



Vesa Leppänen



Kalle Kärhä



Teijo Palander

Vesa Leppänen, Kalle Kärhä ja Teijo Palander

## Työnjohtajien ryhmäpäätöksenteko ja tiimityö puunhankintaorganisaatioissa

**Leppänen, V., Kärhä, K. & Palander, T.** 1999. Työnjohtajien ryhmäpäätöksenteko ja tiimityö puunhankintaorganisaatioissa. *Metsätieteen aikakauskirja* 4/1999: 711–719.

Tutkimuksessa tarkasteltiin työnjohtajien ryhmäpäätöksentekoa ja sen yleisyyttä neljässä, suuressa puunhankintaorganisaatioissa vuonna 1995. Tarkastelun tekee mielenkiintoiseksi se, että osassa organisaatioista (Yritykset 1–3) oltiin jo vaiheittain siirrytty tiimiorganisaatioon, kun toisaalta yhdessä organisaatioissa (Yritys 4) oltiin vasta tutkimushetkellä siirtymässä tiimiorganisaatioon. Lisäksi tutkimuksessa kartoitettiin työnjohtajien kokemia puutteita heidän organisaatioidensa tietokonepohjaisissa päätöstukijärjestelmissä. Työnjohtajat arvioivat joka kolmannen päätöksen olevan ryhmäpäätös; puolet ryhmässä tehdyistä päätöksistä oli yhteisymmärryksessä tehtyjä päätöksiä. Tulokset osoittivat myöskin ryhmäpäätöksenteon olevan selvästi yleisempää tiimityöhön siirtyneissä yrityksissä (Yritykset 1–3) kuin siihen siirtymättömässä (Yritys 4). Täten tiimityöhön siirtyneet organisaatiot ovat onnistuneet lisäämään työnjohtajien ryhmäpäätöksentekoa. Työnjohtajat toivat esille useita uusia toimintoja, joihin olisi hyödyllistä kehittää päätöstukijärjestelmiä heidän päätöksentekonsa tukemiseen; työnjohtajien tarjoamista toiminnoista painottuivat asiakastytyväisyyteen, ja laajemmin asiakkaan käyttäytymiseen liittyvät toiminnot (tehtaiden ja puunmyyjien asiakastytyväisyyden seuranta, metsänomistajan puunmyyntihalukkuuden ennustaminen, markkinointipanostusten suuntaaminen). Onnistuneet, nykyaikaiset tietokoneavusteiset päätöstukijärjestelmät voisivat entisestään tehostaa työnjohtajien joka päiväistä päätöksentekoa.

Asiasanat: puunhankinta, päätöstukijärjestelmät, ryhmäpäätöksenteko, tiimityö  
Yhteystiedot: *Leppänen*, Oy Arboreal Ltd., Niskakatu 1, 80110 Joensuu; *Kärhä*, Metsäntutkimuslaitos, Vantaan tutkimuskeskus, PL 18, 01301 Vantaa; *Palander*, Joensuun yliopisto, Metsätieteellinen tiedekunta, PL 111, 80101 Joensuu.

Puhelin (09) 8570 5354, sähköposti kalle.karha@metla.fi

Hyväksytty 12.10.1999

# 1 Johdanto

Tiimityö ryhmäpäätöksenteon organisointitapana kehittyi Japanissa itämaisen, kollektiivisuutta korostavan yhteiskunnan ja teollistumiskehityksen kohdatessa toisensa (Pascale ja Athos 1982, Simon ym. 1996). Länsimaissa tiimiorganisaatiot yleistyivät voimakkaasti 1970- ja 1980-lukujen taitteessa yhdysvaltalaisen suuryritysten kiinnostuessa japanilaisista johtamismalleista, ja yleistyminen jatkuu edelleen voimistuvana ilmiönä (Hampden-Turner 1991, Petersen ja Hillkirk 1991). Suomessa metsäteollisuusyritykset omaksuivat tiimityön periaatteita jo varhaisessa vaiheessa: työmaapalaverit ja tuotantosolujen kehittäminen 1960- ja 1970-luvuilla voidaan nähdä ensimmäisinä askelina kohti tiimiorganisaatiota. Viime vuosina tiimityö on saanut tukevan jalansijan, vaikka vanha, autoritääriinen johtamiskulttuuri käskyttämisineen vielä vaikuttaa jokapäiväisessä toiminnassa.

Tässä tutkimuksessa *ryhmäpäätöksenteolla* ymmärretään päätösten tekemistä ryhmän kesken niin, että ryhmän jäsenistä vähintään kaksi vaikuttaa päätöksentekoon. *Ryhmä* on sosiologiassa määritelty kahden tai useamman keskenään toimivan ihmisen joukoksi, jonka jäsenten väliset suhteet ovat määrittäneet, ja jolla on yhteinen tavoite tai päämäärä. Lisäksi ryhmän jäsenet tuntevat kuuluvansa kyseiseen ryhmään. *Tiimi* on pieni ryhmä (2–20 henkilöä), jonka jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka on suunnattu yhteisen päämäärän tai toiminnan tavoitteen saavuttamiseen (Greenberg ja Baron 1995). Lukuisat tutkijat (Larson ja LaFasto 1989, Katzenbach ja Smith 1993, McKenna 1994, Greenberg ja Baron 1995, Lindström ja Kiviranta 1995) ovat määritelleet *tiimityön* käsitettä eri tavoin. Yksimielisiä he ovat kuitenkin siitä, että vastuu tiimin toiminnasta on jaettava jäsenten kesken siten, että tiimityön avulla päätökset voidaan tehdä yhdessä. Tiimityö nähdään siis eräänlaisena ryhmäpäätöksenteon organisointitapana.

Harrison (1981) on esittänyt, että suuri osa organisaatioissa tehdyistä päätöksistä, etenkin niin sanotut jäsentymättömät päätökset – esimerkiksi päätökset, joiden päätösvaihtoehtoja ja niiden seurauksia ei tunneta tarkasti, tehdään lopulta (tiedostamatta tai tietoisesti) ryhmäpäätöksentekona. Tämän johtamismallin yleistymiseen on vaikuttanut toimialo-

jen kehittymisestä johtuva päätösongelmien monimutkaistuminen (Larson ja LaFasto 1989). Erityisesti teknisillä aloilla yhden ihmisen ongelmanratkaisukyky ei enää riitä päätösongelmien kaikkien osa-alueiden hallintaan; on muodostettava eri osa-alueiden erikoisasiantuntijoista koostuvia tiimejä tai johtoryhmiä, jotka vastaavat päätöksenteosta.

Ryhmäpäätöksenteon lisääntymiseen on vaikuttanut myös tarve sitoa työntekijät päätöksiin niiden toteuttamisvaiheessa tehokkuuden kasvattamiseksi. Tehtävämukaisessa organisaatioissa etenkin alimman hierarkiataason päätöksentekijät olivat tottuneet toimimaan yksin ja ilman budjettivastuuta (Palander 1993, 1996). Tehtävämukainen organisaatiokulttuuri yleistyi 1970-luvulla ja omaksuttiin 1980-luvun aikana suurissa organisaatioissa. Sen sijaan keski-suuret yritykset käyttivät tuolloinkin yleisesti yhteisvastuullisempia 2–3 työnjohtajan ryhmiä. Näissä ryhmissä perinteisiä puunhankinnan toimintoja, kuten ostoa, korjuuta ja kuljetusta saattoi hoitaa eri henkilöt tarpeen mukaan. Tällä menettelyllä saavutettiin useita etuja, joista ajan hengen mukaan tärkeimpänä pidettiin suurempia työnjohtajaa kohden laskettuja hankintamääriä. Suurissa organisaatioissa katsottiin, että ryhmien ”vapaammat kädet” aiheuttaisivat enemmän ongelmia kuin hyötyjä. Siksi päätökset, joissa käsiteltiin ylemmän hierarkiataason informaatiota, määrättiin ylemmän hierarkiataason (piiri, alue) päätöksentekijöiden tehtäväksi (Palander 1997).

Ryhmäpäätöksentekoprosessi ei ole kuitenkaan ongelmaton tapahtuma. Usein ongelmat johtuvat keskenään yhteensopimattomista persoonallisuuksista (Janis 1972, Belbin 1981, 1993, Harrison 1981, Hirschhorn 1991). Yksilöllisyyttä korostavat luonnetyypit eivät useinkaan toimi tehokkaasti ryhmäpäätöksentekotilanteessa. Myös sosiaalinen paine voi rajoittaa esille tulevia vaihtoehtoja, kun tiimin jäsen ei uskalla lausua todellista mielipidettään pelätessään tulevansa leimatuksi tiimin sisällä. Etenkin hallitsevat persoonat ohjaavat sopeutuvien luonnetyyppien mielipiteitä. Toisaalta useiden hallitsevien persoonien osuminen samaan tiimiin aiheuttaa helposti voimakkaan vastakkainasettelun ja jäsenten välisen voimainkoituksen. Tällaisessa ristiriitatilanteessa päätöksenteko jää sivuasiaksi, eikä tiimi sitoudu siihen.

Useat tutkijat (Janis 1972, Bales ja Cohen 1979,

Harrison 1981, Hirschhorn 1991, Homans 1992) korostavat aktiivisen yhteydenpidon merkitystä ryhmäpäätöksenteon onnistumiselle. Harrison (1981) mieltää ryhmäpäätöksenteon vuorovaikutteiseksi prosessiksi, jonka tuloksena on kaikkien hyväksymä päätös. Vuorovaikutteisuus vaatii puolestaan runsaasti yhteydenpitoa. Juuti-Korhosen ja Pääkkösen (1995) tekemässä tutkimuksessa puunhankintatiimien jäsenet pitivät tiimityön toimivuuden kannalta suurimpina ongelmina yhteistyön puuttumista ja katkoksia tiedonkulussa. Tulevaisuudessa toimiva yhteydenpito on entistä tärkeämpi tekijä puunhankinnan toimintojen johtamisessa, koska tiimien väliseen vuorovaikutukseen perustuva päätöksenteko lisääntyy puunhankinnan päätöksenteon maantieteellisen hajauttamisen seurauksena (Palander 1995, 1996, 1997).

Ryhmäpäätöksentekoa varten suunnitellut päätöskukijärjestelmät (group decision support systems, GDSS) voisivat avustaa päätöksenteossa, jos päätöstilanteet eivät ole jäsentyneitä (Palander 1998). Tällöin ryhmäpäätöksenteko ja erityisesti yhteydenpito antaisi mahdollisuuden käyttää yksilön tietomäärää paljon laajempaa tiedollista taustaa ja kokemuspohjaa. Useat päätöksenteko-ongelman näkökulmat luovat mahdollisuuden tehdä entistä parempia päätöksiä ja vähentävät virheellisten päätösten määrää.

Monet tiimitoimintaa käsittelevät artikkelit kotimaisissa puunhankintaorganisaatioiden henkilöstölehdissä kertovat tiimeihin liittyvistä odotuksista (Huttunen 1994, Kantanen 1994, Mäenpää 1998). Artikkelien perusteella voisi olettaa, että tulevaisuudessa suurin osa puunhankintaorganisaatioiden päätöksistä syntyy tiimityönä. Lukuunottamatta Juuti-Korhosen ja Pääkkösen (1995) tekemää tutkimusta tiimityön vaikutuksia suomalaisen puunhankinnan päätöksentekoon ei ole aiemmin tieteellisesti selvi-

tetty. Lisäksi ryhmäpäätöksenteon tukijärjestelmien (GDSS:n) menestyksekkäs rakentaminen edellyttää kohdeorganisaation päätöksentekoprosessien ja -mallien tuntemista (Keen ja Scott Morton 1978, Meador ym. 1984).

Tämän tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli selvittää puunhankintaorganisaatioiden työnjohtajien ryhmäpäätöksenteon yleisyyttä. 1) Ryhmäpäätöksenteon tukijärjestelmien (GDSS:n) rakentamiselle olisi perusteita, jos työnjohtajat tekevät useammin ryhmäpäätöksiä kuin yksilöpäätöksiä. 2) Voidaan myöskin olettaa, että tiimiorganisaatioissa ryhmäpäätöksenteon pitäisi olla yleisempää kuin niihin siirtymättömissä. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli kartoittaa työnjohtajien kokemia puutteita heidän organisaatioidensa tietokonepohjaisissa päätöskukijärjestelmissä.

## 2 Aineisto ja menetelmät

Tutkimuksen aineisto kerättiin postikyselynä neljästä, suuresta suomalaisesta puuta hankkivasta yrityksestä, joista jatkossa käytetään tunnisteita: Yritys 1, Yritys 2, Yritys 3 ja Yritys 4. Näistä kolmessa ensiksi mainitussa on siirrytty asteittain tiimiorganisaatioon kahden viimeisen vuosikymmenen kuluessa, kun taas Yrityksessä 4 oltiin tutkimushetkellä (syys-lokakuussa 1995) vasta joidenkin piirien alueella ottamassa ensimmäisiä askeleita kohti tiimejä.

Tutkimuksen perusjoukko oli kohdeyritysten koko puunhankinnan työnjohtotason henkilöstö (yhteensä 1044 henkilöä yritysten sisäisistä puhelinluetteloista laskettuna) (taulukko 1). Otantaa tehtäessä käytettiin ositettua, painotettua systemaattista satunnaisotantaa, jossa ositteina olivat yritykset. Otantaa painotettiin yritysten kotimaan – vuoden

**Taulukko 1.** Tutkimuksen perusjoukko, otos ja vastanneet työnjohtajat yrityksittäin.

	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yhteensä
Perusjoukko, kpl	118	296	379	251	1044
Otos, kpl	30	80	69	47	226
Otoksen edustavuus, %	25,4	27,0	18,2	18,7	21,7
Vastannut, kpl	10	41	28	19	100
Vastausprosentti, %	33,3	51,3	40,6	40,4	44,3

1994 – puunhankintamäärillä. Otokoko oli 226 henkilöä. Kyselylomaketta testattiin 12 kohderyhmän jäsenellä ennen varsinaista kyselyä.

Asianmukaisesti täytetyn lomakkeen palautti 44,3 % otokseen poimituista henkilöistä eli 100 työnjohtajaa, joista kahta lukuunottamatta kaikki ilmoittivat yrityksensä nimen. Vastausprosentit vaihtelivat yrityksittäin 33–51 %:en välillä (taulukko 1).

Ryhmäpäätöksenteon yleisyyttä kyselylomakkeessa selvitettiin pyytämällä vastaajia jakamaan päätöksensä erilaisiin ryhmä- ja yksilöpäätöstyyppeihin. Yksilöpäätöksiksi luettiin ”yksin esimiehen määräyksestä”, ”itsenäisesti neuvottelematta muiden kanssa” ja ”itsenäisesti kuultuani muiden mielipiteet” -päätökset. Ryhmäpäätökset oli jaettu viiteen luokkaan: vähemmistö-, kompromissi-, enemmistö-, yhteisymmärrys- ja yksimielisiin päätöksiin.

Työnjohtajien päätöksentekotilanteiden jäsentyneisyysaste selvitettiin pyytämällä työnjohtajia arvioimaan jäsentyneiden (päätöksenteko on rutiinimaista ja toistuvaa; päätösongelma on tarkkaan rajattavissa; päätösvaihtoehtojen seuraukset tiedetään varmasti; tavoitteet ovat yksiselitteisiä), puoliksi jäsentyneiden ja jäsentymättömien (päätöksentekoympäristö on muuttuva; päätöksentekotilanteet ovat ainutlaatuisia; päätösvaihtoehtojen seuraukset eivät ole yksiselitteisesti määriteltävissä; tavoitteet ovat ristiriitaisia ja epämääräisiä) päätösten määrää. Ryhmäpäätöksenteon tulevaisuuden kehityssuuntaa kartoitettiin väittämällä: ”Ryhmäpäätöksenteko tulee tulevaisuudessa lisäämään osuuttaan päätöksenteossani”.

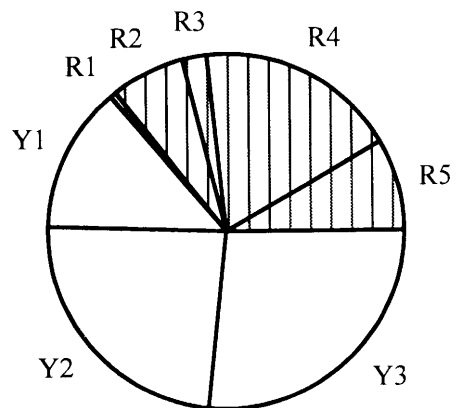
Työnjohtajien valmiuksia tietotekniikan käyttöön ja hyödyntämiseen heidän päätöksenteossa mitattiin pyytämällä työnjohtajia arvioimaan omat yleiset tietonsa ja taitonsa tietotekniikan käytössä. Tietotekniikan käytön taso toisaalta määriteltiin väittämällä: ”Olen pystynyt riittävästi hyödyntämään tietokonetta päätöksenteossani”. Edelleen työnjohtajia pyydettiin nimeämään sellaiset puunhankinnan toiminnot, joihin he eniten kokevat kaipaavansa tukea päätöksenteossaan. Lopuksi työnjohtajat arvioivat, miten paljon prosentuaalisesti tietotekniikan käyttöä voisi lisätä ja tehostaa heidän päivittäisessä päätöksenteossa, kun vertailupohjana pidetään heidän nykyistä tietotekniikan käyttötasoa. Kokonaisuudessaan tutkimuksessa käytetty kyselylomake on kuvattu Kärhän (1998b) tutkimusraportissa.

Kyselyjä muuttujia analysoitiin käyttämällä prosenttijakaumia ja keski- ja hajontalukuja. Lisäksi käytettiin Kendallin korrelaatioanalyysiä ( $\tau$ ) muuttujien välisten riippuvuuksien toteamiseen. Organisaatio- ja ryhmäpäätösten määrän mukaan luokiteltujen työnjohtajien välisiä eroavuuksia testattiin Mann-Whitneyn U-testillä ja Kruskal-Wallis testillä yksisuuntaisella varianssianalyysillä ( $\chi^2$ ).

## 3 Tulokset

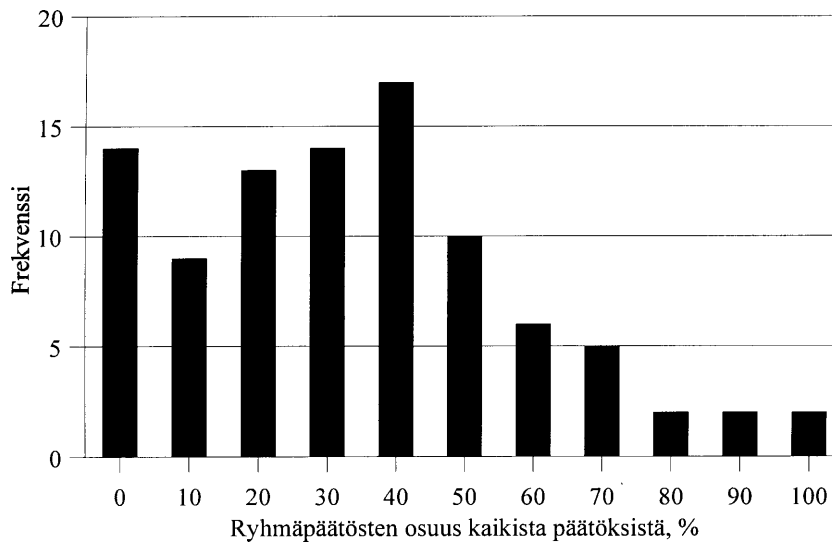
### 3.1 Ryhmäpäätöksenteon yleisyys

Työnjohtajat arvioivat ryhmäpäätösten osuuden olevan 34 % ( $s = 25$  %) heidän kaikista päätöksistään. Täten työnjohtajat katsoivat valtaosan (66 %) päätöksistään olevan yksilöpäätöksiä. Vastaajien joukossa selvästi käytetyin päätöksentekomuoto olikin ”itsenäisesti kuultuani muiden mielipiteet” (30 %) (kuva 1). Toiseksi eniten päätettiin itsenäisesti neuvottelematta muiden kanssa (23 %) ja kolmantena



- R1 Ryhmässä vähemmistöpäätöksenä
- R2 Ryhmässä kompromissipäätöksenä
- R3 Ryhmässä enemmistöpäätöksenä
- R4 Ryhmässä yhteisymmärryspäätöksenä
- R5 Ryhmässä yksimielisenä päätöksenä
- Y1 Yksin esimiehen määräyksestä
- Y2 Itsenäisesti neuvottelematta muiden kanssa
- Y3 Itsenäisesti kuultuani muiden mielipiteet

Kuva 1. Työnjohtajien tekemien päätösten jakautuminen erityyppisiin yksilö- ja ryhmäpäätöksiin.



Kuva 2. Ryhmäpäätösten määrän prosentuaalinen jakauma työnjohtajittain.

**Taulukko 2.** Päätöstilanteiden jäsenyneysaste työnjohtajien arvoimana.

	Ryhmä 1 (Yksilöpäätäjät)	Ryhmä 2	Ryhmä 3 (Ryhmäpäättäjät)	Tilastolliset erot Ryhmien 1...3 välillä
Jäsenyneet päätökset	66,8	49,3	58,6	1–2 *
Puoliksi jäsenyneet päätökset	18,8	26,6	19,4	2–3 *
Jäsentymättömät päätökset	14,4	24,1	22,0	

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

tulivat ryhmässä yhteisymmärryksessä tehdyt päätökset (17 %). Esimiehen määräyksestä tehtiin 12 % päätöksistä.

Ryhmäpäätösten määrän jakauma on esitetty kuvassa 2, josta voidaan havaita usean työnjohtajan ilmoittaneen ryhmäpäätösosuudekseen lähes nolla prosenttia. Enemmistö vastaajista sijoittui kuitenkin 20–40 % ryhmäpäätösosuuksien kohdalle. Tätä suurempaan ryhmäpäätösosuuteen siirryttäessä jakauma oli tasaisesti laskeva.

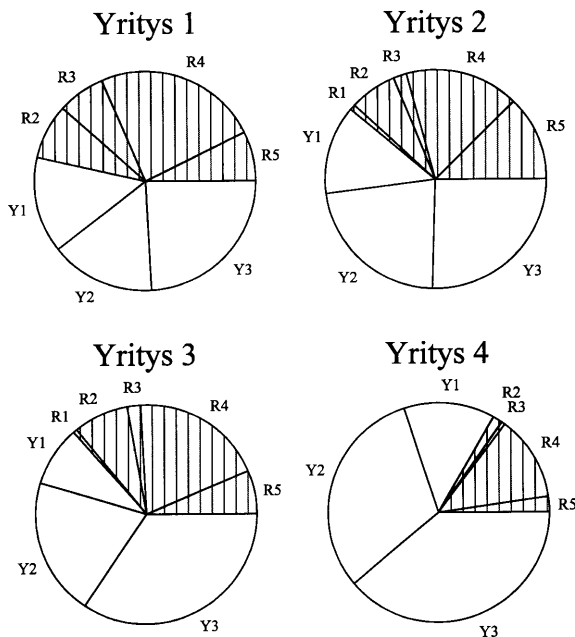
Tulosten jatkokäsittelyä varten työnjohtajista muodostettiin kolme päätöksentekotavaltaan eroavaa ryhmää: Yksilöpäätöksiin painottunut työnjohtajaryhmä (*Ryhmä 1*) saatiin valitsemalla alle 15 % ryhmäpäätösosuuksien päättäjät (jatkossa käytetään myös: *yksilöpäättäjät*). Ryhmäpäätöksiä suosiva ryhmä (*Ryhmä 3*) muodostui yli 50 % ryhmäpäätöksiä tekevästä työnjohtajista (jatkossa myös: *ryhmäpäättäjät*). Ryhmän 1 koko oli 23 työnjohtajaa ja Ryhmän 3 vastaavasti 27 työnjohtajaa. Ryhmässä 2 oli 44 henkilöä, joilla ryhmäpäätösten osuus oli 15–50 %:en välillä. Työnjohtajista kuusi ei vastannut yksilö-/ryhmäpäätösten osuuksia määrittelevään kysymykseen.

Työnjohtajat raportoivat, että runsaat puolet heidän päätöksistään on jäsenyneitä (taulukko 2). Erittäin yksilöpäättäjät (*Ryhmä 1*) kokivat heidän päätöksistään valtaosan olevan jäsenyneitä. Toisaalta yksilöpäättäjät arvioivat puoliksi jäsenyneitä ja jäsentymättömiä päätöstilanteita olevan vähemmän kuin Ryhmien 2 ja 3 jäsenillä.

Työnjohtajat raportoivat, että runsaat puolet heidän päätöksistään on jäsenyneitä (taulukko 2). Erittäin yksilöpäättäjät (*Ryhmä 1*) kokivat heidän päätöksistään valtaosan olevan jäsenyneitä. Toisaalta yksilöpäättäjät arvioivat puoliksi jäsenyneitä ja jäsentymättömiä päätöstilanteita olevan vähemmän kuin Ryhmien 2 ja 3 jäsenillä.

### 3.2 Organisaation tiimitymisasteen vaikutus ryhmäpäätöksenteon yleisyyteen

Tutkimuksen tulokset osoittivat ryhmäpäätöksenteon olevan selvästi yleisempää tiimityöhön siirtymisessä yrityksissä kuin siihen siirtymättömässä (kuva 3). Yrityksen 4 työnjohtajat vastasivat tekevänsä vain 17 % ( $s = 19$  %) päätöksistään ryhmä-

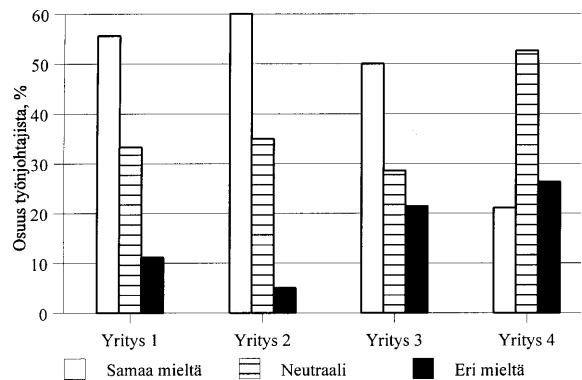


**Kuva 3.** Työnjohtajien päätöksentekotavat yrityksittäin. Ryhmäpäätökset viivoitettuna: R1 = vähemmistö-; R2 = kompromissi-; R3 = enemmistö-; R4 = yhteisymmärrys- ja R5 = yksimieliset päätökset. Yksilöpäätökset valkoisina lohkoina: Y1 = yksin esimiehen määräyksestä; Y2 = itsenäisesti neuvottelematta muiden kanssa ja Y3 = itsenäisesti kuultuani muiden mielipiteet -päätökset.

sä. Vastaavat luvut Yrityksessä 1 olivat 47 % ( $s = 26$  %), 39 % Yrityksessä 2 ( $s = 24$  %) ja 36 % Yrityksessä 3 ( $s = 25$  %). Yrityksen 4 työnjohtajat päättivät ryhmäpäätösten sijaan itsenäisesti kuultuaan ensin muiden mielipiteitä. Työnjohtajien ryhmäpäätösten määrän ero Yritysten 1...4 välillä oli tilastollisesti merkitsevä ( $\chi^2 = 13,38$ ;  $p < 0,01$ ).

### 3.3 Ryhmäpäätöksenteko tulevaisuudessa

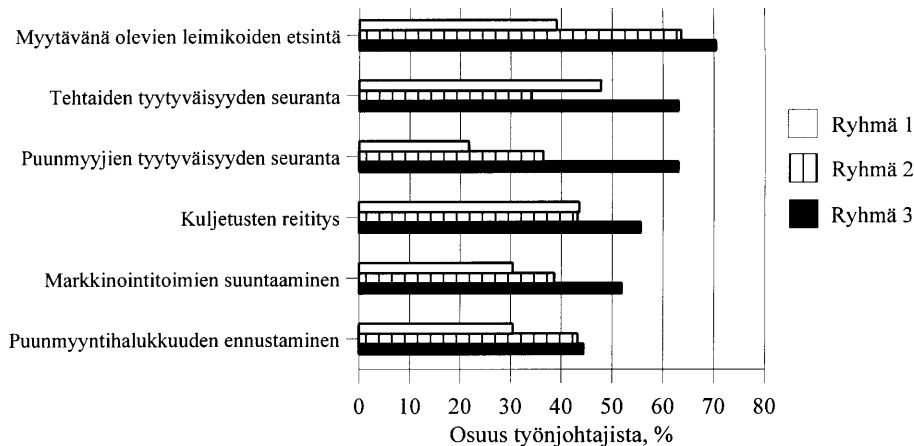
Työnjohtajat uskoivat vahvasti ryhmäpäätöksenteon lisääntymiseen omalla kohdallaan tulevaisuudessa: Samaa mieltä oli vastaajista 49 %, kun lisääntymistä ei pitänyt todennäköisenä 14 %. Käsittelyä jatkettiin tutkimalla, vaikuttaako ryhmäpäätöksenteon tämänhetkinen määrä kyseisen henkilön näkemykseen ryhmäpäätöksenteon kehityksestä. *Yksilöpää-*



**Kuva 4.** Työnjohtajien vastaukset väittämään: "Ryhmäpäätöksenteko tulee tulevaisuudessa lisäämään osuuttan päätöksenteossani".

*töksiä suosivat työnjohtajat* (Ryhmän 1 jäsenet) eivät uskoneet ryhmäpäätösten valtaavan suurempaa osaa omassa päätöksenteossaan: Samaa mieltä oli 4 vastaajaa (17 %), kantaa ei ottanut 11 (48 %) ja 8 vastaajaa (35 %) oli eri mieltä väitteen kanssa. *Ryhmäpäätösten suosijat* (Ryhmä 3) vastaavasti katsoivat ryhmäpäätöksentekotavan lisääntyvän edelleen: Kukaan heistä ei ollut eri mieltä väitteen kanssa. "Samaa mieltä" -vastauksia oli 19 henkilöllä (73 %) ja neutraalin mielipiteen ilmaisi 7 työnjohtajaa (27 %). *Ryhmä 2* jäi näkemyksiltään ääri-ryhmien väliin: Samaa mieltä vastasi 21 vastaajaa (51 %), kantaa ei ottanut 15 (37 %) ja 5 vastaajaa (12 %) ilmoitti olevansa eri mieltä. Näkemyserot Ryhmien 1, 2 ja 3 välillä olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä ( $\chi^2 = 19,07$ ;  $p < 0,001$ ). Kendallin korrelaatiokerroin näytti lisäksi voimakasta positiivista korrelaatiota työnjohtajan ryhmäpäätöksenteon lisääntymisarvion ja ryhmäpäätösten tämänhetkisen määrän välillä ( $\tau = 0,389$ ;  $p < 0,001$ ).

Työnjohtajien arviot ryhmäpäätöksenteon määrän kehityksestä erosivat myös yrityksittäin merkitsevästi ( $\chi^2 = 9,21$ ;  $p < 0,05$ ). Tiimipohjaisten yritysten (Yritykset 1, 2 ja 3) työnjohtajat arvioivat ryhmäpäätöksenteon lisääntyvän tulevaisuudessa (kuva 4). Toisaalta yksilöpäätöksiin luottavan Yrityksen 4 työnjohtajat eivät ottaneet voimakkaasti kantaa kumpaankaan suuntaan. Saatu Kendallin korrelaatiokerroin ( $\tau = 0,242$ ;  $p < 0,01$ ) osoitti yrityksen tiimitymisasteen ja työnjohtajien ryhmäpäätöksenteon merkityksen kasvun korreloivan positiivisesti.



Kuva 5. Työnjohtajien esittämät puunhankinnan toiminnot, joihin he eniten kaipaavat apuvälineitä päätöksentekonsa tueksi.

### 3.4 Tietotekniikan tehostamismahdollisuudet työnjohtajien päätöksenteossa

Työnjohtajista yli puolet (52 %) arvioi omat tietonsa ja taitonsa tietotekniikan käytössä keskinkertaisiksi tai melko heikoksi. 26 % työnjohtajista raportoi omaavansa melko hyvät ja 22 % hyvät taidot tietotekniikan käyttöön. Lähes puolet työnjohtajista (43 %) katsoi, että on pystynyt riittävästi hyödyntämään tietokonetta päätöksenteossaan. Toisaalta joka viides työnjohtaja koki hyödyntämisen puutteelliseksi, koska otti kielteisen kannan edellä olevaan väittämään. Työnjohtajien tietotekninen taitamattomuus ja tietokoneiden vähäinen hyödyntäminen päätöksenteossa korreloivat vahvasti keskenään ( $\tau = 0,330$ ;  $p < 0,001$ ). Ryhmäpäätöksenteon suhteen luokiteltujen työnjohtajaryhmien välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja tietoteknisissä taidoissa, eikä tietotekniikan hyödyntämisen nykytasossa.

Työnjohtajat toivat esille useita toimintoja, joihin olisi hyödyllistä kehittää tietokonepohjaisia päätöstukijärjestelmiä heidän päätöksentekonsa tukemiseen. Työnjohtajien tarjoamista puunhankinnan toiminnoista painottuivat ostoon ja asiakastytyväisyyteen, ja laajemmin asiakkaan käyttäytymiseen liittyvät toiminnot (mm. tehtaiden ja puunmyyjien asiakastytyväisyyden seuranta, metsänomistajan puunmyyntihalukkuuden ennustaminen, markki-

nointipanostusten suuntaaminen) (kuva 5). Ainoa tilastollisesti merkitsevä ero luokiteltujen työnjohtajien (Ryhmät 1–3) välillä oli puunmyyjien asiakastytyväisyyden seurannassa ( $\chi^2 = 9,23$ ;  $p < 0,01$ ). Useimmat työnjohtajat esittivät, että tietotekniikan käyttöä voitaisiin tehostaa tulevaisuudessa; keskimääräisten lisäysprosenttien ollessa 13 % yksilöpäätäjille ( $s = 27$  %), 21 % ryhmäpäätäjille ( $s = 9$  %) ja 23 % Ryhmän 2 päätäjille ( $s = 17$  %). Ryhmien 1...3 väliltä löydettiin tilastollisesti merkitsevä ero tehostamisarvioissa ( $\chi^2 = 6,44$ ;  $p < 0,05$ ).

## 4 Tulosten tarkastelu

Vastausprosentti oli tutkimuksessa 44 %, mitä voidaan pitää melko alhaisena vastausprosenttina. Toisaalta kyseistä vastausaktiivisuutta voidaan pitää suhteellisen hyvänä, kun otetaan huomioon se, että kysely tehtiin syksyllä, jolloin työnjohtajilla on kovia työkiireitä (puukauppa käy kuumimmillaan) ja lisäksi kyselylomake oli melko vaativa ja raskas täytettäväksi (yhteensä 10 sivua) (Kärhä 1998b). Alhaisin vastausprosentti (33 %) oli Yrityksessä 1, jonka työnjohtajat ilmoittivat tekevänsä suhteellisesti eniten ryhmäpäätöksiä (kuva 3). Täten Yrityksen 1 työnjohtajilta saatuihin vastuksiin tulee suhtautua pienellä varauksella. Vastaavasti toiseksi tiimiytyneimmässä yrityksessä (Yritys 2) vastaus-

prosentti kohosi yli 50 %:n.

Tutkimuksessa työnjohtajia pyydettiin jakamaan tekemänsä päätökset erilaisiin yksilö- ja ryhmäpäätöksiin. Päätösten luokittelu yksilönä/ryhmässä tehtyihin päätöksiin oli varmasti vaikea tehtävä vastaajille, koska yksittäinen työnjohtaja saa jatkuvasti vaikutteita esimieheltään, kollegoiltaan ja alaisiltaan (Kärhä 1998a). Tulosten mukaan noin joka kolmas työnjohtajan tekemä päätös on suoranaisesti ryhmässä tehty päätös. Lisäksi ”itsenäisesti kuultuani muiden mielipiteet” -päätöksentekotapaa (30 % kaikista päätöksistä) voidaan pitää ryhmäpäätöksentekotapana, vaikka se luokiteltiinkin tässä tutkimuksessa yksilöpäätökseksi. Näin ollen tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia Harrisonin (1981) esittämien arvioiden (valtaosa organisaatioiden päätöksistä tehdään ryhmätöinä) kanssa.

Kolmas huomioitava seikka on yrityksen organisaatioratkaisujen merkitys päätöksentekotapaan. Tiimityön valinneet yritykset ovat tulosten perusteella onnistuneet aktiivisesti ohjaamaan yrityskulttuurinsa kehittymistä ryhmäpäätöksenteon lisäämisen suuntaan. Tulokset osoittivat myös, että suomalaiset puunhankinnan työnjohtajat ovat hyväksyneet tai hyväksymässä ryhmäpäätöksenteon osaksi yrityskulttuuria. Kulttuurimuutoksen saamaa hyväksyntää tukee ryhmäpäätösten määrän selvä kasvunennuste. Tosin yksilöpäätäjät näkivät ilmeisesti nykyisen päätöksentekotapansa tyydyttäväksi, koska eivät odottaneet tiimityön lisääntyvän tulevaisuudessa. Tiimityöhön siirtymättömän organisaation työnjohtajien raportoimat alhaiset ryhmäpäätösmäärät indikoivat, että työnjohtajat eivät välttämättä itse, omatoimisesti ala tehdä päätöksiä ryhmissä. Organisaatiotutkijat (Katzenbach ja Smith 1993, Buck 1995) ovatkin havainneet, että tiimityön menestyksenkäs hyödyntäminen työnjohtotasolla edellyttää organisaatiolta aktiivista panostusta, johon kuuluu ylemmän johdon tuki ja luottamus sekä työnjohtajien tiimityötaitojen kehittäminen ja koulutus.

Tiimityö- ja ryhmäpäätöksentekotaitojen kouluttamisen ohella työnjohtajat näyttävät tarvitsevan lisäkoulutusta tietokoneista ja -järjestelmistä, jotta he pystyisivät täysmääräisesti hyödyntämään tietotekniikan tarjoamat mahdollisuudet päätöksentekonsa tukemiseen. Työnjohtajien esittämät, lähinnä asiakaskäyttötymisen ennustamiseen ja seurantaan tarkoitetut tukijärjestelmät voisivat luoda hyvät

mahdollisuudet nykyistä tehokkaampaan päätöksentekoon. Mielenkiintoinen seikka työnjohtajien esityksissä oli se, että kaikissa kohdissa ryhmäpäätäjät olivat innokkaampia kuin esimerkiksi yksilöpäätäjät listatessaan nykyisin puutteellisesti tietokoneavustettuja hankintatoimintoja. Sama suunta näkyi myös ryhmä- ja yksilöpäätäjien esittämässä tietotekniikan käytön tehostamismahdollisuuksissa.

Tiimityön organisaatiota madaltava vaikutus johtuu siitä, että tiimi pystyy vastaamaan myös joistakin esimiehelle kuuluvista tehtävistä. Nämä tehtävät sisältävät enemmän jäsentymätöntä ja puoliksi jäsentynyttä päätöksentekoa kuin tiimin jäsenten perustehtävät (Harrison 1981, Hirschhorn 1991). Tässä tutkimuksessa eri ryhmien väliset erot jäsentyneiden ja jäsentymättömien päätösten jakaumisessa osoittavat, että tiimit ovat ottaneet vastatakseen myös jäsentymättömistä päätöksistä.

Tutkimuksen tulosten perusteella tämän päivän Suomessa näyttää olevan hyvä maaperä ryhmäpäätöksenteon lisäämiselle. Tosin sosiologien havaitsema ryhmäajattelu (Janis 1972) voi yksipuolistaa ryhmäpäätäjien päätösprosessia. Tähän viittaa tutkimuksessa saatu korkea yksimielisten ja yhteisymmärryksessä tehtyjen päätösten osuus ryhmäpäätöksistä (kuva 1). Tiimityö sinällään ei ole kuitenkaan mikään itseisarvo, vaan menetelmä, jolla on selkeät etunsa ja haittansa perinteisempiin menetelmiin verrattuna. Käytännön tiimityön kehittämisessä eräänä tavoitteena voisikin olla organisaation toiminnan kannalta tehokkaampien päätöksentekoprosessien löytäminen erityyppisissä päätöksentekotilanteissa sekä niiden juurruttaminen osaksi suomalaista yrityskulttuuria (Palander 1998). Ryhmäpäätöksenteon tukijärjestelmät tuovat lisäksi ryhmäpäätöksentekoprosessiin apuvälineitä, joiden avulla ryhmäajattelulta välttyään ja päätöksenteko tiimeissä entisestään tehostuu.

## Kiitokset

Tämä tutkimus on osa Suomen Akatemian rahoittamaa Joensuun yliopiston metsätieteellisessä tiedekunnassa toteutettavaa teollisuuden puunhankintaa käsittelevää ”Puunhankinnan integroidut mallit ja suunnittelumenetelmät” -tutkimusprojektia, jonka yhtenä tavoitteena oli päätöstukijärjestelmän kehittäminen.



täminen puunhankintatoiminnan apuvälineiksi. Projektin johtajana toimi professori Pertti Harstela, joka on esittänyt arvokkaita kommentteja koskien tätä osaprojektia. Lisäksi haluamme kiittää kahta käsikirjoituksen tarkastajaa, jotka tekivät lukuisia hyödyllisiä korjausesityksiä, ja tietysti tutkimukseen osallistuneiden yritysten työnjohtajia.

## Kirjallisuus

- Bales, R.F. & Cohen, S.P. 1979. SYMLOG. A system for the multiple level observation of groups. The Free Press, New York. 537 s.
- Belbin, R.M. 1981. Management teams: why they succeed or fail. Butterworth-Heinemann, London. 179 s.
- Belbin, M. 1993. Team roles at work. Butterworth-Heinemann, Oxford. 141 s.
- Buck, J.T. 1995. The rocky road to team-based management. *Training and Development* 49(4): 35–38.
- Greenberg, J. & Baron, R.A. 1995. Behavior in organizations – Understanding and managing the human side of work. 5. painos. Prentice-Hall International, Inc., Englewood Cliffs, NJ. 704 s.
- Hampden-Turner, C. 1991. Yrityskulttuuri – Yrityksen mahdollisuus ja vahvuus. *Ekonomia-sarja*. Weilin+Göös. 282 s.
- Harrison, E.F. 1981. The managerial decision-making process. 2. painos. Houghton Mifflin Company, Boston. 390 s.
- Hirschhorn, L. 1991. Managing in the new team environment: skills, tools, and methods. Addison-Wesley Publishing Company, Inc., Reading, MA. 101 s.
- Homans, G.C. 1992. The human group. Transaction Company, New Brunswick, NJ. 434 s.
- Huttunen, P. 1994. Tiimien avulla parempiin tuloksiin. *Tehdaspuu* 27(5): 10–11.
- Janis, I.L. 1972. Victims of groupthink: a psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes. Houghton Mifflin Company, Boston. 276 s.
- Juuti-Korhonen, M. & Pääkkönen, M. 1995. Tiimityön hallinta metsätiimeissä. Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteen laitos, Pro gradu -tutkielma. 130 s.
- Kantanen, U. 1994. Metsätiimit – uhka vai mahdollisuus? *Tehdaspuu* 27(5): 8–9.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1993. Tiimit ja tulokkas yritys. *Ekonomia-sarja*. Weilin+Göös. 309 s.
- Keen, P.G.W. & Scott Morton, M.S. 1978. Decision support systems: an organizational perspective. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA. 264 s.
- Kärhä, K. 1998a. The decision-making environment at different hierarchical levels in timber procurement. *Scandinavian Journal of Forest Research* 13(2): 224–236.
- 1998b. Managing forest owners' satisfaction in timber-sales transactions. D.Sc. (Agr. and For.) thesis summary. Joensuun yliopisto, Metsätieteellinen tiedekunta, Tiedonantoja 70. 37 s.
- Larson, C.E. & LaFasto, F.M.J. 1989. Teamwork: What must go right / What can go wrong. Sage Publications, Newbury Park. 150 s.
- Lindström, K. & Kiviranta, J. 1995. Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenen hyvinvointi. Työterveyslaitos, Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 6. 94 s.
- McKenna, E. 1994. Business psychology and organizational behaviour. 2. painos. Lawrence Elbaum Associates, Hove. 651 s.
- Meador, C.L., Guyote, M.J. & Keen, P.G.W. 1984. Setting priorities for DSS development. *MIS Quarterly* 8(2): 117–129.
- Mäenpää, J. 1998. Huipputiimit. *Tuohitorvi* 1998(2): 12–14.
- Palander, T. 1993. Puunhankintaorganisaation informaatiojärjestelmät. Joensuun yliopisto, Metsätieteellinen tiedekunta, Tiedonantoja 14. 32 s.
- 1995. A dynamic analysis of interest rate and logging factor for reducing saw timber procurement costs. *Journal of Forest Engineering* 7(1): 29–40.
- 1996. Interaktiivinen päätöksenteko puunhankintatiimin puskurivarastojen määrittämisessä. Joensuun yliopisto, Metsätieteellinen tiedekunta, Tiedonantoja 51. 27 s.
- 1997. A local DLP-GIS-LP system for geographically decentralized wood procurement planning and decision making. *Silva Fennica* 31(2): 179–192.
- 1998. Tactical models of wood procurement teams for geographically decentralized group decision-making. D.Sc. (Agr. and For.) thesis summary. Joensuun yliopisto, Metsätieteellinen tiedekunta, Tiedonantoja 81. 49 s.
- Pascale, R.T. & Athos, A.G. 1982. Yritysjohdamisen menetelmät Japanissa. Tammi. 240 s.
- Petersen, D. & Hillkirk, J. 1991. Teamwork: New management ideas for the 90s. Victor Gollancz Ltd, London. 209 s.
- Simon, H., Bauer, B. & Kaivola, K. 1996. Eurooppalainen johtaja: johtamiskulttuurit ja menestystekijät. *Ekonomia-sarja*. WSOY. 272 s.

### 30 viitettä