilmi uudelle ryhmän jäsenelle. Näitä odotuksia kutsutaan ryhmän pelisäännöiksi eli normeiksi. (Cooke, Slack 1984, s.88)

Normit ovat käyttäytymisen sääntöjä. Ne heijastavat niitä asioita, joita ryhmän jäsenet pitävät tärkeinä. Normeja ei voida tuoda ryhmään ulkopuolelta, joten ainoa tapa millä johtajat voivat vaikuttaa normien muodostumiseen on ryhmän jäsenyys. Normit voivat koskea kaikkia ryhmän jäseniä tai niiden noudattamista voidaan vaatia vain tietyn statuksen omaavilta henkilöiltä. Usein korkean aseman omaavilta odotetaan erilaista käyttäytymistä kuin muilta. Normit ovat usein synnyttyään hyvin pitkäikäisiä ja niitä voi olla vaikea muuttaa. (Drummond 1991, s.64)

Yleisesti sanoen, normien noudattaminen on hinta, jonka ryhmän jäsenyydestä joutuu maksamaan. Sopeutuminen ryhmän sääntöihin tarkoittaa, että yksilö joutuu ajattelemaan ryhmän etua oman etunsa kustannuksella. Tietyn asteinen mukautuminen on välttämätöntä ryhmän toiminnan kannalta. Ryhmän luoma

paine voi olla päätöksenteon kannalta erittäin hyödyllistä, koska ryhmä silloin itse kontrolloi jäseniään. Mukautumisesta tulee ongelma päätöksenteon kannalta silloin, kun ryhmän normit estävät tietyn henkilön ilmaisemasta mielipiteitään tai, kun normit ovat ryhmän tehokkaan toiminnan kannalta muuten haitallisia. Normit voivat estää ideoiden syntymistä ja vapaata keskustelua. Pahimmillaan ryhmän normit aiheuttavat ”ryhmäajattelua” (groupthink). (Drummond 1991, s. 64-66)

4.4 Milloin päätöksentekoon tulisi käyttää ryhmiä?

Päätösten luonne kertoo paljon ryhmäpäätöksenteon tarpeellisuudesta. Päätöksentekoon tulisi käyttää ryhmiä vain silloin, kun se on päätöksen luonteen ja merkityksellisyyden kannalta välttämätöntä. (Paul, Ebadi 1989 s.201) (Ettling 1988 s.73) Siihen, tulisiko päätöksentekoon käyttää ryhmää ja missä määrin, on kehitetty malli, jota kutsutaan kehittäjiensä mukaan Vroomin ja Yettonin (1973) malliksi. Mallissa on esitetty eri päätöksenteon muotoja sen mukaan ketkä päätöksentekoon osallistuvat ja miten. Mallin avulla johtajat pystyvät päätöksen luonteesta riippuen arvioimaan, keitä tulisi ottaa mukaan päätöksentekoon. Mallissa esitetään viisi erilaista päätöksentekotapaa: (Paul, Ebadi 1989, s. 203)

1. Johtaja tekee päätöksen itsenäisesti käyttäen saatavilla olevaa tietoa.
2. Johtaja tekee päätöksen konsultoimalla tarvittavia henkilöitä ja keräämällä tiedon heiltä. Johtaja voi tällöin jättää kertomatta varsinaisen päätöksentekoongelman alaisilleen.
3. Johtaja käy läpi ongelmaa kollegoidensa ja alaistensa kanssa yksitellen, keräten tarvittavat tiedot muodostamatta varsinaista ryhmää.
4. Johtaja muodostaa ryhmän, jolta hän kerää tietoja ja ideoita, mutta tekee päätöksen tämän jälkeen itsenäisesti.
5. Johtaja muodostaa kiinteän ryhmän, joka hankkii tietoa, punnitsee sitä ja tekee lopullisen päätöksen ryhmän sisällä.

Kaikki viisi tapaa päätöksentekoprosessin läpiviemiseen ovat tarpeellisia ja kaikkia joudutaan yrityksissä soveltamaan eri tyyppisissä päätöksissä. Johtajien tehtävänä onkin tunnistaa, milloin ja missä tilanteissa tulisi käyttää mitään lähestymistapaa. Valinta riippuu tehtävän päätöksen ominaisuuksista. Ryhmää kannattaa käyttää päätöksentekoon silloin, kun:

1. Johtajalla itsellään ei ehkä ole käytössä riittävästi tarvittavaa tietoa päätöksenteon tueksi.
2. Ongelma on jäsentymätön ja monimutkainen.
3. Muiden hyväksyntä päätökselle on implementoinnin kannalta tärkeää.

Ryhmän käyttöön vaikuttaa lisäksi päätöksentekoon käytettävissä oleva aika ja johtajan motivaatio henkilöstön kehittämiseen ja osallistuvaan johtamistapaan (Paul, Ebadi 1989 s.203) (Jago, Ettling, Vroom 1985 s. 220). Strategisiin ja jäsentymättömiin päätöksiin tulee pääsääntöisesti käyttää päätöksentekoryhmää. Tämä johtuu ennen kaikkea näiden päätösten monimuotoisuudesta ja merkityksellisyydestä yritykselle. Rutiininomaisissa ja operatiivisissa päätöksissä johtajat pystyvät usein tekemään päätöksen itsenäisesti, mahdollisesti konsultoimalla tarvittavia henkilöitä.

4.5 Ryhmäpäätöksenteolla saavutettavat edut

Päätöksenteossa parhaaseen mahdolliseen tulokseen pääsemiseksi ryhmä tarvitsee: lahjakkaita ja asiantuntevia yksilöitä jäsenikseen, koulutusta ryhmäpäätöksenteon menetelmiin ja mahdollisuuden osallistua. Lisäksi ryhmä tarvitsee rohkaisua, positiivista palautetta ja tukea organisaation sisältä ja sen ulkopuolelta. (Cooke, Slack 1984 s.102)

Strategisia päätöksiä tehtäessä ryhmän käytöllä saavutetaan useita etuja:

1. **Tiedot ja taidot saadaan yhdistettyä:** Strategiset päätökset ovat usein luonteeltaan sellaisia, että ne voidaan onnistuneesti suorittaa vain eri henkilöiden voimavarat yhdistämällä. Kokemukset ja taidot yhdistämällä saadaan synergiaetua, jolloin monimutkaisten strategisten ongelmien ratkaiseminen helpottuu. Kun ongelma on jäsentymätön eikä ole tarkkaa kuvaa siitä, mitä tietoa asiasta tarvitaan, saadaan ryhmässä helpommin informaatiota laajemmalta alueelta ja useammasta näkökulmasta. Eri voimavarojen yhdistäminen auttaa näkemään tilanteen useasta näkökannasta. (Mullins 1999 s. 461, Katzenbach, Smith 1998, s. 18)
2. **Enemmän vaihtoehtoisia ratkaisuja:** Kun päätöksiä tehdään ryhmässä, pystytään tuottamaan ja punnitsemaan useampia vaihtoehtoja.
3. **Luovuus ja riskinotto lisääntyy:** Ryhmätyötilanne luo hyvät puitteet uusien ideoiden syntymiselle. Yksilöiden ideoita pystytään helpommin edelleen kehittämään ja käyttämään pohjaksi uusiin ideoihin. Myös riskialttiimpiin ideoihin uskotaan paremmin, jos niille on ryhmän tuki. Päätöksiä saadaan ikään kuin testattua ryhmäolosuhteessa ja ne ovat valmiiksi joutuneet kritiikin kohteeksi. (Cooke, Slack 1984 s.102)

4. **Päätöksen koordinointi helpottuu:** Ryhmäpäätöksenteko on jo itsessään eräs koordinoinnin keino. Jatkosta ja päätöksen implementoinnista pystytään sopimaan samalla hetkellä, kun päätös tehdään. (Cooke, Slack 1984 s.102)

5. **Päätöksestä viestiminen helpottuu:** Mitä useampi henkilö ottaa osaa päätöksentekoon, sitä helpompaa on päätöksestä viestiminen yrityksen sisällä sen jälkeen. (Cooke, Slack 1984 s.102)

6. **Lisää sitoutuneisuutta päätökseen:** Ryhmän jäsenet haluavat usein myös nähdä päätöksen toteutuvan käytännössä. Luonnollisesti sitoutumisen aste riippuu tavasta, jolla päätös ryhmän sisällä tehdään mutta jo pelkkä prosessissa mukana olo lisää päätökseen sitoutumista huomattavasti. (Huczynski, Buchanan 2001 s.752)

7. **Yhteishenki lisääntyy:** Ryhmän jäsenyys antaa yhteenkuuluvuuden tunteen sekä lisää yhteishenkeä ja kumppanuutta. Nämä seikat vähentävät työstä johtuvaa stressiä sekä edesauttavat työidentiteetin ja oman statuksen ymmärtämistä organisaatiossa. (Mullins 1999, s. 461)

Ryhmät ovat joustavampia toiminnassaan kuin organisaation suuremmat yksiköt. Joustavuuden ansiosta ryhmät pystyvät muuttumaan uuden tiedon ja haasteiden edessä nopeammin ja tehokkaammin. Ryhmät ovat usein myös tehokkaampia päätöksenteossa, koska niillä on tarkkaan määritellyt ja yhteisesti hyväksytyt tavoitteet ja ohjeet. (Katzenbach, Smith 1998, s.18) Edellä mainitut edut johtavat siihen, että strategisissa ja jäsentymättömissä ongelmissa ja päätöksissä ryhmäpäätöksenteolla saadaan huomattavasti laadukkaampia ja parempia päätöksiä kuin, jos päätökset olisi tehty yksilötasolla.

5 STRATEGISEN PÄÄTÖKSENTEON ONGELMAT JA HAASTEET

Strategisia päätöksiä on hyvin monenlaisia ja monentasoisia. Kaikki näistä päätöksistä vaativat myös omanlaisen lähestymistavan ja päätöksentekoprosessin. Lisäksi päätösten tekeminen ryhmissä, ryhmäpäättökseen lainalaisuudet, asettavat päätöksenteolle aivan omat haasteensa. Suurimmat strategisten päätöksentekoryhmien ongelmat ja haasteet voidaan jakaa kahteen luokkaan:

1. Yleisiin strategisen päätöksenteon haasteisiin ja ongelmiin
2. Päätöksentekoryhmän mukanaan tuomiin ongelmiin.

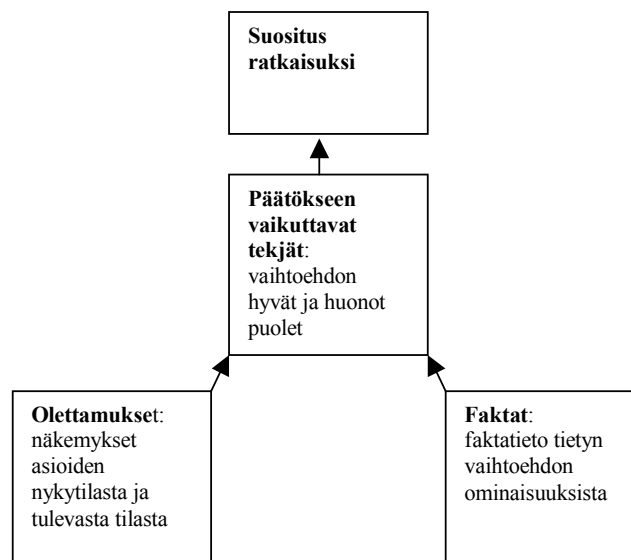
5.1 Strategisen päätöksenteon yleiset ongelmat ja haasteet

Strategisen päätöksenteon yleiset ongelmat ja haasteet ilmenevät myös silloin, kun päätöksentekoon ei käytetä ryhmää. Ne ovat siis luonteeltaan sellaisia, joita myös yksittäinen päätöksentekijä voi kohdata päätöksentekoprosessinsa aikana. Strategisten ja jäsentymättömien päätösten luonne ja monimutkaisuus asettaa päätöksenteolle ja –tekijöille haasteita ja ongelmia, jotka liittyvät ennen kaikkea seuraaviin seikkoihin:

1. **Tarvittavan prosessin identifiointi:** Usein strategisen päätöksentekoprosessin sanotaan menevän samalla tavalla päätöksen luonteesta riippumatta. Todellisuudessa strategisia päätöksiä on hyvin monenlaisia ja monen tasoisia ja niistä kukin vaatii omanlaisen lähestymistavan. Suuri haaste on, kuinka ryhmä uuden jäsentymättömän ongelman edessä saa asian määriteltyä ja siihen tarvittavan prosessin identifioitua. Ennen varsinaiseen päätöksentekoon ryhtymistä ja vaihtoehtojen etsimistä päätöksentekijöiden tulee miettiä, minkä tyyppinen päätös on

kyseessä ja mitä sen ratkaiseminen tulee vaatimaan. Tällöin huomataan, mikä asiassa on todella olennaista ja mihin itse asiassa tulee hakea vastausta.

2. **Systemaattisen työnkulun puuttuminen:** Ongelman muodostaa se, että päätöksentekijät eivät hahmota, mitä vaiheita heidän päätöksentekoprosessiinsa kuuluu, mitä asioita kussakin vaiheessa tulisi nostaa esille ja mitä toimenpiteitä eri prosessin vaiheisiin kuuluu. Päätöksentekijöiden tulee siis rakentaa prosessille systemaattinen työkulkumalli, jossa asiat ja toiminnot tulevat selkeästi esille aikajärjestyksessä.
3. **Pohdintaa ja arviointia ei saada olettamusten tasolle:** Päätöksentekijöiden vaihtoehtojen arviointi ja pohdinta tulee saada vaihtoehtojen takana olevien olettamusten ja uskomusten tasolle, jolloin arvioinnista saadaan enemmän irti. Kuvassa 6 on esitetty olettamusten eli eri henkilöiden mielipiteiden ja näkemysten sekä faktojen suhde vaihtoehdon arvioinnissa ja valinnassa.



KUVA 6: Vaihtoehtojen arvioinnin komponentit.

Mikäli pohdinta saadaan painottumaan vaihtoehdon ominaisuuksiin ja seurauksiin liittyviin olettamuksiin sekä niiden relevanttiuteen, vältetään pelkkien faktatietojen punnitsemiselta. Olettamusten käyttö jäsentää arviointiprosessia ja vie sen astetta syvemmälle tasolle.

4. Valintavaiheen ylikorostus: Usein päätöksentekoprosessissa korostetaan valinnan tekemisen ja valintavaiheen tärkeyttä. Strategiset päätökset tehdään usein epävarmuuden vallitessa ja alati muuttuvissa olosuhteissa. Tällöin ongelman oikea muotoilu ja määrittely on yhtä tärkeää, ellei jopa tärkeämpää, kuin tietyn vaihtoehdon valinta ongelman ratkaisuksi. Päätöksentekijä, jolla on kyky ja halu keskittyä myös ongelman määrittelyyn ja muotoiluun, saa etua ongelman kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä. Näin ollen päätöksentekijät tulisi saada käyttämään aikaa diagnosointivaiheeseen ja vaihtoehtojen huolelliseen suunnitteluun.

5.2 Ryhmän käytön mukanaan tuomat ongelmat ja haasteet

Ryhmän käyttö strategisessa päätöksenteossa on usein korvaamattoman tärkeää päätöksen onnistumisen kannalta mutta ryhmä ominaisuuksineen asettaa myös suuria haasteita päätöksenteolle ja sen organisoinnille. Suurimmat ongelmat ja haasteet, mitä ryhmän käyttö päätöksentekoprosessiin tuo, ovat:

1. Ryhmäajattelun (groupthink) syntyminen: Ryhmäajattelulla tarkoitetaan ihmisten taipumusta pyrkiä olemaan samaa mieltä muiden kanssa. Ilmiö ilmenee joko suorana painostuksena eriävän mielipiteen esittänyttä jäsentä kohtaan tai jäsenen omien ajatusten sensurointina. Tämä johtuu pääasiassa siitä, ettei haluta hidastaa päätöksentekoprosessia, vaan pyritään konsensukseen muiden kanssa mahdollisimman nopeasti. (Mantz, Neck 1997, s.19-20, Mullins 1999, s. 500, Huczynski, Buchanan 2001, s. 756)

2. Rooliepäselvyydet ja valtasuhteet: Rooliepäselvyydet syntyvät, kun ryhmän jäsenet eivät täysin ymmärrä oman jäsenyytensä merkitystä ja sitä, mitä heiltä ryhmän jäsenenä odotetaan. Rooliepäselvyyksien syntymiseen vaikuttavat oleellisesti ryhmän jäsenten keskinäiset valtasuhteet. Jos kaikki ryhmän jäsenet ovat suhteellisen tasa-arvoisia, on vaarana kamppailu ryhmän jäsenten kesken valta-asemasta ja statuksesta. Kun ryhmän jäsenet ovat valtasuhteiltaan hyvin erilaisia, nousevat rooliepäselvyydet myös esiin: alaiselle voi olla epäselvää, haluaako johtaja rehellisen mielipiteen vai ainoastaan tuen omille mielipiteilleen. (Patton et al. 1989, s.131-132)

Mikäli ryhmän johtaja on luonteeltaan hyvin dominoiva ja hallitsee keskustelun kulkua omilla mielipiteillään, on ryhmän toiminta tehotonta ja muut jäsenet usein päätökseen tyytymättömiä ja huonosti sitoutuneita. Tämä voi estää uusien ideoiden syntymisen ja aidon kritiikin esiintymisen. (Patton et al. 1989, s.131-132) Johtajan tehtävänä tulisi olla prosessin etenemisen johtaminen, ei keskustelun sisällön hallinta. Yksi tärkeimmistä haasteista ryhmäpäätöksenteossa onkin se, miten jokainen ryhmän jäsen saadaan aidosti osallistumaan päätöksentekoon ja ilmaisemaan omat mielipiteensä.

3. Erilaisuuteen liittyvät ongelmat: Ryhmät ovat täynnä erilaisia persoonallisuuksia ja aina, kun erilaiset ihmiset työskentelevät yhdessä, voi syntyä ongelmia. Jotkut asiat voivat olla toiselle henkilölle erittäin tärkeitä, toiselle merkityksettömiä. Huolimatta yhteisistä normeista, on ryhmän jäsenten kesken aina erilaisia arvoja, päämääriä ja tavoitteita. Onnistuneelle päätökselle on kuitenkin ensi arvoisen tärkeää, että ryhmän jäsenet ajavat samoja tavoitteita ja ymmärtävät käsiteltävän ongelman samalla tavalla. Mikäli ongelman kannalta olennaisista seikoista esiintyy erimielisyyttä, on ne hyväksyttävä, niistä keskusteltava ja lopulta niiden pohjalta muodostettava yhteinen näkemys ja yhteiset tavoitteet. (Patton et al. 1989, s. 138)

Myös väärin ilmaistu erimielisyys on yksi ryhmäpäätöksenteon ongelmista. Keskusteluissa ja väittelyissä tulee aina pysyä varsinaisen asian käsittelyssä. Henkilökohtaiset loukkaukset huonontavat työilmapiiriä, vähentävät uusien ideoiden esittämistä ja jäsenten tyytyväisyyttä päätökseen. Rakentavia konflikteja ja väittelyä tulee esiintyä päätöksenteossa, mutta sen on oltava asiaan liittyvää ja ilman henkilökohtaista latausta.

Kommunikointiongelmat ryhmän jäsenten välillä sekä ryhmälle muodostuneet liian tiukat normit aiheuttavat myös ongelmia ja haasteita ryhmäpäätöksenteolle. Liian tiukat normit voivat estää ajatusten vapaata vaihtoa ja hankaloittavat ryhmän sisäistä keskustelua. Kommunikointiongelmat johtuvat usein liian suuresta ryhmäkoosta tai ryhmän jäsenten tulehtuneista henkilökohtaisista suhteista.

5.3 Haasteet menetelmille

Strategiseen päätöksentekoon yleisesti liittyvät ongelmat sekä ryhmäpäätöksenteon erityisongelmat voivat johtaa tilanteen ja ongelman väärinymmärtämiseen, positiivisten seikkojen ylikorostamiseen sekä epäoleellisten tavoitteiden asettamiseen. Nämä seikat puolestaan edesauttavat väärin ja huonojen päätösten syntymistä. Siksi on tärkeää, että edellä mainittuja ongelmia päätöksenteossa ja ryhmän toiminnassa pyritään välttämään erilaisten ryhmän toimintaa koordinoivien apumenetelmien ja tekniikoiden käytöllä sekä päätöksentekoprosessin ja sen eri vaiheiden merkityksen tutkimisella. Tässä luvussa kuvattujen strategisen päätöksenteon ongelmien mukaan menetelmäkehityksen haasteet, tavoitteet ja tarpeet ovat:

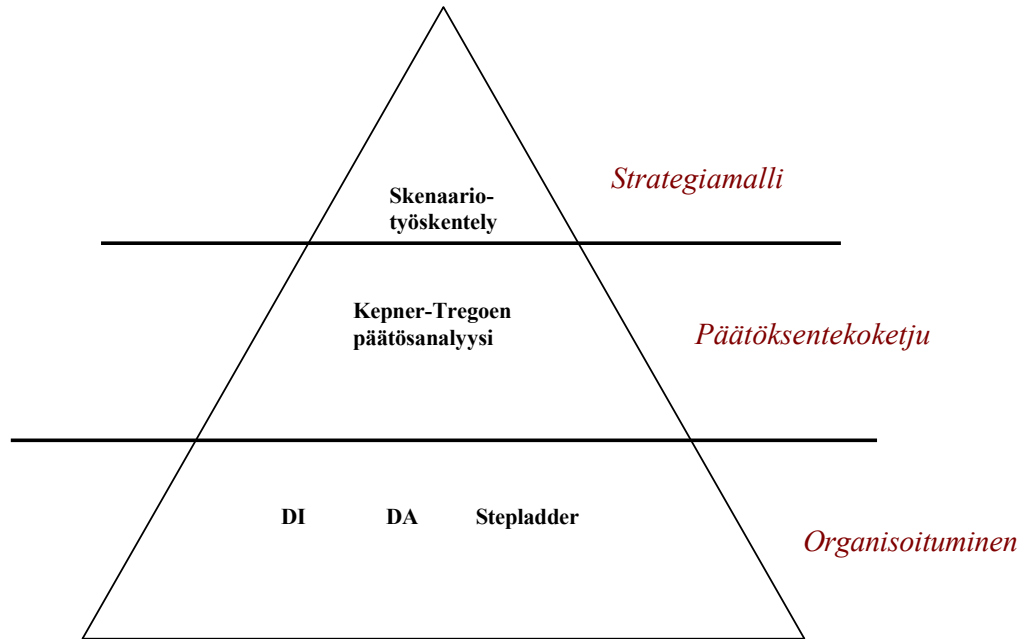
1. Tarvitaan erilaisia etenemismalleja erityyppisille päätöksille.
2. Tarvitaan prosessin vaiheiden määrittämistä ja osittamista pienempiin, hallittavampiin kokonaisuuksiin systemaattisten työkulkujen luomiseksi.
3. Tarvitaan prosessin eri vaiheiden merkityksen selvittämistä, jotta ongelman määrittelyyn ja vaihtoehtojen suunnitteluun käytettäisiin riittävästi aikaa ja resursseja.
4. Tarvitaan ryhmän toiminnan organisoimistapoja rakentavan keskustelun aikaansaamiseksi sekä sen saattamiseksi olettamusten tasolle.
5. Ryhmän toiminnan koordinoitikeinoja tarvitaan ryhmäajattelun ja rooliepäselvyyksien välttämiseen.
6. Tarvitaan väittelyä ja keskustelua korostavia tekniikoita, jotta ryhmän liian tiukat normit eivät estä vapaata ajatusten vaihtoa ja johda liian nopeaan konsensukseen.

6 RYHMÄPÄÄTÖKSENTEON TUKEMISEN TEKNIIKOITA

Tässä kappaleessa on esitetty kirjallisuudesta erilaisia ryhmäpäätöksenteon tuki- ja organisointimenetelmiä. Erilaisia tekniikoita ja niiden muunnoksia on esitetty kirjallisuudessa hyvin runsaasti. Tekniikoiden suhteen on tehty alustavaa karsintaa ja tässä esitellään pääperiaatteet viidestä eri tekniikasta. Karsinnan perusteena on käytetty tekniikoiden sopivuutta johtoryhmätyöskentelyyn sekä niiden laajuutta ja raskautta. Esiteltävät tekniikat voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan niiden kattavuuden ja laajuuden mukaan. Kolme ensimmäisenä kuvattua tekniikkaa (Dialectical Inquiry, Devil's Advocate, Stepladder Technique) ovat lähinnä organisointitapoja valintavaiheeseen ja lopullisen valinnan tekemiseen sekä vaihtoehtoihin kohdistuvan rakentavan kritiikin ja väittelyn aikaansaamiseksi.

Neljäntenä kuvattua Kepner-Tregoen päätösanalyysiä voidaan pitää kokonaisvaltaisempana päätösketjuna, joka sisältää ajatusmalleja ja apukysymyksiä koko päätöksentekoprosessin läpiviemiseen.

Viidentenä on kuvattu skenaariotyöskentely, joka puolestaan on yrityksen kokonaisvaltainen strategiamalli. Se käsittelee yrityksen koko strategian muodostamista suhteessa sen toimintaympäristöön. Kuvassa 7 on havainnollistettu eri tekniikoiden hierarkiatasoja.



KUVA 7: Ryhmäpäätöksentekotekniikoiden hierarkiatasot.

6.1 ”Dialectical Inquiry”

”Dialectical Inquiry”- tekniikka (DI) on yksi väittelyyn ja rakentavaan konfliktiin perustuvista menetelmistä. DI-tekniikan sanotaan soveltuvan erityisen hyvin jäsentymättömiin ja vaikeasti määritettäviin ongelmiin. Siinä käytetään organisoitua väittelyä kahden tai useamman ryhmän välillä, jotka edustavat täysin vastakkaisia suosituksia sekä niiden takana olevia olettamuksia. Kaiken, mitä toinen näkökulma pitää itsestään selvyytenä ja perusolettamuksena, toinen, haastava näkökulma, pyrkii kumoamaan. Tarkoituksena ei ole sekoittaa päätöksentekijöitä entisestään, vaan avustaa heitä ymmärtämään kritiikin merkityksen, jonka erilaiset näkemykset päätöksentekoon tuovat. (Mitroff et al. 1979, s.583- 584) DI-tekniikan päätösten laatua parantava vaikutus perustuu siihen, että se kannustaa ryhmän jäseniä kriittisesti tutkimaan sekä toisten että omien ehdotusten sekä olettamusten oikeellisuutta ja oleellisuutta. Lisäksi DI-

tekniikka pyrkii löytämään useita erilaisia vaihtoehtoja alkuperäisistä ehdotuksista ja olettamuksista. (Schweiger, Sandberg 1989, s.33)

DI-tekniikan kaksi vastakkaista ehdotusta muodostetaan saman lähtötiedon pohjalta. Nämä kaksi ehdotusta sekä ehdotusten taustalla olevat olettamukset käyvät läpi syvällisen ja kriittisen keskustelun ryhmien välillä. Saman lähtötiedon pohjalta ryhmät pyrkivät tuomaan esille kunkin ratkaisuehdotuksen merkityksen, taustalla olevat olettamukset sekä puolustamaan näitä olettamuksia niin hyvin kuin pystyvät. Toisin sanoen kukin alaryhmä pyrkii voittamaan keskustelun. Väittelyn jälkeen ryhmien tulee yhdessä pohtia, mitkä olettamuksista selvisivät kritiikin ja muodostaa uusi ratkaisuehdotus niiden pohjalta. (Schweiger, Sandberg 1989, s.33)

DI-tekniikan toteuttaminen päävaiheissaan on seuraavanlainen: (Schweiger et al. 1986, s.58)

1. Ryhmä jaetaan vähintään kahteen alaryhmään.
2. Toinen ryhmä muodostaa oman ehdotuksen ratkaisuvaihtoehdoksi, liittää ehdotukseen kaikki sitä tukevat argumentit, faktat ja olettamukset. Nämä kirjataan mahdollisimman tarkasti ylös tarkoitusta varten varatulle lomakkeelle.
3. Toinen ryhmä odottaa ensimmäisen ryhmän ehdotuksen valmistumista. Odottaessa ryhmän sisällä voidaan keskustella päätökseen liittyvistä seikoista. Kun ryhmälle toimitetaan ensimmäisen ryhmän ehdotus ja sitä tukevat olettamukset, heidän tehtävänä on tuottaa uskottava vastaehdotus, joka perustuu täysin vastakkaisille olettamuksille.
4. Seuraavaksi molemmat ryhmät esittävät sekä suullisesti että kirjallisesti omat ehdotukset ja olettamukset toiselle ryhmälle.
5. Esittelyjen jälkeen ehdotuksista ja erityisesti olettamuksista väitellään ja keskustellaan. Tämän vaiheen tavoitteena on saada lista niistä olettamuksista,

jotka molemmat ryhmät pystyvät hyväksymään. Listaan voi kuulua kritiikistä selvinneitä olettamuksia sekä täysin uusia, keskustelussa esiin tulleita, olettamuksia.

6. Näiden olettamusten pohjalta ryhmät yhdessä muodostavat uuden ehdotuksen ratkaisuksi.

DI-tekniikan etuna on se, että keskustelu viedään ehdotusten takana olevien olettamusten tasolle. Lisäksi DI-tekniikka lisää syntyvien vaihtoehtojen määrää ja organisoidun keskustelun avulla virheelliset olettamukset löydetään ajoissa.

DI- tekniikka on raskas toteuttaa ja se on aikaa vievä prosessi. Se sopii suuriin päätöksiin, joiden ratkaisemiseksi on varattu runsaasti aikaa ja useampia istuntoja. Lisäksi ryhmäkoon on oltava minimissäänkin neljä henkilöä. Tekniikassa ei myöskään ole annettu neuvoja siihen, kuinka alaryhmien tulisi muodostaa omat ehdotuksensa. Uusien ratkaisuvaihtoehtojen luominen on todella monimutkainen prosessi, joka on DI-tekniikassa sivuutettu kokonaan. DI-tekniikka soveltuu parhaiten valintavaiheen osamenetelmäksi. Tekniikassa ei myöskään oteta kantaa siihen, kuinka toimitaan, mikäli kahta vastakkaista mielipidettä ei synny aidosti.

6.2”Devil’s Advocate”

”Devil’s Advocate- tekniikassa” (DA) toinen ryhmä käyttää jäsentynyttä kritiikkiä toisen ryhmän luomaa ehdotusta ja sen taustalla olevia olettamuksia kohtaan. Myös DA-tekniikka on siis luonteeltaan rakentavaan konfliktiin ja kritiikkiin perustuva menetelmä, kuten edellä esitelty DI-tekniikkakin. DA-tekniikka soveltuu erittäin hyvin vaihtoehtojen ja niiden takana olevien olettamusten arviointiin ja valintaan.

DA-tekniikassa toinen ryhmä muodostaa ratkaisuehdotuksen ja kirjaa ylös kaikki tuon ehdotuksen takana olevat olettamukset ja faktat. Toisen ryhmän tehtävänä onkin nyt puolestaan toimia ”paholaisen puolestapuhujana” ja kritisoida toisen ryhmää luomaa ehdotusta mahdollisimman syvällisesti. Tarkoituksena on pyrkiä kumoamaan kaikki toisen ryhmän olettamukset ja perustella, miksi olettamukset eivät ole oleellisia tai järkeviä. Kritiikkiä ja ehdotusten muodostamista jatketaan niin kauan, että yhteinen ehdotus pystytään rakentamaan, eli molemmat ryhmät pystyvät olettamukset hyväksymään. (Schweiger, Sandberg 1989, s.34)

Tekniikan suurimpana etuna on se, että selviävä ehdotus on valmiiksi käynyt läpi syvällisen kritiikin. Hyvän ehdotuksen tuleekin selvitä läpi kaikesta väittelystä ja kritiikistä.

DA-tekniikan toteuttaminen päävaiheissaan on seuraavanlainen: (Schweiger, Sandberg 1989 s.34)

1. Ryhmä jaetaan vähintään kahteen alaryhmään. Toinen ryhmistä nimetään Devil's Advocaten rooliin.
2. Toinen ryhmä muodostaa oman ehdotuksen ratkaisuvaihtoehdoksi, liittää ehdotukseen kaikki sitä tukevat argumentit, faktat ja olettamukset. Nämä kirjataan mahdollisimman tarkasti ylös tarkoitusta varten varatulle lomakkeelle.
3. Odottaessaan toisen ryhmän suositusta, DA-ryhmä keskustelee päätökseen liittyvistä seikoista ja kriittisistä olettamuksista.
4. Toinen ryhmä esittelee muodostamansa ehdotuksen DA-ryhmälle sekä suullisesti että kirjallisesti. Tämän jälkeen DA-ryhmä muodostaa jäsenyneen kritiikin ehdotuksesta. Kritiikin tehtävänä on tuoda esiin kaikki, mikä ehdotuksessa on väärin ja perustella syitä, miksi ehdotusta ei tulisi noudattaa.

5. DA-ryhmä esittää kritiikkinsä toiselle ryhmälle sekä suullisesti että kirjallisesti. Tämän jälkeen alkuperäisen ehdotuksen muodostaneen ryhmän tehtävänä on muuttaa omia olettamuksiaan ja ehdotusta kritiikin pohjalta.
6. Kohtia 4 ja 5 toistetaan niin monta kertaa, että molemmat ryhmät pystyvät olettamukset ja niistä syntyvän ehdotuksen hyväksymään.
7. Lopullinen ehdotus ja olettamukset kirjataan tarkasti ylös jatkotoimenpiteitä varten.

DA-tekniikan suurimpina etuina on, että löydetään ajoissa väärät ja virheelliset olettamukset ja se että, voidaan ottaa huomioon useiden henkilöiden näkökulma. Lisäksi toistuvasta kritiikistä selvinnyt ehdotus on valmiiksi vankemmalla pohjalla toteuttamista ajatellen.

DA-tekniikan heikkoudet ovat:

- Vaihtoehtoisia ratkaisuja ei muodosteta vaan keskitytään yhden vaihtoehdon arviointiin
- Tekniikka vaatii vähintään neljän hengen ryhmän, vie aikaa ja on melko raskas toteuttaa.
- Tekniikassa ei kerrota, kuinka ryhmän tulisi ehdotus muodostaa ja mitä vaihtoehdon suunnittelussa tulisi ottaa huomioon.

Näiden seikkojen vuoksi tekniikka soveltuukin pääasiassa valintavaiheen osamenetelmäksi.

DI- ja DA- tekniikoiden eroja ja keskinäistä paremmuutta on tutkittu hyvin paljon (kts. esim. Cosier, Aplin 1980, Schwenk 1982, Schweiger, Finger 1984). Tulokset ovat ristiriitaisia ja yksimieliseen tulokseen siitä, kumpi tekniikka tuottaa korkeampilaatuisia päätöksiä, ei kirjallisuudessa ole päästy. Johtopäätöksenä tutkimuksista voidaan todeta, että molemmat tekniikat parantavat päätösten laatua

verrattuna täysin rakenteettomaan väittelyyn ja päätöksentekoprosessiin. Tekniikoiden keskinäisestä paremmuudesta ei ristiriitaisten tutkimustulosten vuoksi voida sanoa mitään. Tutkimukset ovat hyvin usein suoritettu laboratorio-olosuhteissa opiskelijoilla, joten tutkimustulosten aitoutta todellisessa päätöksentekotilanteessa voidaan kyseenalaistaa. (Cosier, Aplin 1980, s.352-353)

Oleellisin ero DI- ja DA-tekniikoiden välillä on se, että DI tekniikassa pyritään löytämään vaihtoehtoinen ratkaisu, ei ainoastaan kritisoimaan yhtä ratkaisua. Tämän vuoksi DI tekniikan voidaan sanoa olevan parempi syntyvien olettamusten ja ehdotusten lukumäärän valossa.

6.3 ”Stepladder-tekniikka”

”Stepladder”-tekniikka on perusluonteeltaan hyvin samankaltainen DI- ja DA-tekniikoiden kanssa. Myös se perustuu useiden olettamusten ja ehdotusten muodostamiseen sekä niistä keskusteluun ja väittelyyn. Stepladder-tekniikassa jäsenten liittyminen ryhmään on organisoitu, jolloin kaikki ryhmän jäsenet saadaan osallistumaan. Ideana on, että ryhmän jäsenet liittyvät ydinryhmään yksi kerrallaan. Tätä ennen kukin on itsenäisesti työstänyt oman ehdotuksensa ja taustalla olevat olettamukset. Jokaisen ryhmään liittyvän jäsenen on esitettävä oma ehdotuksensa ennen keskustelua muiden ryhmän jäsenten kanssa. (Orpen 1995, s. 24)

Stepladder- tekniikan vaiheet pääpiirteissään ovat: (Orpen 1995, s.24-25)

1. Kaksi ryhmän jäsentä työskentelevät ongelman parissa sovitun ajan. He muodostavat niin sanotun ydinryhmän. Heitä on informoitu, että tämän jälkeen ryhmään liittyy kolmas jäsen, joten lopulliseen päätökseen ei tarvitse vielä päästä.

2. Saman aikaisesti ryhmän muut jäsenet työstävät itsenäisesti omia olettamuksiaan ja ehdotustaan.
3. Sovitun ajan jälkeen kolmas jäsen liittyy ydinryhmään ja esittää ryhmän muille jäsenille oman ehdotuksensa ja olettamuksensa.
4. Näin kasvanut, uusi ydinryhmä keskustelee asiasta ja eri näkökulmista sekä pyrkii muodostamaan niiden pohjalta yhteisen ehdotuksen. Lopulliseen päätökseen ei kuitenkaan vielä tule päästä.
5. Tämän jälkeen neljäs jäsen liittyy ryhmän ja kohdat 3 ja 4 toistuvat. Kohtia toistetaan niin monta kertaa kuin ryhmään liittyy jäseniä.
6. Lopulta koko ryhmä keskustelee ja väittelee ehdotuksesta. Päämääränä on nyt muodostaa synteesi eri näkökulmista, joka on myös ryhmän lopullinen päätös asiasta.

Suurin etu on se, että näin saadaan syntymään monia näkökantoja ja vaihtoehtoisia ratkaisuja. Asiaa joudutaan käsittelemään ja prosessoimaan yhä uudelleen ja uudelleen, jolloin väärät olettamukset paljastuvat ja uusia ideoita voi syntyä. Tekniikka ehkäisee hyvin ryhmäajattelun ja laiskottelun esiintymisen, koska ehdotukset työstetään itsenäisesti, jolloin kaikkien mielipiteet on pakotettu esille.

Tekniikan käyttöön tarvittava aika on suoraan verrannollinen ryhmän kokoon. Näin ollen tekniikka ei sovellu kovin suurille ryhmille. Ideaalinen määrä on noin 4-5 henkilöä. Ongelmana tekniikassa on se, miten jäsenet muodostavat omat ehdotuksensa ja kuinka jäsenet saavat kaiken tarvittavan tiedon tavoitteista ja resursseista haltuunsa. Tavoitteet ja määrittelyt tulee muodostaa ryhmänä ennen tekniikan käyttöä, jotta ryhmän jäsenet eivät lähestyisi ongelmaa kovin eri näkökulmista.

6.4 Kepner-Tregoen päätösanalyysi

Charles Kepnerin ja Benjamin Tregoen kehittämä päätösanalyysi on meidän kaikkien valintojen teossa käyttämämme luontaiseen ajattelutapaan perustuva järjestelmällinen menetelmä. Menetelmän mukaan hyvien valintojen tekeminen riippuu kolmesta tekijästä: tyydyttävien erityisvaatimusten *määrityksen* laadusta, mahdollisten vaihtoehtojen *arvioinnin* laadusta sekä eri vaihtoehtojen *seuraamusten tajuamisen* laadusta. Päätösanalyysin tehtävänä on siis tunnistaa, mitä on tehtävä, kehittää täsmälliset arvosteluperusteet suorituksen mittaamiseksi, arvostella saavutus näiden perusteiden mukaisesti sekä tunnistaa ratkaisuun liittyvät vaaratekijät. (Kepner, Tregoe 1983, s.96-97)

Päätösanalyysin tärkeimmät vaiheet ja tekijät ovat: (Kepner, Tregoe 1983, s.99-102)

1. **Päätöksen kuvaus:** Tässä vaiheessa ryhmän tulee saada vastaus seuraaviin kysymyksiin: Mitä tarkoitusta varten päätöstä ollaan tekemässä ja miten se tullaan tekemään?

Päätöksen kuvaus suuntaa huomion kaikkeen siihen, mitä on tulossa ja asettaa valinnalle rajat. Päätöksen kuvauksen tulee lisäksi aina ilmaista toimintatapa ja sen haluttu lopputulos, esimerkiksi: ”Kehitä uusi henkilöstön arvostelujärjestelmä”. Samalla päätöksen kuvaus ilmaisee sen tason, jolla ratkaisun tulee olla.

2. **Ratkaisun tavoitteet:** Tavoitteet ovat ratkaisun arvosteluperusteita. Tavoitteet tulisi asettaa heti ratkaisun päämäärän ja tason selvittyä, ennen kuin aloitetaan keskustelu vaihtoehtoista. Tavoitteet muodostavat selvät mitat sille, mitä halutaan saavuttaa ja vain selvillä mitoilla on mahdollista päästä järkeviin valintoihin.

Kepner ja Tregoe jakavat tavoitteet kahteen luokkaan: Pakot ja Pyyteet. *Pakot* ovat tavoitteina ehdottomia: ne on pakko saavuttaa onnistuneen ratkaisun takaamiseksi. Kun ratkaisuvaihtoehtoja verrataan tavoitteisiin, vaihtoehto tippuu automaattisesti pois, mikäli se ei täytä jotakin pakkoja. Toinen ryhmä tavoitteita ovat *pyyteet*: vaihtoehtoja arvostellaan niiden suhteellisen edullisuuden perusteella. Pyyteet voidaan luokitella tärkeysjärjestykseen esimerkiksi painokertoimin (1...10).

3. **Vaihtoehdot:** Ihanteellinen vaihtoehto tyydyttää täydellisesti kaikki sille asetetut vaatimukset. Valitettavasti tällaiset ovat harvinaisia. Sen vuoksi vaihtoehtoja joudutaan vertailemaan asetettujen tavoitteiden valossa. Kun ryhmä joutuu tekemään valinnan useiden vaihtoehtojen joukosta, on se pakotettu ratkaisemaan mikä niistä tyydyttää parhaiten tavoitteemme pienimmällä mahdollisella riskillä. Vaihtoehtojen arviointiin tavoitteiden valossa voidaan käyttää esimerkiksi matriisimuotoa. Kun on vain yksi vaihtoehto, on ratkaistava, onko se kyllin hyvä valittavaksi. Jos taas vaihtoehdot puuttuvat kokonaan, pystyy ryhmä usein rakentamaan ne vaihtoehdon käytettävissä olevista osatekijöistä ja valitsemaan niistä sopivimmat ja edullisimmat yhdistelmät.

4. **Valinnan seuraukset:** Päätösanalyysin viimeinen vaihe on kunkin vaihtoehdon mahdollisten haitallisten vaikutusten selvittäminen. Nämä on tarkoin selvitettävä ja arvosteltava *ennen* kuin valinta tehdään.

Kepner-Tregoen päätösanalyysin etuna on sen säännönmukainen etenemistapa, jossa ryhmän jäsenet ovat pakotettuja pohtimaan ongelman taustoja ja tavoitteita ennen varsinaiseen valintaan menemistä. Samalla menetelmä antaa kuitenkin tilaa luovuudelle ja kekseliäisyydelle eikä kahlitse ryhmän toimintaa liiaksi. Menetelmää pystytään muuntelemaan ja soveltamaan tarpeiden mukaan. Lisäksi se on hyvin monipuolinen ja se sopii kaikenlaisiin päätöksiin, myös sellaisiin,

jossa vaihtoehtoja ei ole valmiiksi olemassa, vaan ryhmän on itse ne suunniteltava.

Kepner-Tregoen päätösanalyysi antaa puitteet ryhmien päätöksentekoprosessin etenemiselle. Siinä ei kuitenkaan paneuduta siihen, miten ryhmä saa esimerkiksi vaihtoehdot suunniteltua ja tavoitteet muodostettua sekä jaoteltua ne pakkoihin ja pyyteisiin. Menetelmän puutteet liittyvät siis lähinnä tekniikan soveltamiseen käytännön ryhmätyöympäristöön.

6.5 Skenaariotyöskentely strategisessa päätöksenteossa

Skenaario on tulevaisuuden käsikirjoitus, joka kokonaisvaltaisesti kuvaa yrityksen tulevaisuuden toimintaympäristön vaihtoehdot erilaisten oletusten pohjalta sekä kuvaa kehityspolut nykyisyydestä tulevaisuuteen. Skenaariotyöskentely puolestaan on sitä, että yritys kehittää toimintaympäristöstään ainakin kaksi vaihtoehtoista skenaariota sekä kuvaukset siitä, mitä ja missä yritys haluaa näissä skenaarioissa olla. Skenaariotyöskentely voidaan nähdä strategista päätöksentekoa avustavana toimintana, jossa päätöksentekijälle tuotetaan informaatiota tulevaisuudesta tai parhaimmillaan päätöksentekijää avustetaan tuottamaan informaatiota itse. Skenaariotyöskentely on siis strategista päätöksentekoa tukeva toiminta, jonka avulla pystytään hahmottamaan ympäristön epävarmuustekijät sekä vaihtoehtoiset tulevaisuuden kehityskulut. (Meristö 1991, s.1)

Skenaariotyöskentelyn malli koostuu seitsemästä päävaiheesta. Kunkin vaiheen voidaan kuvitella olevan yksi kokouskerta, jonka kesto olisi hyvä olla puolesta päivästä päivään. Työskentely kannattaa lisäksi ajoittaa kahden tai kolmen kuukauden ajanjaksolle, jotta kokouksien välillä ryhmän jäsenet ehtivät hankkia ja analysoida tietoa. (Meristö 1991, s. 113)

Mallin vaiheet ovat: (Meristö 1991, s. 114-126)

1. Työryhmän ja tavoitteiden asettaminen sekä strategisen tehtävän määrittely: Työryhmän asettamisen tärkeimpänä tavoitteena on saada mukaan ne henkilöt, jotka todella tekevät merkittäviä tulevaisuutta kokevia päätöksiä. Tällöin prosessin kuluessa kasvaa sitoutuminen eri vaihtoehtoihin, vaihtoehdon valintaan ja lopullisen päätöksen toteuttamiseen. Työryhmän tehtävänä on ensimmäisessä kokouksessa määritellä oma tehtävänsä: miksi olemme olemassa ja mitä meiltä odotetaan?

2. Perususkomusten määrittely: Perususkomukset ovat kaiken päätöksen teon kulmakiviä. Ne ovat niitä asioita, joihin on voitu ja voidaan tulevaisuudessakin luottaa. Ne ovat siis seikkoja, joita ei tarvitse asettaa kyseenalaiseksi.

Perususkomusten selvittämisen helpottamiseksi käsiteltävät asiat voidaan luokitella esimerkiksi asiakkaisiin, toimittajiin, uusiin tulokkaisiin, korvaaviin tuotteisiin ja kilpailijoihin liittyen. Apuna voidaan käyttää myös aikaisemmin tehtyjen päätösten miettimistä: mitkä silloin itse asiassa olivatkaan ne seikat, jotka ratkaisivat tietyn vaihtoehdon valinnan. Ensin tulee kuitenkin antaa kaikkien ryhmän jäsenten muodostaa vapaasti omat uskomuksensa ennen kuin niitä aletaan kritisoidaan. Vasta tämän jälkeen voidaan hahmottaa koko ryhmän perususkomusten lista.

3. Muutosilmiöt: Tässä vaiheessa mietitään kaikki ne seikat, tapahtumat ja trendit, jotka tulevaisuudessa voivat olla toisin tai lakata olemasta. Tarkastelukohteena myös tällöin on hyvä pitää yrityksen kilpailuympäristöä mutta myös yleinen toimintaympäristö voidaan ottaa mukaan tarkasteluun. Ei ole liioiteltua sanoa, että tässä vaiheessa ryhmän jäseniltä vaaditaan hyvin paljon mielikuvitusta. Tuloksena vaiheesta tulee syntyä lista, johon on otettu mukaan kaikki jäsenten mieleen

juolahtaneet asiat. Ennen jatkokäsittelyä asiat kannattaa luokitella epävarmuudeltaan, prioriteetiltaan ja painoarvoltaan erilaisiin ryhmiin.

4.Ympäristön uhat ja mahdollisuudet sekä omat heikkoudet ja vahvuudet:

Näiden seikkojen arviointi voidaan tehdä esimerkiksi ristiin taulukoimalla perususkomukset ja muutosilmiöt keskenään ja arvioimalla kunkin muutosilmiön vaikutus kuhunkin perususkomukseen. Vaikutus voidaan merkitä esimerkiksi + ja - merkein. Syntyneitä matriisia tarkastellaan siten, että uhkatekijän muodostavat ne muutosilmiöt, jotka pääasiassa heikentävät perususkomuksia. Mahdollisuuksia puolestaan antavat ne muutosilmiöt, jotka vahvistavat perususkomuksia. Omia vahvoja puolia ovat ne perususkomukset, joita listatut muutosilmiöt vahventavat ja toisinpäin. Syntyneet potentiaaliset uhka- ja/tai mahdollisuustekijät muodostavat skenaarioaiheiden valintaperusteet. Havainnollistus neljännen vaiheen matriisitarkastelusta on esitetty taulukossa 2.

Perususkomukset/ Muutosilmiöt	P1	P2	P3	Pm
M1	+	+	+		+
M2	-	-	+		-
M3	0	-	+		-
...					
Mn	+	-	+		0

TAULUKKO 2: Perususkomusten ja muutosilmiöiden keskinäisen vaikutusten arviointi. (Meristö 1991, s.121)

5.Skenaarioiden laadinta: Tässä vaiheessa käytetään hyväksi edellisessä vaiheessa muodostettuja kriittisiä aihealueita. Näiden joukosta valitaan lopulliset skenaariot, kaksi tai kolme, joiden uskotaan edustavasti kuvaavan tulevaisuutta.

Näihin valittuihin skenaarioihin sitoudutaan ja näitä käytetään strategisen suunnittelun ja päätöksenteon pohjana. Valitut vaihtoehdot edustavat yritykselle uhkia ja mahdollisuuksia ja siksi näitä usein kutsutaankin pessimistin ja optimistin skenaarioiksi.

6.Strategisen tehtävän arviointi skenaarioiden valossa: Arviointi voidaan tehdä jo tutuksi tulleella ristiintaulukoinnilla. Tällä kertaa taulukoidaan keskenään skenaariovaihtoehdot ja kyseessä olevan strategisen tehtävän osa-alueet. Taulukoinnista nähdään, mitkä strategiset osa-alueet ja päätökset ovat vahvoilla kussakin vaihtoehdoisessa tulevaisuuden kuvassa. Arvioinnin tuloksena saadaan lista toimenpiteistä, jotka on tehtävä tai joihin on ainakin varauduttava.

7.Loppuarviointi: Tässä vaiheessa laaditaan loppuraportti ja sovitaan seurannasta ja tiedottamisesta. Lisäksi on syytä arvioida itse työskentelyä tulevaisuutta varten.

Skenaariotyöskentely strategisen päätöksenteon apuna strukturoi hyvin ajattelua, tuo uusia näkökulmia ja pakottaa päätöksentekijät miettimään yrityksen liiketoimintakentän vaikutuksia päätökseen kokonaisuudessaan. Lisäksi se pakottaa pohtimaan yrityksen tulevaisuutta ja erilaisten tulevaisuuden tilojen merkitystä päätöksen kannalta. Skenaariotyöskentely on perusteellinen menetelmä, jossa yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien kautta haetaan strategisille päätöksille pohjaa.

Skenaariotyöskentely on kuitenkin vain apuväline, johtoryhmätyöskentelyn yksi mahdollinen työkalu. Sen osatekniikoita voidaan hyödyntää päätöksentekoprosessin eri vaiheissa. Apumenetelmänä skenaariotyöskentely on todella raskas ja aikaa vievä menetelmä. Skenaariotyöskentelystä saadaan hyöty irti vain, jos siihen pystytään huolellisesti ja ajan kanssa paneutumaan. Koska johtajien aika ja resurssit ovat usein niukat, tulisi skenaariotyöskentelyä käyttää päätöksenteon tukena ainoastaan todella merkittävässä päätöksissä, joiden

selvittämiseen on mahdollista varata riittävästi aikaa, kuukausia tai jopa vuosia. Skenaariotyöskentely on huomattavasti laaja-alaisempi, kuin muut kuvatut tekniikat. Kuitenkin perusajatuksia ja osamenetelmiä skenaariotyöskentelystä pystytään käyttämään hyväksi myös pienemmissä päätöksissä.

7. MENETELMIEN KEHITTÄMINEN

7.1 Olemassa olevien tekniikoiden soveltuvuus

Kirjallisuudesta valittujen ryhmäpäätöksenteon tukemisen tekniikoiden yhtenä yhteisenä piirteenä on se, että ne keskittyvät päätöksentekoprosessin loppuvaiheeseen, pääasiassa lopullisen valinnan tekemiseen ratkaisuvaihtoehtojen joukosta. Keskustelun organisointiin ja sen saamiseen olettamusten tasolle nykyiset tekniikat ja niiden mahdolliset sovellukset käyvät hyvin. Lisäksi tekniikat vastaavat hyvin ryhmän mukanaan tuomiin haasteisiin, kuten esimerkiksi ryhmäajattelun syntymiseen. Organisoitumistekniikoita soveltamalla saadaan kaikki ryhmän jäsenet osallistumaan päätöksentekoon ja heidän mielipiteensä esille.

Hyvin vähän on kuitenkin esitetty tekniikoita prosessin alkupään ongelmiin ja tarpeisiin, kuten ongelman määrittelyyn ja vaihtoehtojen luomiseen päätöskohtaisesti. Kuitenkin usein alkupään asioita ja niihin huolellista paneutumista pidetään päätöksen onnistumisen kannalta jopa tärkeämpänä kuin lopullista valintavaihetta. Usein kirjallisuudessa mainitaan esimerkiksi päätösten määrittelyvaihe, mutta siihen, mitä vaihe pitää sisällään ja mihin kysymyksiin on saatava vastaus ei ole paneuduttu.

Tekniikoita, jotka käsittelisivät kokonaisvaltaisesti ryhmien päätöksentekoprosessia ja erilaisten päätösten tarvitsemaa toisistaan poikkeavaa lähestymistapaa, on olemassa todella vähän. Päätöksen tunnistamiseen ja siihen sopivan prosessin ja keinojen löytämiseen on kirjallisuudessa panostettu niukasti. Usein tekniikat ovat tietyn vaiheen osakeinoja ja -menetelmiä. Esitellyistä tekniikoista päätösanalyysi on kokonaisvaltaisin. Siinä prosessi on jaksoteltu hallittaviin osiin ja siinä on monipuolisesti käsitelty myös ongelman määrittelyn

tärkeyttä. Päätösanalyysissä ei kuitenkaan ole esitetty konkreettisia apukysymyksiä ja metodeja eri vaiheiden läpiviemiseen. Kokonaisvaltaisemmille proseduureille ja prosessin ohjeistukselle on selvä tarve.

Yhtenä ongelmana nykyisissä tekniikoissa on myös niiden raskas toteuttaminen. Ne vievät hyvin paljon aikaa ja resursseja ottaen huomioon sen, että ne ovat vain eri vaiheiden osamenetelmiä. Tarvetta on myös kehittää tekniikoista kevyempiä versioita, jolloin niitä voidaan käyttää myös nopeutta vaativiin päätöksiin. Yrityksien johtoryhmillä on harvoin aikaa useita kuukausia tietyn päätöksentekoprosessin läpiviemiseen.

7.2 Tarvittavan päätöksentekoprosessin tunnistaminen

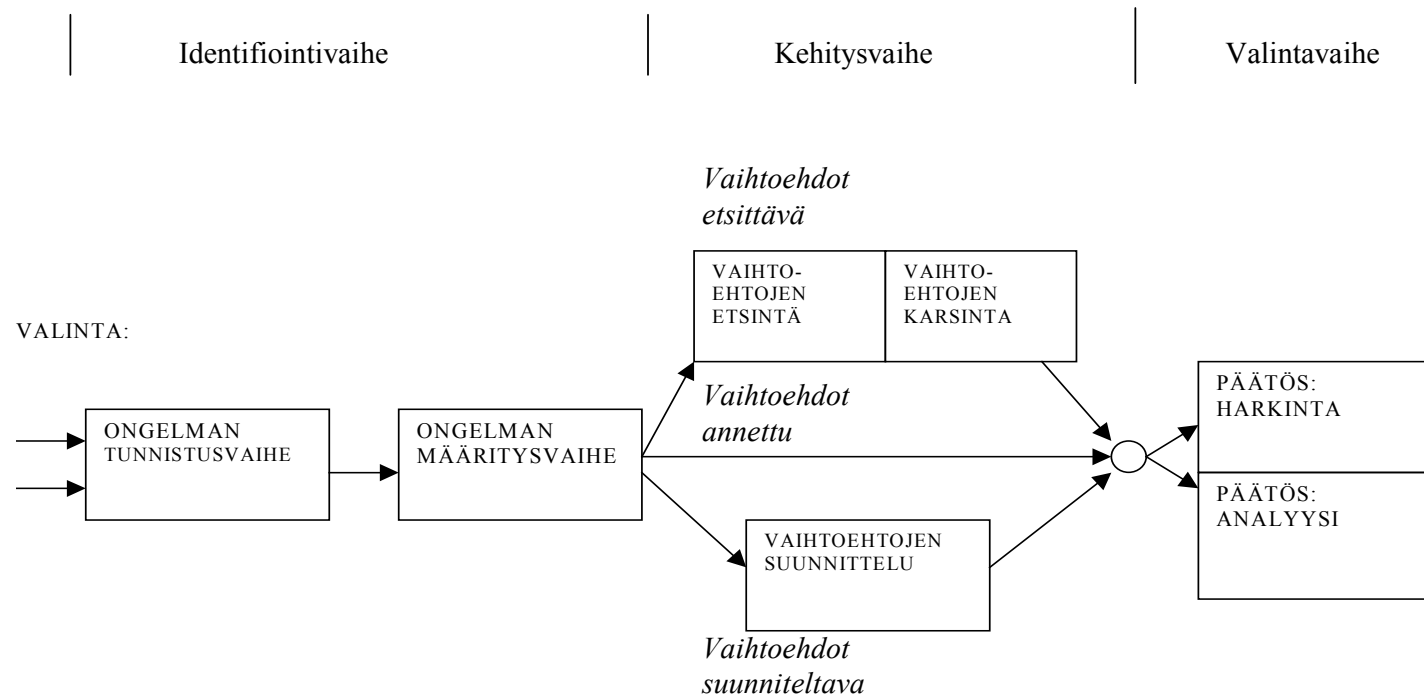
Työssä on hieman yksinkertaistettu ja muokattu luvussa 3 esitettyä Mintzbergin (1976) päätöksentekoprosessia ryhmän päätöksentekoprosessin tukemisen eri osamenetelmien kehittämisen avuksi. Muokattu prosessi on esitetty kuvassa 8. Prosessin muokkauksen tavoitteena on selkeästi tuoda esille erilaisten päätösten tarvitsema prosessi ja niihin liittyvät vaiheet. Jotkut prosessin vaiheista ovat kaikille päätöstyypeille yhteisiä, kun taas vaihtoehtojen kehittäminen tapahtuu hyvin eri tavalla eri päätöstyyppien kohdalla. Tämän ymmärtäminen auttaa erityisesti tarvittavan prosessin identifioinnissa, joka on yksi strategisen päätöksenteon yleisistä ongelmista ja haasteista.

Prosessin ensimmäisenä vaiheena on ongelman tunnistusvaihe, jossa herätteiden määrä on ylittänyt päätöksentekokynnyksen. Ongelma, mahdollisuus tai kriisi on tiedostettu ja päätöksentekoprosessi päätetään käynnistää.

Toisena vaiheena on ongelman määrittelyvaihe, joka vastaa Mintzbergin määrittelemää diagnosis-vaihetta. Käsiteltävä asia tulisi jäsentää ja määrittellä sekä identifoida tarvittava prosessi tässä vaiheessa saatujen herätteiden pohjalta.

Määrittelyvaiheen jälkeen prosessi haarautuu käsiteltävän päätöksen mukaan kolmeksi erilaiseksi poluksi, jotka eroavat niin työtavoiltaan kuin työmäärältäänkin toisistaan. Mikäli vaihtoehdot ratkaisuksi ovat olemassa, mutta ne joudutaan ensin etsimään yrityksen toimintaympäristöstä, valitaan prosessiksi yläpolkua noudattava reitti. Tällöin vaihtoehtoja on usein hyvin monia, joista etsinnän jälkeen joudutaan karsimaan sopimattomimmat pois. Esimerkkinä tällaisesta päätöksestä on uuden toiminnanohjausjärjestelmän tai toimittajan valinta yritykselle. Mikäli vaihtoehtoja on rajallinen määrä ja ne on valmiina olemassa, päätöksentekoprosessissa voidaan siirtyä keskipolkua suoraan vaihtoehtojen arviointiin ja valintaan. Tällöin strateginen päätöksentekoprosessi on kaikkein yksinkertaisimmillaan. Esimerkkinä tämän tyyppisestä päätöksestä on päätös siitä, lähdetäänkö mukaan tarjottuun toiminnan kehittämishankkeeseen vai ei. Usein nämä päätökset ovatkin niin sanottuja kyllä- tai ei- päätöksiä. Mikäli ratkaisuvaihtoehtoja ei ole olemassa lainkaan joudutaan valitsemaan alin polku, jossa vaihtoehdot on suunniteltava alusta alkaen. Esimerkkinä tämän tyyppisestä päätöksestä on uuden organisaatorakenteen muodostaminen tai esimerkiksi tuotteiston karsinta.

Viimeisenä vaiheena on luonnollisesti valinta, jonka katsotaan tapahtuvan yleisesti ottaen kahdella eri tavalla: joko harkinnan (judgement), analyysin (analysis) tai niiden yhdistelmän avulla. Prosessin eri vaiheiden välillä on luonnollisesti tarpeen vaatiessa palautumisia edellisiin kohtiin ja vaiheiden kertausta.



KUVA8: Mintzbergin päätöksentekoprosessista yksinkertaistettu ja muunneltu malli

7.3 Menetelmäkehityksen painopistealueet

Strategisen päätöksenteon ongelmat ja haasteet sekä luvussa 6 esiteltyjen olemassa olevien tekniikoiden suurimmat puutteet huomioon ottaen, on työssä kehitettyjen osamenetelmien ja –tekniikoiden painopistealueiksi valittu seuraavat edellä kuvatun muokatun päätöksentekoprosessin vaiheet.

1. Ongelman määrittäminen (diagnosis)
2. Ratkaisuvaihtoehtojen suunnittelu päätöskohtaisesti (design)
3. Valintavaihe

Näiden kolmen vaiheen voidaan sanoa olevan kriittisimmät ja haastavimmat vaiheet strategisessa päätöksentekoprosessissa. Kahden ensimmäisen vaiheen sisältöön on kirjallisuudessa panostettu hyvin vähän. Valintavaiheen tekniikoiden yksinkertaistamiseen ja selkeyttämiseen on puolestaan selvää tarvetta.

Kolmen vaiheen osalta *apumenetelmien ja –tekniikoiden kehittämisen tarkoituksena ja tavoitteena on:*

1. Auttaa koko päätöksentekoprosessin vaiheistamisessa ja hallittaviin osaluokkiin jakamisessa.
2. Pohtia kuhunkin prosessin vaiheeseen ohjauskysymyksiä, joilla keskustelua voidaan hallita ja saada kaikki tarvittavat asiat jokaisessa vaiheessa nostettua esille.
3. Pohtia keinoja siihen, miten toimintaa ryhmän sisällä saadaan organisoitua prosessin eri vaiheissa.

Vaiheistamisella on pyritty kokonaisvaltaisemman ja systemaattisemman työkulun luomiseen, jossa esille otettavilla asioilla on tietty järjestys ja sisältö. Oleellista on myös, että yrityksissä ymmärrettäisiin päätöksenteon olevan

prosessi, johon sisältyy erilaisia vaiheita. Ohjauskysymysten avulla eri vaiheissa pystytään ottamaan tarvittavat asiat esille oikeaan aikaan. Ohjauskysymyksiä on esitetty paljon, joiden joukosta voidaan kuhunkin päätöstilanteeseen valita sopivimmat.

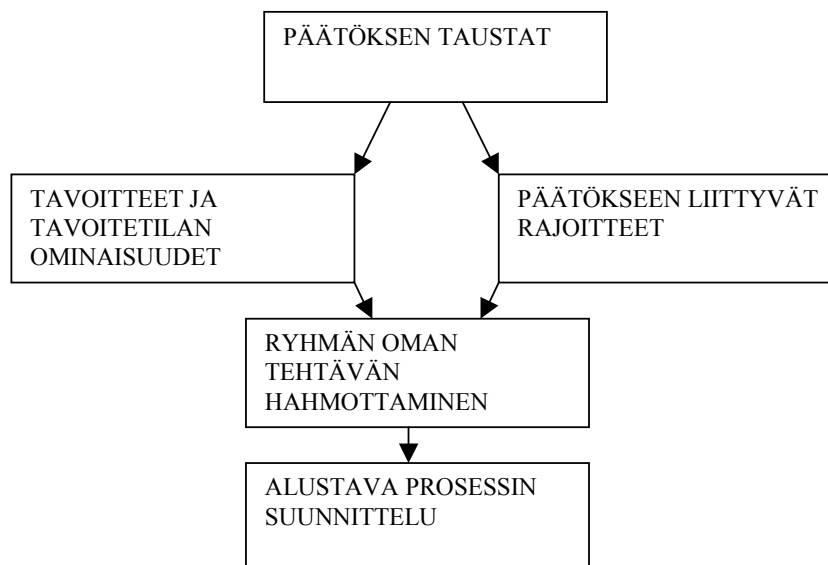
Ryhmän toiminnan organisoinnilla pyritään saamaan hallitumpaa ja ohjatumpaa keskustelua sekä saamaan kaikki jäsenet osallistumaan päätöksentekoon. Lisäksi ryhmän sisäisten toimintojen organisoimisella pystytään vähentämään ryhmän käytön mukanaan tuomia ongelmia ja haasteita, kuten ryhmäajattelun syntymistä, valtasuhteiden mukanaan tuomia ongelmia sekä ihmisten erilaisuuteen liittyviä haasteita.

7.3.1 Määrittäsvaiheen menetelmät

Määrittäsvaihe (diagnosis) on prosessissa kaikille päätöstyypeille ja niiden poluille yhteinen vaihe. Ongelman määrittäsvaihe on valittu yhdeksi painopisteeksi menetelmien kehittämisessä lähinnä sen vuoksi, että nykyiset tekniikat tuovat hyvin vähän apua ja keinoja ongelman määrittämiseen, eivätkä korosta sen tärkeyttä. Monet alan kirjoittajat ovat kuitenkin noteeranneet määrittäsvaiheen ja tilanteen diagnosoinnin yhdeksi tärkeimmistä vaiheista päätöksen onnistumisen kannalta. Määrittäsvaihe tulee saada niin merkittäväksi osaksi prosessia, että päätöksentekijät ovat pakotettuja käyttämään siihen aikaa ja resursseja. Usein vaihe sivuutetaan, koska halutaan heti päästä käsittelemään ongelman mahdollisia ratkaisuja ja niiden vaikutuksia. Määrittäsvaiheen ja sen menetelmien suurimpana haasteena voidaankin pitää sitä, miten vaihe saadaan kiinteäksi ja rutinoituneeksi osaksi ryhmien päätöksentekoprosessia, mitä asioita tässä vaiheessa on hyvä nostaa esille ennen vaihtoehtojen läpikäyntiä ja kuinka ryhmän jäsenet saadaan ajamaan samoja asioita ja päämääriä.

Menetelmien kehittämistarpeet määrittäsvaiheessa käsittävät siis lähinnä vaiheen toimintojen määrittämisen, niiden jaksottamisen ja apukysymysten luomisen. Toimintojen ja apukysymysten määrittämisellä määrittäsvaiheesta voidaan saada mielekäs osa prosessia, johon päätöksentekoryhmät myös käyttävät riittävästi aikaa ja resursseja.

Miten ryhmien määrittäsvaihetta sitten tulee lähestyä ja mitä toimintoja siihen sisältyy? Kuvassa 9 on esitetty, mitä alavaiheita ongelman määrittäykseen olisi hyvä sisältyä.



KUVA9: Määrittäsvaiheen osittaminen alavaiheisiin.

Määrittäsvaiheen tulee alkaa käsiteltävän asian *taustojen* kertauksella, jolloin kaikki ryhmän jäsenet saadaan samalle tietoisuuden tasolle ja ymmärtämään, mistä tarve päätökselle on syntynyt. Tämä jälkeen pitää yhteisesti miettiä ja keskustella, mitkä ovat *tavoitteet päätökselle* ja mihin päätöksellä pyritään, eli millainen olisi ihanteellinen ratkaisu ongelmaan. Tämän avulla ryhmän jäsenille muodostuu päätöksen onnistumisen kannalta oleelliset yhteiset tavoitteet ja

päämäärät. Näin pystytään hahmottamaan tarkemmin, mihin päätöksellä halutaan vaikuttaa ja miksi asian ratkaiseminen on tärkeää. Ihannetilän ominaisuuksien pohtiminen luo myös pohjan ratkaisuvaihtoehtojen suunnittelulle.

Tavoitteiden asettamisen jälkeen tai samassa yhteydessä ryhmän tulee pohtia, mitkä seikat *rajoittavat* heidän päätöksentekovaltaansa, mitkä ovat pakollisia, valmiiksi kiinnitettyjä asioita ja missä asioissa ryhmän päättävältä on rajoitettu. Rajoitteet ja tavoitteet luovat pohjan *ryhmän oman tehtävän kuvaamiselle*: mistä asioista ryhmän tulee saada päätös aikaiseksi ja mikä on ryhmän tarkoitus. Kun ryhmä on saanut selville, mitkä asiat ovat vielä päättämättä, on ne syytä ryhmitellä sen mukaisesti, mihin päätöksen osa-alueeseen ne liittyvät ja mihin ne vaikuttavat. Tämä selkeyttää tehtävän hahmottamista ja auttaa vaihtoehtojen kehittämässä. Määrittelyvaiheessa ryhmän on myös hyvä alustavasti miettiä, millainen *päätöksentekoprosessi* tehtävän ratkaisemiseen vaaditaan, kuinka paljon aikaa tarvitaan, mitä vaiheita prosessiin kuuluu ja millaisia ihmisiä ryhmässä tulee olla. Myös alustava prosessin aikataulus jäsenteää ryhmälle prosessin kulkua ja sen osatavoitteita.

Määrittelyvaiheen jälkeen ryhmän jäsenillä tulee olla selkeä ja yhtenäinen kuva ongelman tavoitteista ja ryhmän tehtävän luonteesta. Päätettävät, avoimet asiat tulee olla tiedossa ja samoin prosessin eteneminen määrittelyvaiheen jälkeen.

Liitteessä 1 on ehdotus esitettyihin alavaiheisiin liittyvistä ohjauskysymyksistä, joilla keskustelua määrittelyvaiheessa voidaan ohjata. Ohjauskysymysten avulla on pyritty tuomaan esille kunkin alavaiheen oleellisin sisältö. Päätöksen luonteesta riippuen alavaiheiden sisältö voi kuitenkin vaihdella huomattavasti. Myös määrittelyvaiheeseen käytettävä aika ja tarvittavat organisoitumistekniikat riippuvat tehtävän päätöksen luonteesta. Mikäli päätös on jäsentymätön ja tavoitteet todella ristiriitaisia ja epäselviä, on määrittelyvaiheeseen käytettävä huomattavasti enemmän aikaa. Tällöin myös tavoitteiden, tavoitetilan ominaisuuksien ja

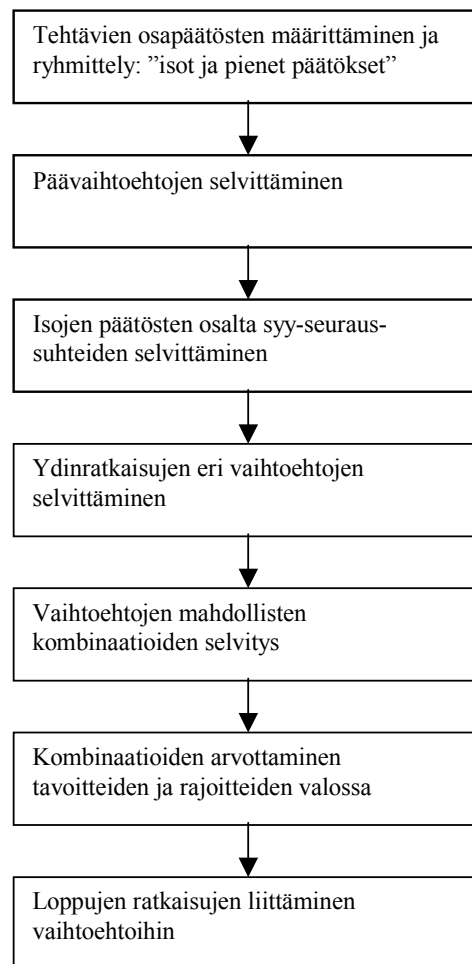
tehtävän hahmottamiseen voidaan käyttää esimerkiksi jotakin eri mielipiteet yhdistävää tekniikkaa kuten Stepladder-tekniikkaa. Myös mahdollinen Stepladder-tekniikan käyttö määrittelyvaiheessa on esitetty tarkemmin liitteessä 1.

Jo se, että määrittelyvaiheen toiminnot on saatu ositettua ja kysymysten avulla tärkein sisältö saatu nostettua esiin, tuo ongelman määrittelyksen huomattavasti konkreettisemmaksi ja helpommin ymmärrettäväksi päätöksentekijöille. Kysymysten avulla päätöksentekijät saadaan huomioimaan määrittelyvaihe, jolloin sitä ei kokonaan sivuuteta prosessissa.

7.3.2 Vaihtoehtojen suunnitteluvaiheen menetelmät

Vaihtoehtojen suunnittelu (design) alusta alkaen päätöksokohtaisesti on hyvin monimutkainen, hankala sekä aikaa ja resursseja vievä prosessi. Suurimmat haasteet vaiheen apumenetelmille ja –tekniikoille liittyvätkin siihen, kuinka yrityksissä pystytään suunnittelemaan ja pitämään hengissä useampi ratkaisuvaihtoehto. Tämä edellyttää sitä, että vaiheeseen on kehitetty menetelmiä, joilla suunnittelua ja vaihtoehtoja voidaan lähestyä useammasta näkökulmasta, sitoutumatta liian aikaisin yhteen vaihtoehtoon. Myös suunnittelun vaiheistaminen on tärkeää, jotta prosessista saadaan hallittava. Vaiheistamisen, osamenetelmien ja riittävän rutiinin kautta suunnitteluvaiheessa on mahdollista tuottaa useampi vaihtoehto valintavaiheen arviointia ja lopullista valintaa varten. Vaihtoehtojen suunnittelu päätöksokohtaisesti on valittu yhdeksi menetelmäkehityksen painopistealueeksi siksi, että siihen ei ole olemassa mitään systemaattista lähestymistapaa ja menetelmää. Tässä esitetty lähestymistapa suunnitteluun soveltuu käytettäväksi silloin, kun päätös pystytään kohtuullisen helposti jakamaan pienempiin osapäätöksiin.

Suunnitteluvaiheen suurimpana menetelmäkehityksen tarpeena voidaan pitää systemaattisen lähestymistavan luontia vaihtoehtojen suunnitteluun, jolloin saadaan rutiinomaisesti määritellyistä osapäätöksistä muodostettua mielekkäitä kokonaisuuksia ratkaisuvaihtoehdoiksi. Olennaista on, että lähestymistapa tuottaa useamman kuin yhden vaihtoehdon lopullista valintaa varten. Kuvassa 10 on esitetty, mitä alavaiheita vaihtoehtojen päätöskohtaiseen suunnitteluun voi liittyä ja missä järjestyksessä asioita on käsiteltävä.



KUVA10: Suunnitteluvaiheen osittaminen alavaiheisiin.

Ehdotetun vaihtoehtojen suunnittelumenetelmän mukaan määritysvaiheessa esiin nousseet osapäätökset jaotellaan *isoihin* ja merkityksellisiin päätöksiin sekä *pieniin* ja vähemmän tärkeisiin päätöksiin. Tämä tehdään siksi, että isot ja merkitykselliset asiat saadaan eroteltua vaihtoehtojen suunnittelutyön rungoksi, jonka jatkoksi pienemmät osapäätökset voidaan myöhemmässä vaiheessa liittää. Tässä vaiheessa on kunkin päätöksen *tärkeimmät vaihtoehdot selvitettävä*, jotta päätösten vaikutusta toisiinsa voidaan arvioida. Kun isot osapäätökset ovat selvillä, tulee niistä selvittää, *miten ne vaikuttavat toisiinsa* eli vaikuttaako tietyn ison osapäätöksen ratkaisu toisen osapäätöksen ratkaisuun. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi piirtämällä nuolikaavio ja siitä keskustelemalla. Tällä tavalla osapäätöksistä pystytään tunnistamaan ne, jotka ovat niin sanottuja *ydinosaratkaisuja* ja muodostavat rungot kokonaisratkaisuvaihtoehdoille.

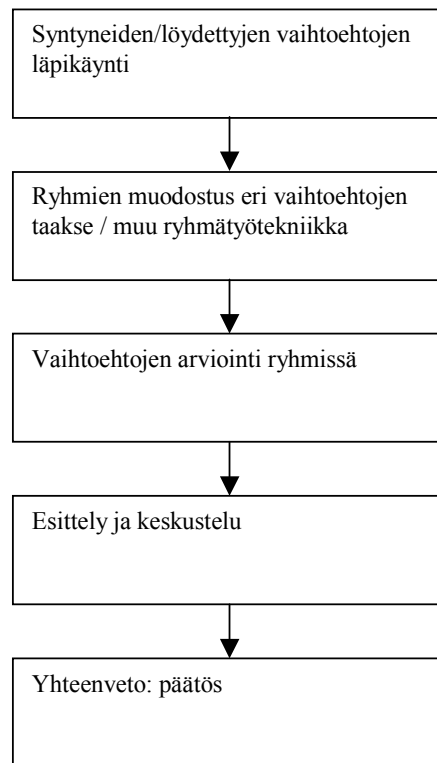
Tämän jälkeen käsitellään tunnistettuja ydinosaratkaisuja ja pohditaan, mitä *eri vaihtoehtoja* niihin sisältyy. Kun ydinratkaisujen mahdolliset vaihtoehdot ovat selvitetty, tulee niistä ristiintaulukoinnilla selvittää, mitkä eri ydinosaratkaisujen vaihtoehdot muodostavat *hyväksyttäviä kombinaatioita*. Hyväksyttäviä kombinaatioita voi tulla ydinratkaisujen lukumäärästä riippuen useita. Tämän vuoksi kombinaatiot tulee *arvottaa määritysvaiheessa määriteltujen tavoitteiden ja rajoitteiden valossa*. Lopullisten ratkaisuvaihtoehtojen joukkoon voidaan ottaa esimerkiksi kolme tavoitteen parhaiten täyttävää kombinaatiota. Mukaan otetut yhdistelmät muodostavat näin lopullisten kokonaisratkaisuvaihtoehtojen rungot, joihin *muut päätökset liitetään mukaan* yksi kerrallaan järkevien kokonaisvaihtoehtojen syntymiseksi.

Suunnitteluvaiheessa ryhmä voidaan jakaa muutamaaan pienempään osaryhmään, jolloin kysymystä voidaan helpommin lähestyä useammalta kannalta ja pystytään aikaansaamaan useampia ratkaisuvaihtoehtoja. Ryhmille voidaan antaa hieman erilaisia rooleja, lähestymistapoja ja tavoitteita DI-tekniikan tavoin, jolloin syntyvien vaihtoehtojen kirjo on suurempi.

Liitteessä 2 on esitetty tarkemmin suunnitteluvaiheeseen liittyvien alavaiheiden sisältö, apukysymykset eri osavaiheisiin, organisoitumisehdotus sekä arvio suunnitteluun tarvittavasta ajasta.

7.3.3 Valintavaiheen menetelmät

Valinta on kaikille päätöstyypeille ja poluille yhteinen vaihe. Vaiheen haasteet liittyvät lähinnä keskustelun organisointiin ja sen saattamiseen olettamusten tasolle. Useiden näkökantojen esille tuominen ja niiden huomioiminen lopullisen valinnan tekemisessä asettaa myös omat vaatimuksensa menetelmien kehittämiseksi. Valintavaiheeseen ja keskustelun organisointiin on kirjallisuudessa esitetty useampia tekniikoita (DI, DA, Stepladder), mutta niiden jatkotyöstöön ja soveltamiseen tarvitaan lisäkeinoja. Mainitut tekniikat voivat suoraan sovellettuna olla kaavamaisia ja raskaita nopeiden ja dynaamisten päätösten tekemiseen. Kuvassa 11 on esitetty valintavaiheeseen liittyvät osavaiheet.



KUVA11: Valintavaiheen jako osavaiheisiin

Valintavaihe alkaa suunnitteluvaiheessa syntyneiden, etsintävaiheessa löydettyjen tai valmiiksi annettujen *vaihtoehtojen läpikäynnillä*. Vaihtoehtojen tarkastelussa on hyvä konkretisoida ne miettimällä, mitä kukin vaihtoehto tarkoittaa ja mitkä ovat sen valinnan mahdolliset seuraukset. Kun kaikille ryhmän jäsenille on selvää, mitä jokainen vaihtoehto tarkoittaa, muodostetaan *ryhmät vaihtoehtojen taakse*, kuten DI-tekniikassa. Poikkeuksena kirjallisuudessa esitettyyn DI-tekniikkaan valitaan jo tässä vaiheessa ryhmiin sekä vaihtoehdon ”kannattajia” että ”vastustajia”. Tällöin jo pienryhmäkeskusteluihin saadaan useampia näkökulmia ja vaihtoehtojen arviointi syvenee.

Pienryhmissä vaihtoehtojen vahvuudet, heikkoudet ja taustalla olevat olettamukset käydään mahdollisimman tarkkaan läpi. Myös Stepladder-tekniikan sovellukset sopivat hyvin vaihtoehtojen arviointivaiheeseen. Tämän jälkeen ryhmät esittävät omat arviot muille ryhmille ja tuloksista käydään yhteisesti *keskustelua ja väittelyä*. Tässä vaiheessa pohditaan, pystytäänkö eri vaihtoehtojen hyviä puolia yhdistelemään tai syntyviä haittoja lieventämään. Lopulta keskustelun tuloksista tehdään yhteenveto ja *lopullinen valinta eli päätös*.

Valintavaiheen aikana eri ratkaisuvaihtoehdot kehittyvät, tarkentuvat ja muuntuvat. Keskustelu lisää ryhmän keskuudessa ymmärrystä eri vaihtoehtojen vahvuuksista ja heikkouksista ja näin parantaa sitoutumista päätökseen. Luonnollisesti valintavaiheen tarkoituksena on myös lopullisen päätöksen aikaansaaminen.

Valintavaiheen menetelmätarpeet painottuvat lähinnä keskustelun saamiseen olettamusten tasolle sekä väittelyn organisointiin. Liitteessä 3 on esitetty valintavaiheen eri osavaiheisiin liittyviä apukysymyksiä, organisoitumisehdotuksia sekä aikatauluarvioita.

8 JATKOTUTKIMUSKOHTEET

Strateginen ryhmäpäätöksenteko on aihe-alueena erittäin laaja. Tässä kappaleessa on ehdotettu muutamia mahdollisia osa-alueita, joihin tutkimusta ja syvempää tarkastelua voi suunnata.

8.1 Ohjauksen suuntaaminen erilaisille päätöksille

Työn liitteissä esitetyt ”nuotit” päätöksentekoprosessin hallintaan ovat yleisellä tasolla esitetyjä ja niitä joudutaan soveltamaan tapauskohtaisesti käsiteltävän päätöksen tyyppin ja päätöstä tekevän ryhmän ominaisuuksien mukaan. Strategiset päätökset ovat usein jaoteltavissa erilaisiin ryhmiin, joissa ohjauksen tarpeet ja haasteet ovat erilaisia. Jatkossa onkin mahdollista *työssä esitetyjä ”raakanuotteja” suunnata sopimaan eri tyyppisiin päätöksentekotilanteisiin ja erilaisten ryhmäkoonpanojen käyttöön.*

Ohjauksen ja ”nuottien” suuntaamisen voisi tehdä esimerkiksi:

- **Päätöstyypin mukaan:** Erilaiset päätökset vaativat erilaisen lähestymistavan prosessin eri vaiheisiin. Myös tarvittavat vaiheiden sisällöt ja järjestykset voivat vaihdella päätöksen luonteesta riippuen. Vaiheistaminen ja ohjauskysymysten sisältö tulisikin määritellä erikseen eri tyyppisille päätöksille.
- **Päätöksentekoryhmän mukaan:** Ryhmän ominaisuudet, muun muassa koko ja päätöksentekovalta, asettavat rajoitteita eri organisoitumistekniikoiden ja menetelmien käytölle. Tämän vuoksi luonnoksia organisoitumisesta voisi suunnata erilaisille ryhmäkoonpanoille.
- **Käytettävissä olevan ajan mukaan:** Päätöksentekoon käytettävissä oleva aika vaihtelee hyvin paljon tapauskohtaisesti. Näin ollen on tarvetta ajan

käytön suhteen erilaisille versioille päätöksentekoprosessista. Tarve vaihtelee kiireellisesti tehtäviin päätöksiin vaadittavista ”mini-versioista”, tärkeisiin ja suuriin päätöksiin, joihin aikaakin on varattu paljon.

8.2 Designvaiheen suunnittelu eri tyyppisille päätöksille

Työssä on design-vaiheen menetelmäkehityksessä keskitytty sellaisten päätösten ratkaisuvaihtoehtojen suunnitteluun, jossa kokonaisratkaisu on kohtuullisen helposti jaettavissa pienemmiksi osapäätöksiksi. Näissä päätöksissä kokonaisratkaisuvaihtoehdot muodostuvat eri osapäätösten yhdistelmästä. Tyypillinen esimerkki tämän kaltaisesta päätöksestä on uuden organisaatorakenteen suunnittelu, jossa kokonaisuus eli lopullinen organisaatorakenne hahmottuu pieniä osia yhdistelemällä.

Vaihtoehtojen päätöskohtaisen suunnittelun tarvetta on myös muunlaisilla päätöksillä. Päätöksillä, joissa ei ole mahdollisuutta jakaa ratkaisujen suunnittelua osiin. Tällöin design-vaihe vaatii erilaisen lähestymistavan. Suunnittelun havainnollistamiseksi jonkinlainen kokonaisratkaisun jakaminen hallittavampiin osiin on kuitenkin usein välttämätöntä. Suunnittelua voidaan lähestyä esimerkiksi hahmottelemalla minkälainen ratkaisu parhaiten tyydyttäisi kunkin yksittäisen määritetyn tavoitteen erikseen. Näitä osittaisten ”ideaaliratkaisujen” piirteitä ja ominaisuuksia järkeviksi kokonaisuuksiksi yhdistelemällä muodostuisi kokonaisratkaisuvaihtoehdot.

Jatkossa voisikin tutkia *millaisiin eri tyyppisiin päätöksiin vaihtoehtojen suunnittelua alusta alkaen tarvitaan ja miten näissä päätöksissä suunnittelua voisi lähteä lähestymään.*

8.3 Selvitys yksittäisten osamenetelmien tarpeesta ja roolista prosessissa

Hyvin usein ryhmien päätöksentekoprosessin yksittäiset tukitekniikat ovat tietyn vaiheen osamenetelmiä. Tarvetta onkin *eri osamenetelmien yhteensovittamiseksi koko prosessin kannalta eli muodostaa osamenetelmistä yhtenäinen, järkevä kokonaisuus päätöksentekoprosessin kannalta*. Kokonaisuus, jossa jokaisella osamenetelmällä on tietty rooli ja ominaisuus laadukkaan lopputuloksen kannalta.

Tutkimuksessa tulisikin tutkia kunkin olemassa olevan tekniikan soveltamista prosessin eri vaiheisiin. Pohditaan, mitä tekniikoita kussakin vaiheessa olisi järkevä käyttää, mitä lisäarvoa tekniikan käyttö vaiheeseen tuo sekä millaisille päätöksille ja päätöksentekoryhmän kokoonpanoille tekniikka tai sen mahdolliset sovellukset parhaiten sopisivat. Tutkimukseen voi sisällyttää huomattavasti enemmän mahdollisia osatekniikoita. *Tuloksena olisi yksittäisten osatekniikoiden ja menetelmien muodostama ”työkalupakki”, josta päätöksentekoryhmät pystyisivät valitsemaan eri vaiheisiin soveltuvia apumenetelmiä omaan käyttötarkoitukseen.*

9 YHTEENVETO

Työssä on kirjallisuuskatsauksen avulla selvitetty mahdollisia keinoja tunnistaa ja luokitella eri tyyppisiä strategisia päätöksiä. Päätökset voidaan luokitella esimerkiksi herätteen, ratkaisuvaihtoehdon muodostumisen tai valintatavan mukaan. Lisäksi työssä on perehdytty strategisen päätöksentekoprosessin yleiseen luonteeseen esittelemällä eri kirjoittajien malleja strategisesta päätöksentekoprosessista ja sen vaiheista. Tarkempaan käsittelyyn on valittu kaksi erilaista päänäkemystä prosessista, joista Mintzbergin näkemys on valittu työn tarkastelun pohjaksi. Kirjallisuuden avulla on myös pohdittu ryhmän merkitystä päätöksenteossa: milloin päätöksentekoon tulee käyttää ryhmää ja ryhmän käytöllä saavutettavia etuja päätöksenteon laadukkuuden kannalta. Kirjallisuudesta on esitelty viisi erilaista ryhmäpätöksenteon tukemiseen ja organisointiin kehitettyä tekniikkaa. Näiden sovelluksia on hyödynnetty omassa menetelmien kehittämisessä.

Kirjallisuusselvityksen avulla on pohdittu strategisen päätöksenteon ongelmia ja haasteita, jotka nousevat esiin strategisten päätösten erilaisuudesta, päätöksentekoprosessin luonteesta sekä ryhmän toiminnan lainalaisuuksista. Haasteet jakautuvat strategisen päätöksenteon yleisiin ongelmiin sekä ryhmän käytön mukanaan tuomiin ongelmiin. Haasteet luovat päätöksenteon tukemiselle tarpeita, joihin ei ole olemassa olevilla tekniikoilla täysin pystytävä vastaamaan. Näihin ongelma-kohtiin, päätöksentekoprosessin kriittisimpiin vaiheisiin, on työssä kehitelty apumenetelmiä. Menetelmien tarvetta on erityisesti päätösten määritysvaiheessa, suunnitteluvaiheessa ja lopullisessa valintavaiheessa. Menetelmäkehityksellä on pyritty muun muassa prosessin tarkempaan vaiheistamiseen, työskentelyn parempaan ohjaukseen ja hallintaan sekä ryhmän toiminnan organisointiin.

Työn tärkeimpinä tuloksina voidaan pitää seuraavia seikkoja:

- On tunnistettu kolme erilaista päätöksentekoprosessin päätyyppiä ja niiden tarvitsemat erilaiset lähestymistavat.
- Päätöksentekoprosessista on tunnistettu kolme kriittistä vaihetta menetelmäkehityksen kannalta: määrittäminen-, design- ja valintavaihe.
- Kutakin kriittistä vaihetta ja niiden toimintoja on selkeytetty jakamalla ne alavaiheisiin.
- On pohdittu eri osavaiheiden tehtäviä sekä ryhmän toiminnan organisointia kussakin vaiheessa.
- Liitteissä on esitetty kuhunkin vaiheeseen tarvittavia ohjauksymyymiä, organisointiesimerkkejä ja –vaihtoehtoja sekä aikatauluarvioita. Liitteissä esitettyjä ”nuotteja” omaan käyttöön soveltamalla pystytään yrityksissä hallitsemaan ja suunnittelemaan omaa päätöksentekoprosessia paremmin.
- On esitelty kolme lupaavaa aihealueeseen liittyvää jatkotutkimuskohdetta.

Edellä esitettyjen tulosten avulla päätöksentekoryhmät pystyvät toivottavasti paremmin tunnistamaan päätöksen tyypin ja siihen tarvittavan prosessin, ymmärtämään päätöksentekoprosessin päävaiheiden merkityksen sekä pystyvät jakamaan prosessin hallittaviin osavaiheisiin. Ohjauksymyymiä ryhmän keskustelua pystytään hallitsemaan ja organisointiesimerkkeillä kaikki jäsenet saadaan osallistumaan päätöksentekoon sekä sitoutumaan lopulliseen valintaan.

LÄHDELUETTELO:

Kirjallisuuslähteet:

Bridge J.: *Managerial Decisions with the Microcomputer*, Philip Allan, Oxford 1989.

Cooke Steve, Slack Nigel: *Making Management Decisions*, UK 1984, s. 415, ISBN: 0-13-547837-5.

Cosier Richard A., Aplin John C.: *A Critical view of dialectical inquiry as a tool in strategic planning*, Strategic Management Journal, Vol.1, 1980, s. 343-356.

Drummond Helga: *Effective Decision Making, a practical guide for management*, Great Britain 1991, s.179, ISBN: 0-7494-0358-6.

Eden Colin, Radford Jim: *Tackling strategic problems: The Role of Group Decision Support*, London 1990, s.201, ISBN:0-8039-8259-3.

Emory William C., Niland Powell: *Making Management Decisions*, Boston 1966, s.306.

Ettling Jennifer T., Jago Arthur G.: *Participation Under Conditions of Conflict: More on the Validity of the Vroom-Yetton Model*, Journal of Management Studies 25:1, January 1988, s.73-83.

Garvin David A. , Roberto Michael A. : *What you don't know about making decisions*, Harvard Business Review, September 2001, s.108-116.

Gilligan C., Neale B., Murray D.F.: *Business Decision Making*, Philip Allan, Oxford, 1983.

Gordon G., Pressman I.: *Quantitative Decision Making*, Prentice hall, Englewood Cliffs, 1978.

Gore Chris, Murray Kate, Richardson Bill: *Strategic decision-making*, USA 1992, s. 246, ISBN: 0-304-32559-7.

Harrison Frank E.: *The Managerial Decision-Making Process*, Second Edition, USA 1981, s. 390, ISBN: 0-395-30073-8.

Hill S.: *Managerial Economics: the Analysis of Business Decisions*, Macmillan, Basingstoke 1989.

Huczynski Andrzej, Buchanan David: *Organizational Behaviour: An Introductory Text*, Fourth Edition, England 2001, s. 916, ISBN: 0-273-65102-1.

Jago Arthur G., Ettlign Jennifer T., Vroom Victor H.: *Validating a Revision to the Vroom/Yetton Model: First Evidence*, Academy of Management Proceedings 1985, s.220-223.

Janis I.: *Stages in the Decision Making Process, Theories of Cognitive Consistency*, Chicago 1968.

Katzenbach Jon R., Smith Douglas K.: *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Great Britain 1998, s. 291, ISBN: 0-07-709457-3.

Kepner Charles H., Tregoe Benjamin B. : *Johtaminen ja päätöksenteko*, Helsinki 1983, s. 253, ISBN: 951-9044-82-5.

Manz Charles C., Neck Christopher P. : *Teamthink: beyond the groupthink syndrome in self-managing work teams*, Team performance management, vol.3, no.1, 1997, s.18-31.

Meristö Tarja: *Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa*, Helsinki 1991, s.187, ISBN: 951-37-0675-3.

Mintzberg Henry, Raisinghani Duru, Theoret Andre: *The Structure of unstructured decision processes*, Administrative science quaterly, vol. 21, June 1976, s. 246-275.

Mitroff Ian I., Emshoff James R., Kilmann Ralph H.: *Assumptional analysis: a methology for strategic problem solving*, Management Science Vol. 25, No. 6. 1979, s. 583-593.

Mullins Laurie J.: *Management and Organisational Behaviour*, 5th edition, Great Britain 1999, s.913, ISBN: 0-273-63552-2.

Nutt, Paul C.: *Making strategic choices*, Journal of management Studies 39:1 January 2002, s. 67-96.

Nutt Paul C.: *How Decision Makers Evaluate Alternatives and the Influence of Complexity*, Management Science, Vol. 44, No. 8, August 1998, s. 1148-1166.

Nutt Paul C. : *Making Tough decisions: Tactics for improving managerial decision making*, London 1989, s. 609, ISBN:1-55542-138-5.

Orpen Christopher: *Using Stepladder technique to improve team performance*, Team Performance Management, Vol.1, No.3, 1995, s. 24-27.

Patton Bobby R., Giffin Kim, Patton Nyquist Eleanor: *Decision-making group interaction*, Third Edition, New York 1989, s.240, ISBN: 0-06-045066-5.

Paul Robert J., Ebadi Yar M.: *Leadership decision making in a service organization: A field test of the Vroom-Yetton model*, Journal of Occupational Psychology Vol. 62, 1989, s. 201-211.

Schrenk L.P.: *Aiding the Decision Maker- a Decision Making Process Model*, Ergonomics, July 1969.

Schweiger David M., Sandberg William R.: *The utilization of individual capabilities in group approaches to strategic decision-making*, Strategic Management Journal, Vol.10, 1989, s. 31-43.

Schweiger David M., Sandberg William R., Ragan James W.: *Group approaches for improving strategic decision making: a comparative analysis of dialectical inquiry, Devil's advocate, and consensus*, Academy of Management Journal, Vol.28, No.1, 1986, s. 51-71.

Schweiger David M., Finger Phyllis A.: *The Comparative Effectiveness of Dialectical Inquiry and Devil's Advocacy: the Impact of Task Biases on Previous Research Findings*, Strategic Management Journal, Vol.5, 1984, s. 335-350.

Schwenk Charles R.: *Dialectical Inquiry in Strategic Decision-Making: A Comment on the Continuing Debate*, Strategic Management Journal, Vol.3, 1982, s. 371-380.

Simon H.A. : *The New Science of Management Decision*, Harper&Row., New York 1960.

Uusi-Rauva Erkki: *Tavoitteellinen päätöksenteko yrityksessä*, Tampereen Teknillinen Korkeakoulu 1976, s. 212.

Witte E.: *Field Research on Complex Decision Making Processes*, International Studies of Management and Organisation, Summer 1972.

MÄÄRITYSVAIHE

Luonnos vaiheistamisesta, ohjauskysymyksistä ja organisoitumisesta.

1. TAUSTAT

Taustat kannattaa käydä läpi vapaasti keskustellen ja kirjaamalla ylös esiin tulleet mielipiteet. Lisäksi tässä vaiheessa on hyvä sopia päätöksentekoon liittyvästä keskeisestä käsitteistöstä, jotta kaikki ymmärtävät toisiaan ja ”puhuvat samaa kieltä”.

Mahdollisia ohjauskysymyksiä:

- Mitä herätteitä päätöksenteon tarpeellisuudesta olemme saaneet? Miksi päätös on tarpeen?
- Missä ongelma näkyy?
- Mitä faktatietoa meillä on käytettävissä päätöksentekoprosessiin liittyen?
- Miten päätöksenteon tarve on syntynyt?
- Liittyykö tämä päätöstarve muihin meneillään oleviin päätöksiin ja onko niillä vaikutusta tämän päätöksenteon kannalta?
- Kenelle päätös on tärkeä?

2. TAVOITTEET JA TAVOITETILAN OMINAISUUDET

Erilaisten tavoitteista esiintyvien mielipiteiden keräämiseen, niiden yhdistämiseen ja yhteisen päämäärän luomiseen voidaan tavoitteiden ja tavoitetilan ominaisuuksien määrittelyssä käyttää esimerkiksi muunneltua Stepladder-tekniikkaa. Siinä ryhmän jäsenet vastaavat ohjauskysymyksiin aluksi itsenäisesti, sitten muodostavat pareittain yhteiset tavoitteet, jonka jälkeen parit yhdistetään ja lopulta koko ryhmä muodostaa yhteiset päämäärät, tavoitteet ja tavoitetilan ominaisuudet. Alla olevassa kaaviossa on hahmotettu mahdollista organisoitumisrakennetta.

1. vaihe	jäsenA	jäsenB	jäsenC	jäsenD
2. vaihe		AB		CD
3. vaihe			ABCD	

Parien muodostaminen nopeuttaa hieman luvussa 6 esitettyä Stepladder-tekniikkaa. Edellä kuvattua tekniikkaa kannattaakin käyttää tavoitteiden hahmotteluun vain, mikäli niistä esiintyy suurta erimielisyyttä tai tavoitteet ovat todella epäselviä. Tätä voi olla vaikea tietää etukäteen, joten tekniikkaa kannattaa käyttää aina kun aika antaa myöten. Tekniikkaa käyttämällä kaikki saadaan osallistumaan tavoitteiden hahmottamiseen ja lopulta tuloksena on yhtenäinen lista tavoitteista.

Mahdollisia ohjauskysymyksiä:

- Mitä tekijöitä pyrimme muuttamaan päätöksellä?
- Mihin pyrimme vaikuttamaan ratkaisulla?
- Miksi ratkaisu on tarpeen?
- Miltä ” maailma näyttää” kun ongelma on poistunut?
- Mitkä ovat ihannetilän ominaisuudet? (”olisi hienoa jos.....”) Ihannetilän ominaisuuksia kuvatessa myös epärealistiset ja mahdottomat ominaisuudet kirjataan ylös. Ne luovat pohjaa sille, mihin päätöksenteolla pyritään.

Tämän jälkeen tavoitteet ja tavoitetilan ominaisuudet tulee ryhmitellä välttämättömiin tavoitteisiin (pakot) ja lisäetuihin (pyyteet).

3. RAJOITTEET

Päätöksenteon rajoitteet ovat usein selkeämpiä kuin tavoitteet ja ne nousevat esille osittain samaan aikaan tavoitteiden määrittelyn kanssa. Rajoitteet määrittelevät sen, mihin asioihin ryhmä pystyy vaikuttamaan ja missä määrin.

Rajoitteet on syytä käydä ryhmän sisällä yhteisesti läpi, koska ne vaikuttavat oleellisesti ryhmän oman tehtävän hahmottamiseen.

Mahdollisia ohjauskysymyksiä:

- Mitkä ovat annettuja päätökseen liittyviä tekijöitä, joihin emme voi vaikuttaa?
- Mitkä tekijät säilyvät nykyisellään?
- Mitkä tekijät muuttuvat nykyisestä siten, että lopputulos on kuitenkin annettu tekijä.
- Onko sellaisia asioita, joissa muutos- ja liikkumavaraa on rajoitettu: pystymme vaikuttamaan, mutta rajoitetusti?

4. TEHTÄVÄN HAHMOTTAMINEN

Ryhmän oman tehtävän hahmottaminen on määrittämisvaiheen ydin. Siihen on syytä varata riittävästi aikaa. Ideoimalla, tuplatiimi-menetelmällä tai stepladder-tekniikalla voidaan muodostaa lista niistä asioista, joista ryhmän tulee saada päätös aikaiseksi ennen kuin ongelma on ratkaistu.

Mahdollisia ohjauskysymyksiä:

- Mitkä asiat päätökseen liittyen ovat avoimia? Mistä asioista ryhmän pitää päättää?

Päätettävät asiat tulee ryhmitellä sen mukaan mihin päätöksen osa-alueeseen ne liittyvät.

5. ALUSTAVA PROSESSIN SUUNNITTELU

Alustavaan prosessiin suunnitteluun kuuluu suunnitelmat ajan käytöstä ja tarpeesta sekä alustavat suunnitelmat tarvittavasta ryhmästä. Myös karkea aikatauluttaminen ja jatkosta sopiminen on syytä tehdä tässä vaiheessa.

Mahdollisia ohjauskysymyksiä:

- Keitä päätöksentekoryhmään tulisi kuulua?
- Kuinka paljon päätöksentekoprosessiin tulee varata aikaa?
- Seuraavien kokousten ajankohta ja asialista?

Määrittäsvaiheen aikatauluarviot:

Aikatauluarviot ovat suunnittelun apuvälineiksi tarkoitettu. Niiden avulla pystytään hahmottamaan, kuinka paljon aikaa kuhunkin osavaiheeseen ja sen läpikäymiseen on varattava aikaa.

Aikatauluarvioita on esitetty kaksi. Ensimmäinen on lyhyempi versio, joka sopii käytettäväksi silloin kun päätöksentekoprosessiin käytettävissä oleva aika on lyhyt. Pidempää versiota kannattaa käyttää monimutkaisiin ongelmiin, joihin ollaan valmiita käyttämään aikaa enemmän.

	Lyhyt	Pitkä
1. Taustat	5-10 min.	20-40 min.
2. Tavoitteet	10-15 min.	30-60 min.
3. Rajoitteet	5-10 min.	20-40 min.
4. Tehtävän hahmottaminen	5-10 min.	20-40 min.
5. Alustava prosessin suunnittelu	5-10 min.	20-40 min.
Yht.	30 min. - 1h.	2h. - 4h.

DESIGN-VAIHE

Luonnos mahdollisesta lähestymistavasta vaihtoehtojen päätöskohtaiseen suunnitteluun.

Esitetty luonnos vaihtoehtojen päätöskohtaiseen suunnitteluun sopii päätöksiin, jotka pystytään ”pilkkomaan” pienempiin osapäätöksiin.

**1. TEHTÄVIEN OSAPÄÄTÖSTEN MÄÄRITTÄMINEN JA RYHMITTELY:
PIENET JA ISOT**

Määrittäsvaiheessa ryhmitellyt päätettävät asiat käydään läpi: Mitkä ovat ns. isoja, merkityksellisiä asioita ja mitä voidaan pitää pienempinä ja vähämerkityksettömpinä. Tässä vaiheessa voi esiin nousta myös uusia päätöksiä. Isot ja pienet päätökset ryhmitellään ja tuloksista keskustellaan. Päätösten ryhmittely kannattaa tehdä vapaasti keskustelemalla ja kirjaamalla päätökset selvästi kaikkien nähtäville. Päätökset voidaan luonnollisesti jakaa myös useampaan tärkeysluokkaan mutta yksinkertaisuuden vuoksi käytetään kuvaamisessa kaksiluokkaista jakoa.

Mahdollisia ohjauskysymyksiä

- Mitkä ovat isoja, päätöksenteon kannalta todella merkityksellisiä osapäätöksiä, joilla on mahdollisesti ratkaiseva vaikutus muihin osapäätöksiin?
- Mitkä ovat pienempiä, vähämerkityksellisempiä osapäätöksiä, joilla ei ole vaikutusta muihin osapäätöksiin?

ISOT PÄÄTETTÄVÄT ASIAT	PIENET PÄÄTETTÄVÄT ASIAT
<ul style="list-style-type: none"> • Vaikuttavat muihin osapäätöksiin. • Tärkeitä päätöksenteon kannalta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei vaikutusta muihin osapäätöksiin • Päätöksenteon kannalta vähemmän merkitykselliset

2. PÄÄVAIHTOEHTOJEN SELVITTÄMINEN

Kustakin päätettävästä asiasta on tässä vaiheessa hahmoteltava riittävässä määrin, mitä päävaihtoehtoja sen ratkaisemiseksi on olemassa.

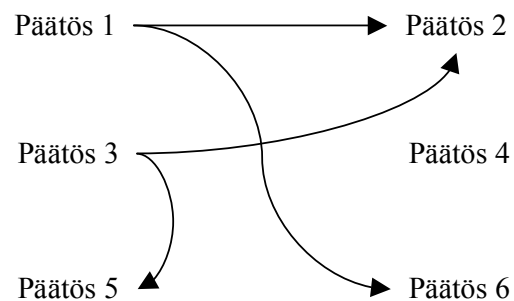
Mahdollisia ohjauskysymyksiä:

- Mitkä ovat kunkin päätöksen alustavat päävaihtoehdot?

3. ISOJEN PÄÄTÖSTEN SYY-SEURAUS SUHTEIDEN SELVITTÄMINEN

Tässä vaiheessa otetaan käsittelyyn isot ja merkitykselliset osapäätökset. Pitää selvittää, mitkä niistä vaikuttavat toisten osapäätösten tekemiseen ja miten? Tämä voidaan tehdä esimerkiksi nuolikaavion avulla, joka kuvaa riippuvuussuhteita muista päätöksistä. Näin saadaan selville ns. ydinosapäätökset eli ne päätökset, jotka ovat kaikkein oleellisimmat ongelman ratkaisemisen kannalta.

Esimerkki:



Jos päätöksessä 1 tehdään valinta tietyllä tavalla, vaikuttaa se päätöksissä 2 ja 6 tehtäviin valintoihin ja niin edelleen.

Mahdollisia ohjauskysymyksiä:

- Missä kohdassa tietyn päätöksen tekeminen johtaa toisen osapäätöksen osalta vaihtoehtojen vähenemiseen tai vaihtoehdottomuuteen?
- Miten kukin osapäätös vaikuttaa toisiin osapäätöksiin?

Edellä piirretyn kaavion avulla pyritään löytämään päätökset, jotka vaikuttavat muihin päätöksiin ratkaisevasti eli ns. ydinosaratkaisut. Ydinosaratkaisut listataan ja tuloksesta keskustellaan. Mukaan otetaan vaan oleellisimmat vaikutukset. Eli jos näyttää siltä, että “kaikki vaikuttaa kaikkiin”, rajoitetaan määrää esimerkiksi kolmeen tärkeimpään riippuvuuteen.

Ydinratkaisuja: Päätös 1 ja Päätös 3

4. YDINOSARATKAISUJEN ERI VAIHTOEHTOJEN SELVITTÄMINEN

Määritetyistä ydinosaratkaisuista tulee selvittää, mitkä ovat niiden eri ratkaisuvaihtoehdot.

Mahdollisia ohjauskysymyksiä:

- Mitä eri ratkaisuvaihtoehtoja kussakin ydinratkaisussa on?

Päätöksessä 1 voidaan valita ratkaisuksi: 1A, 1B, 1C

Päätöksessä 3 voidaan valita ratkaisuksi: 3A, 3B

5. YDINRATKAISUVAIHTOEHTOJEN MAHDOLLISTEN KOMBINAATIOIDEN SELVITYS

Ristiintaulukoimalla voidaan selvittää, mitkä ovat eri ydinosaratkaisuvaihtoehtojen yhdistelmistä ovat mahdollisia ja hyväksyttäviä. Hyväksyttävät yhdistelmät listataan ja ne muodostavat kokonaisratkaisuvaihtoehtojen rungot.

Mahdollisia ohjauskysymyksiä:

- Mitkä ovat hyväksyttäviä ydinosaratkaisuvaihtoehtojen yhdistelmiä?

Esimerkki:

	3A	3B
1A	EI	KYLLÄ
1B	KYLLÄ	KYLLÄ
1C	KYLLÄ	EI

Hyväksyttävät vaihtoehtokombinaatiot: 1A3B, 1B3A, 1B3B, 1C3A

6. KOMBINAATIOIDEN ARVOTTAMINEN TAVOITTEIDEN JA RAJOITTEIDEN VALOSSA

Ydinosaratkaisujen eri vaihtoehtojen muodostamia kombinaatioita voi tulla hyvin paljon. Eri yhdistelmät tulee arvottaa tavoitetilän ominaisuuksien ja rajoitteiden valossa, ottaen mukaan esimerkiksi 3 parasta.

Mahdollisia ohjauskysymyksiä:

- Mitkä määritetyistä kombinaatioista täyttävät asetetut rajoitteet?
- Mitkä määritetyistä kombinaatioista täyttävät tärkeimmät tavoitteet? (pakot)
- Mitkä kombinaatioista täyttävät muut tavoitteet (pyyteet) parhaiten?

Esimerkiksi kombinaatio 1C3A täyttää vain niukasti asetetut rajoitteet ja jää selvästi jälkeen muista kombinaatioista tärkeimpien tavoitteiden suhteen. Mukaan kombinaatiot 1A3B, 1B3A, 1B3B

6. LOPPUJEN RATKAISUJEN LIITTÄMINEN VAIHTOEHTOIHIN

Seuraavaksi tulee käydä läpi muut päätettävät asiat ja liittää ne ydinosaratkaisuvaihtoehtoihin. Tällöin tarkastetaan mitkä päätökset tietty ydinosaratkaisu määrää suoraan. Lisäksi on käytävä läpi muut osaratkaisut (isot/pienet) ja liitettävä ne ”hänniksi” vaihtoehtoihin, jotta saadaan järkevät kokonaisuudet. Näin on saatu muodostettua kokonaisratkaisuvaihtoehdot, joista lopullinen valinta suoritetaan.

Ryhmä voidaan jakaa kahdeksi alaryhmäksi, kuten DI-tekniikassa, jotta yksi ratkaisuvaihtoehto ei korostuisi liikaa. Ryhmät voivat lähteä hieman eri tavoitteiden pohjalta rakentamaan vaihtoehtoja, jolloin niitä saadaan syntymään useampia. Myös Stepladder-tekniikan käyttö vaihtoehtojen suunnittelussa on mahdollista, mutta se voi olla ehkä raskas ja aikaa vievä.

Suunnitteluvaiheen aikatauluarviot:

Aikatauluarvioita on esitetty kaksi. Toinen lyhyempi versio sopii käytettäväksi silloin, kun päätöksentekoprosessiin ei ole varattu paljoa aikaa. Pidempää versiota kannattaa käyttää todella monimutkaisiin ongelmiin, joihin myös aikaa on varattu enemmän. Suunnitteluvaiheen kokonaisaika vaihtelee 2h-7h. Mikäli suunnitteluun on varattava pidempi aika se on ehdottomasti jaettava useammalle kokouskerralle, jotta suunnittelusta ei tule liian raskasta.

Sopiva katkopaikka olisi esimerkiksi ydinosaratkaisujen mahdollisten vaihtoehtojen selvittämisen jälkeen, jolloin ennen kombinaatioita voidaan antaa ajatusten hieman ”muhia”. Usein katkon jälkeen edellisen kerran asiat käydään uudestaan läpi, jolloin sopivin paikka katkolle, on kahden aikaa vievän asian välissä, jolloin niihin jaksetaan kunnolla paneutua.

	Lyhyt	Pitkä
1. Ryhmittely: isot ja pienet	10-15 min.	30-45 min.
2. Pääratkaisuvaihtoehtojen selvittäminen	10-15 min.	60-75 min.
3. Syy-seuraus suhteiden selvittäminen	30-40 min.	30-40 min.
4. Ydinratkaisujen eri vaihtoehdot	20-30 min.	45-60 min.
5. Vaihtoehtojen mahdolliset kombinaatiot	30-40 min.	60-75 min.
6. Kombinaatioiden arvottaminen	20-30 min.	45-60 min.
7. Loppujen ratkaisujen liittäminen	20-30 min.	60-75 min.
Yht.	2-3 h	5-7 h

VALINTA-VAIHE

Luonnos vaiheistamisesta ja ohjauskysymyksistä soveltamalla DI-tekniikkaa.

1. VAIHTOEHTOJEN LÄPIKÄYNTI

Suunnitteluvaiheessa syntyneet ratkaisuvaihtoehdot, toimintaympäristöstä löydetty vaihtoehdot tai valmiina annetut vaihtoehdot on hyvä käydä vielä kerran huolellisesti ryhmän sisällä läpi ennen varsinaiseen valintaan menemistä.

Mahdollisia ohjauskysymyksiä:

- Mitä seurauksia kullakin vaihtoehdolla on?
- Mihin kaikkeen vaihtoehdon valinta vaikuttaa?
- Mitä vaihtoehdon valinta meiltä edellyttää? Toimenpiteet?
- Mitä vaihtoehdolla todella tarkoitetaan?
- Mitkä ovat ne keskeisimmät piirteet ja ominaisuudet, joilla vaihtoehdot eroavat toisistaan?

2. RYHMIEN MUODOSTUS ERI VAIHTOEHTOJEN TAAKSE

- Jokaisen vaihtoehdon taakse olisi saatava oma ryhmä, jossa on sekä vaihtoehdon kannattajia että ”vastustajia”
- Vaihtoehtojen arviointiin voidaan käyttää myös esimerkiksi Stepladder-tekniikkaa, jossa jokainen ryhmän jäsen aluksi itsekseen arvioi vaihtoehtoja. Sen jälkeen nämä mielipiteet sitten yhdistetään vaihe vaiheelta. Ryhmä jaetaan pienempiin alaryhmiin vaihtoehtojen lukumäärän mukaan, jolloin kaikkien ei tarvitse arvioida kaikkia vaihtoehtoja.

3. VAIHTOEHTOJEN ARVIOINTI RYHMISSÄ

Ryhmissä arvioidaan tämän jälkeen kunkin ratkaisuvaihtoehdon ominaisuuksia ja käydään vaihtoehto läpi tarkemmin.

Mahdollisia ohjauskysymyksiä:

- Mikä on kunkin vaihtoehdon paras ominaisuus?
- Mitä muita etuja vaihtoehdon valinnalla on?
- Mikä on vaihtoehdon suurin riski?
- Mitä muita ongelmia vaihtoehdon valinnasta seuraa?
- Mihinkin olettamukseen vaihtoehdon valinta perustuu?

4. ESITTELY JA KESKUSTELU

Vaihtoehtojen arvioinnit esitetään muille ryhmille suullisesti ja keskustellaan arvioinnin tuloksista.

Mahdollisia ohjauskysymyksiä:

- Mistä kohdista ollaan samaa mieltä kunkin vaihtoehdon kohdalla?
- Mistä kohdista ollaan eri mieltä kunkin vaihtoehdon kohdalla?
- Onko olettamukset joihin vaihtoehto perustuu relevantteja ja oikeita?
- Voidaanko jotakin ongelmia välttää tai riskejä pienentää eri vaihtoehdoissa?
- Pystyykö eri vaihtoehtoja yhdistelemään hyvien puolien korostamiseksi tai ongelmien pienentämiseksi?

5. YHTEENVETO

Kun eri vaihtoehtoja on yhteisesti pohdittu, on niistä keskusteltava ja lopullinen päätös saatava tehtyä. Mikäli yksimielisyyteen ei päästä vaihtoehtoja yhdistelemällä tai muuttamalla, on päätös tehtävä jollakin muulla tapaa tai päätöksentekoa on lykättävä - mikäli se on mahdollista. Valintaan voidaan käyttää esimerkiksi sopivaa äänestys- tai pisteytysmenetelmää.

Valintavaiheen aikatauluarviot:

Valintavaiheen aikataulua arvioitaessa on oleellista, että vaihtoehtojen arvioinnille ja niistä keskustelulle varataan riittävästi aikaa.

	Lyhyt	Pitkä
1. Vaihtoehtojen läpikäynti	15-20 min.	30-45 min.
2. Vaihtoehtojen arviointi ryhmissä	30-40 min.	45-60 min.
3. Esittely ja keskustelu	30-40 min.	60-90 min.
4. Yhteenveto	20-30 min.	30-45 min.
Yht.	1 ½- 2 h	3-4 h