

PÄÄTÖKSENTEKOTILANTEIDEN OPPIMINEN SIMULAATION KAUTTA

Työyhteisösimulaatio yritysten kasvun ja kehittämisen välineenä -
hanke

Tiivistelmä

Tekijä Selin, Essi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 44, 2 liitettä	Valmistumisaika Kevät 2019
Työn nimi Päätöksentekotilanteiden oppiminen simulaation kautta Työyhteisösimulaatio yritysten kasvun ja kehittämisen välineenä -hanke		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia minkälaiset tekijät vaikuttavat päätöksentekoon ja sitä, miten simulaatio-oppiminen koetaan päätöksentekotilanteiden sekä työelämäntilanteiden harjoitteluun. Pyrittiin myös selvittämään sitä, miten simulaatiota voitaisiin kehittää ja miten se soveltuu työelämään ja organisaatioihin.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdyttiin päätöksentekoon ja päätöksentekoprosessiin. Käsiteltiin myös erilaisia ongelman muotoja sekä niiden ratkaisuprosesseja. Tutustuttiin myös kompleksisuusajatteluun sekä kaaoksen reunalla toimimiseen. Teoriaosuudessa käsiteltiin myös simulaatiota oppimisvälineenä ja miten simulaatio-oppiminen eroaa perinteisistä oppimistavoista. Tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena osallistumalla yhteen simulaatiotilaisuuteen. Tutkimustulokset saatiin tilaisuudessa käydyistä purkukeskusteluista ja palautelomakkeista.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että osallistujat kokivat simulaation turvallisenä ja toimivana oppimistilanteena. Osallistujat olivat tyytyväisiä simulaatiotilaisuuteen kokonaisuutena, ja simulaatio koettiin hyvänä tapana yhdistää teoria ja käytäntö sekä oppia ryhmäpäätöksentekoa. Simulaatio koettiin myös mukavaksi vaihteluksi perinteisen luento-oppimiseen, sekä menetelmän käytännölläisyys nähtiin tehokkaana oppimistapana. Tutkimustuloksien mukaan suurin osa osallistujista olisi toivonut lisää aikaa tapauksiin perehtymiseen ennen simulaatiotilannetta. Simulaatiolle nähtiin myös mahdollisuuksia organisaatioissa esimerkiksi perehdytys- ja koulutustilanteisiin.</p>		
Asiasanat päätöksenteko, simulaatio-oppiminen		

Abstract

Author Selin Essi	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2019
	Number of pages 44, 2 appendices	
Title of publication Learning Decision-Making Situations Through Simulation		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The aim of this study was to assess which factors affect decision-making and how simulation-based learning is perceived when learning decision-making situations and working life scenarios. The aim was to also study how simulations could be improved and how they could be applied into working life and organisations.</p> <p>The study's theoretical background investigates decision-making and the process of decision-making. Complexity thinking and working on the edge of chaos were also examined. The theoretical background also explores simulation-based learning and how it differs from traditional learning techniques. The empirical part of the study was conducted as a quantitative research by attending one simulation event. The data was obtained by observing the simulation debriefings and by a feedback questionnaire.</p> <p>The results showed that the participants saw the simulation as a safe and efficient learning situation. The participants were pleased with the simulation event as a whole and saw simulation-based learning as a good way to combine theory and practice and to learn group decision-making. The simulation was perceived as a nice change compared to traditional lecture type learning. Based on the results most of the participants hoped to have more time to delve into the cases before the simulation began. Simulation-based learning was also seen as a possible learning technique in organisations for example in orientation and training.</p>		
Keywords Decision-making, simulation-based learning		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Toimeksianto ja aiheen rajausta	1
1.2	Tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Aikaisempia tutkimuksia.....	2
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	3
2	PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSI JA KOMPLEKSISUUSAJATTELU	6
2.1	Päätöspyramidi.....	6
2.2	Päätöksentekoprosessi ja sen vaiheet johtajuudessa	10
2.3	Kesy, monimutkainen ja pirullinen ongelma	12
2.4	Kompleksisuusmatriisi ja kaaoksen reunalla toimiminen.....	15
2.4.1	Kompleksisuusajattelu	15
2.4.2	Stacey'n kompleksisuusmatriisi	17
3	SIMULAATIO	20
3.1	Simulaatio oppimisvälineenä	20
3.2	Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli	22
3.3	Simulaatiopelin rakenne.....	23
3.4	Purkukeskustelun timanttimali.....	25
4	TUTKIMUS JA TUTKIMUSTULOKSET	30
4.1	Tutkimuksen esittely ja tutkimuksen tavoitteet	30
4.2	Tutkimustulokset.....	31
4.2.1	Purkukeskusteluiden keskeisimmät aiheet.....	31
4.2.2	Palautekeskustelun ja palautelomakkeen tulokset	33
4.3	Tutkimuksen arviointi	36
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	38
5.1	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.....	38
5.2	Yhteenveto	39
	LÄHTEET	42
	LIITTEET	45

1 JOHDANTO

1.1 Toimeksianto ja aiheen rajaus

Opinnäytetyö on tehty yhdessä Lahden Ammattikorkeakoulun Työyhteisösimulaatio yritysten kasvun ja kehittämisen välineenä -hankkeen kanssa. Hankkeen toteutusaika on 1.9.2017-31.12.2019.

Hankkeen tavoitteena on tutkia, miten simulaatiomenetelmää voidaan käyttää pk-yritysten johtamisen, työyhteisötilanteiden, palveluiden sekä prosessien kokeilevaan kehittämiseen. Simulaatiomenetelmä on turvallinen, käytännönläheinen, hauska ja ratkaisukeskeinen tapa kehittää työyhteisöä ja yrityksen toimintaa kuten esimerkiksi palveluita, myyntiä tai johtamista. Työyhteisösimulaatiossa painotetaan ihmisten välisiä vuorovaikutustilanteita, joissa osallistujat toimivat omana itsenään, saavat palautetta ja voivat kehittyä. Simulaatiotilanteessa osallistujien välillä hiljainen tieto välittyy nopeasti ja huomaamattomasti. Simulaatiot ovat myös keino pelkistää toimintaa nopeasyklisessä ja kompleksisessä toimintaympäristössä sekä tapa harjoitella työelämäntilanteita. (Lahden ammattikorkeakoulu 2019.)

Aiheena päätöksenteko on ajankohtainen, sillä päätöksentekotilanteilta ei pysty välttymään, päätöksenteko on kaiken tekemämme perusta (Dietrich 2010). Ne tulevat vastaan niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työelämässäkin. Päätöksentekotilanteissa ei kannata turvautua onneen, siihen kannattaa nähdä vähän vaivaa ja oppia ymmärtämään mihin päätöksenteko perustuu. (Lewis 1999, 7.)

Simulaatio-oppimisella on jo pitkä tausta lentäjä- ja sotilaskoulutuksissa ja varsinkin hoitoalan koulutuksissa simulaatio-opetuksen käyttö on kasvattanut suosiotaan. Aiheena simulaatio-oppiminen on mielenkiintoinen, sillä se haastaa perinteisen opiskelun siten, että simulaatiossa täytyy samanaikaisesti toimia ja ajatella, tehdä päätöksiä ja seurata niiden vaikutuksia. (Teräs, Kiias & Jokela 2016.)

Tutkimuksen keskiössä ovat aiheina päätöksenteko, siihen vaikuttavat tekijät ja päätöksentekoprosessi. Lisäksi käsitellään myös kompleksisuusajattelua ja kaaoksen reunalla toimimista, avaten myös hieman Stacey'n (2002) kompleksisuus matriisia. Keskiössä on myös simulaatio oppimisvälineenä ja sen integroiminen kurssin osaksi. Työssä tutustutaan myös hieman Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen malliin.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus koostuu painetuista sekä sähköisistä lähteistä, joista on koostettu tietoa päätöksenteosta, siihen vaikuttavista asioista, päätöksentekoprosessista,

sekä kompleksisuusajattelusta ja kaaoksenreunalla toimimisesta. Teoreettisessa osuudessa käydään läpi myös simulaatiota ja sen käyttöä oppimistilanteissa. Kirjallisuutta oli löydettävissä kohtuullisesti. Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin osallistumalla hankkeeseen kehittämällä simulaatiolaisuudessa käytettyjä simuloitavia tapauksia. Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osuudessa seurattiin yhtä simulaatiotilaisuutta, sekä äänitettiin ja litteroitiin simulaatiotilaisuuden purkukeskustelut, sekä palautekeskustelu. Tilaisuuden jälkeen kerättiin ja litteroitiin myös osallistujien täyttämät palautelomakkeet. Näistä saatiin tutkimuksen tulokset, joita analysoidaan seuraavia tutkimuskysymyksiä pohtien.

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa käsitellään sitä mitkä asiat vaikuttavat päätöksentekoon ja sitä, miten simulaatio-oppiminen koetaan päätöksentekotilanteiden sekä työelämäntilanteiden harjoitteluvälineenä. Tutkimuskysymyksiksi asetettiin seuraavat kysymykset: Mitkä seikat vaikuttavat päätöksentekotilanteessa? Miten simulaatio-oppimista voidaan hyödyntää johtamistilanteiden ja päätöksentekotilanteiden oppimiseen? Tutkimuksen empiirisessä osuudessa käsitellään myös osittain sitä, miten simulaatiotilannetta voidaan kehittää tehokkaammaksi oppimiskokemukseksi ja miten se soveltuu oppimismenetelmänä työelämään ja organisaatioihin.

1.3 Aikaisempia tutkimuksia

Tässä osiossa käydään läpi yksi aikaisempi tutkimus päätöksenteosta sekä yksi aikaisempi tutkimus simulaatiosta. Princetonin yliopistossa, Albert Kaon ja lain Couzinin vuonna 2014 päätöksenteosta tehty tutkimus käsittelee ryhmäpäätöksessä ryhmän koon vaikutusta päätöksen laatuun. Nehring ja Lashleyn vuonna 2004 tekemä simulaatiotutkimus käsittelee simulaation käyttöä opetusmenetelmänä. Sillä simulaatiota on tutkittu ja kehitetty paljon laajemmin hoitoalalla, on tämä käsiteltävä tutkimus hoitoalaan keskittyvä. Kuitenkin simulaatiota voidaan käyttää laajasti monilla eri aloilla (Teräs & Jokela 2015, 137).

Albert Kaon ja lain Couzinin (2014) tekemässä tutkimuksessa selvitettiin sitä, miten ryhmän koko vaikuttaa tehdyn päätöksen laatuun. Tutkimus tehtiin luomalla kaksi mallia, jotka todistavat, miten ympäristön tuoma tiedon vaikutus vaihtelee erikokoisissa ryhmissä paljon. Tutkimuksessa havaittiin, että pienempikokoiset ryhmät toimivat huomattavasti paremmin kuin suuremmat ryhmät. Ryhmän lukumäärän kasvaessa suuremmaksi myös huonon päätöksen todennäköisyys kasvoi samaa tahtia. Tutkijoiden mukaan suuressa ryhmässä ryhmän jäsenillä oleva yleisin tieto alkoi hallita päätöksentekoa, kun taas poik-

keava tieto, joka oli vain osalla ryhmän jäsenistä, polkeutui yleisemmän tiedon alle. Pienissä ryhmissä molempia tietoja punnittiin saman verran ja siten päästiin todennäköisemmin parempaan päätökseen. Tutkijoiden mukaan myös suuren ryhmän päätös voi olla hyvä silloin, kun yksilöt ottavat itsenäisesti kantaa eivätkä mukaudu lauman yleiseen mielipiteeseen. Jos vain muutama yksilö tuo esille kantansa, tällöin myös päätöksenteko pohjautuu näiden muutaman yksilön näkökulmaan. Tutkijat ottivat myös tosielämän esimerkiksi ihmisen tavan kerätä informaatiota yleisistä ja korreloivista tietolähteistä, kuten uutiset, vaikutusvaltaiset yksilöt ja maailmantapahtumat ja näiden kautta vaikutus ihmisten mielipiteisiin.

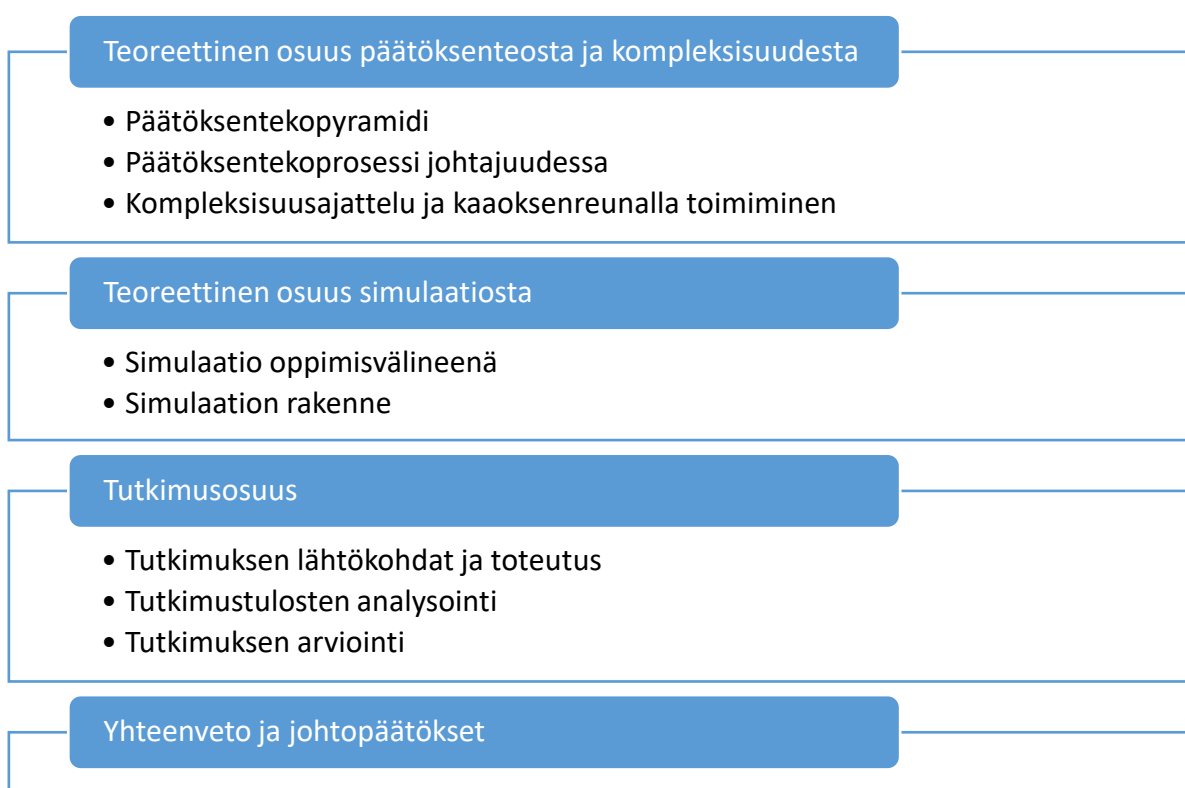
Wendy Nehringin ja Felissa Lashleyn (2004) tutkimuksessa tutkittiin simulaation käyttöä opetusmenetelmänä kansainvälisesti. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia sitä, miten laajasti simulaatiota käytetään opetuksen työkaluna sekä opiskelijoiden mielipiteitä simulaatiosta oppimisen välineenä. Kyselytutkimukseen osallistui 34 hoitoalan koulua ja kuusi simulaatiokeskusta. Tutkimustuloksista selvisi, että osallistujat kokivat simulaation hyväksi kriittisen ajattelun harjoitteluun, teorian asettamiseen käytäntöön ja loi turvallisen siirtymän oikeisiin tilanteisiin. Kyselytutkimukseen osallistuneista suurin osa koki, että simulaatio on hyvä tapa arvioida osallistujan osaamistasoa joissain tilanteissa. Tutkimuksen mukaan simulaatio oli hyvin pitkälti vielä kehittymässä tutkimukseen osallistuneissa kouluissa ja keskuksissa. Suurimmiksi ongelmiksi simulaatio-opetukselle nousivat sen vaatima aika ja resurssit. Tutkimukseen osallistuneet opiskelijat kuitenkin kokivat simulaatio-oppimisen hyödylliseksi, vaikkakin ilmaisivat mahdollista jännitystä esitellessään omia kykyjään muiden opiskelijoiden edessä.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osiosta: teoriaosuudesta ja tutkimusosuudesta. Teoriaosuus voidaan jakaa kahteen osaan. Ensimmäinen osa alkaa Riabacke ja Riabacken (2015) kehittämä päätöksenteonpyramidin käsittelyllä. Seuraavaksi käydään läpi päätöksentekoprosessia johtamisen näkökulmasta sekä erilaisia ongelmamuotoja. Yhtenä työkaluna pirullisten ongelmien ratkaisuun tuodaan tarkemmin esille Ralph D. Stacey'n (2002) keittämä kompleksisuusmatriisi ja käydään myös osittain läpi kompleksisuusajattelun teoriaa ja kaaoksen reunalla toimimista.

Teoriaosuuden toisessa osuudessa tuodaan esille simulaatiota, Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen mallia ja sitä miten simulaatio eroaa perinteisistä oppimistavoista sekä miten simulointi voidaan myös integroida osaksi kurssia Dieckmannin (2011) prosessimallin mukaan. Teoriaosuudessa perehdytään myös tarkemmin simulaatiotilanteen jälkipuintiin ja sen avuksi kehitettyyn purkukeskustelun timanttimalliin.

Tutkimuksen empiirisessä eli tutkimuksellisessa osuudessa käydään läpi simulaatiotilaisuus eli tutkimustilaisuus ja nostetaan esiin purkukeskusteluiden ja palautekeskustelun äänitteistä nousseita keskeisimpiä ajatuksia sekä palautelomakkeista saatuja tuloksia. Saaduista tutkimustuloksista analysoidaan mitkä asiat osallistujat kokivat vaikuttavan päätöksentekoon ja mitä he olisivat kaivanneet enemmän. Käsitellään myös sitä, miten osallistujat yleisesti kokivat simulaatio-oppimistilanteen, kuinka tyytyväisiä he olivat tilanteeseen ja mitä mahdollisia kehitysehdotuksia osallistujilla on simulaatio-oppimiseen liittyen. Empiirisessä osuudessa on myös tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointi. Kuvio 1 ilmentää nämä opinnäytetyön osa-alueet visuaalisesti.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Tutkimus suoritettiin käyttämällä kvalitatiivisen tutkimuksen keinoja. Tutkimustulokset kerättiin hyödyntämällä hankkeen omaa palautelomaketta ja äänittämällä purkukeskustelut ja palautekeskustelu sekä litteroimalla ne. Kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus pitää sisällään monia eri suuntauksia, tiedonhankinta- ja analyysimenetelmiä ja tapoja tulkita aineistoja. Ei siis ole yhtä oikeaa tapaa tehdä laadullista tutkimusta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 4.)

Usein laadullinen tutkimus koetaan aineistolähtöisenä ja määrällinen tutkimus eli kvantitatiivinen tutkimus teorialähtöisenä. Kummatkin tutkimustyydit voivat kuitenkin sisältää molempia elementtejä. Laadullisen tutkimuksen elementeiksi voidaan luetella aiemmista tutkittavasta aiheesta tehdyistä tutkimuksista muodostettu teoriaosuus, empiirinen aineisto sekä tutkijan oma ajattelu ja päättely. Aineistonkeruumenetelmiksi voidaan luetella esimerkiksi: haastattelu, havainnointi ja kysely. Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä hypoteesittomuus, tutkimuksessa ei ole lukkaan lyötyjä ennakko-olettamuksia tuloksista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 5-7.)

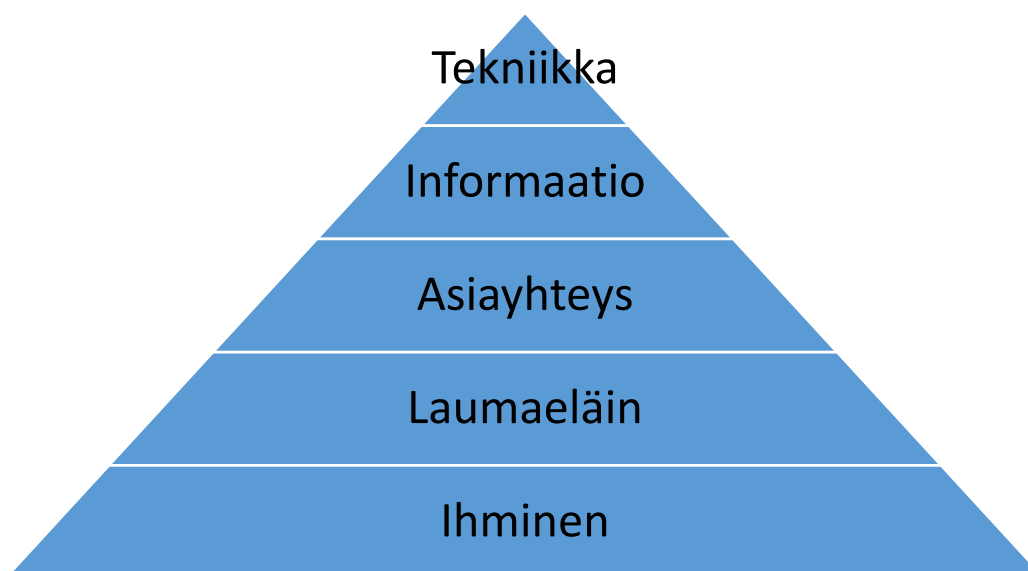
Tutkimukselle on oleellista myös luotettavuuden arviointi. Perinteisesti tähän on käytetty laadullisen tutkimuksen kohdalla reliabiliteettia ja validiteettia. Validiteetissa on yksinkertaistettuna kyse siitä, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita eli onko tutkimus pätevä ja perusteellisesti tehty. Reliabiliteetti mittaa kolmea asiaa, sitä miten luotettavasti valittu mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä, miten toistettavissa valittu mittaus- tai tutkimusmenetelmä on sekä sitä, millainen johdonmukaisuus on tuloksissa, joita on saatu eri mittausvälineillä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 24-26.)

2 PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSI JA KOMPLEKSISUUSAJATTELU

2.1 Päätöspyramidi

Ihminen tekee tuhansia päätöksiä päivittäin (Riabacke & Riabacke 2015, 13.) Niiltä ei pystytä välttymään. Virheellisiä päätöksiä tehdään jatkuvasti, sillä päätöksentekohetkellä ei voi tietää oliko päätös oikea vai väärä. Lopputuloksesta huolimatta päätöstä voidaan pitää hyvänä, kun se on siihen tilanteeseen ja sen hetkisen tietotason perusteella paras mahdollinen. Päätöksentekoa ei siis kannata jättää vain sattuman varaan vaan ymmärtää miten päätöksiä tehdään ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. (Lewis 1999, 7.)

Tässä luvussa käsitellään päätöksentekoa ja siihen vaikuttavia tekijöitä päätöksentekopyramidin kautta. Päätöspyramidi koostuu viidestä eri tasosta, joita ovat ihminen, laumaeläin, asiayhteys, informaatio ja tekniikka (Riabacke & Riabacke 2015, 15). Kuviossa 2 ilmenevät nämä tasot.



Kuvio 2. Päätöspyramidi (Riabacke & Riabacke 2015, 27)

Päätöspyramidin ensimmäinen ja alin taso on ihminen. Ihmiset toimivat hyvin usein tunneperäisesti, eivätkä osaa hahmottaa koko tilannetta vaan sokaistuvat omien tunteidensa takia. Tämä on hyvin ongelmallista nykyajan johtamisessa. (Riabacke & Riabacke 2015, 31.)

Ihmisen aivot koostuvat kahdesta järjestelmästä, joista ensimmäinen järjestelmä on primitiivinen. Päätökset näissä ”alkuaivoissa” tapahtuvat nopeasti ja lähes automaattisesti, kuin vaistomaisesti. Tähän ensimmäiseen järjestelmään vaikuttaa eniten alkukantaiset tarpeet, hengissä selviytyminen. Aivojen toiseen järjestelmään kuuluvat aivojen nuoremmat

eli kehittyneemmät osat. Tämä järjestelmä osaa monimutkaisen ajattelemisen, analysoinnin ja rationaalisuuden. Kehittyneemmät aivojen osat osaavat myös katsoa asioita monista eri kulmista ja näkee asioita ja niiden vaikutuksia myös pidemmälle. Kyky monimutkaiseen ajatteluun ei kuitenkaan tule vaistomaisesti, vaan vaatii enemmän aikaa ja energiaa kuin ensimmäinen järjestelmä. Primitiiviset aivojen osat häiritsevät edistyneempien osien työskentelyä. Järjestelmät kuin kilpailevat keskenään. Siksi päätöksentekoon voi usein vaikuttaa sellaiset asiat kuten väsymys, nälkä tai voimakkaat tunteet. (Riabacke & Riabacke 2015, 45-48.)

Päätöspyramidin toinen taso on laumaeläin. Muiden ihmisten käyttäytyminen vaikuttaa meihin niin paljon ettemme itse sitä edes ymmärrä. Ihminen usein valitsee sen saman menettelytavan minkä toinen on valinnut ja syntyy lumipalloefekti, mitä enemmän ihmisiä valitsee saman toimintatavan, sitä enemmän ihmisiä päätyy samaan menettelytapaan. Tämä ilmiö on sosiaalinen vaikuttaminen, se on tekniikka, jota käytämme silloin kun emme tiedä miten menetellä. Katsomme miten muut tekevät ja teemme itse perässä. Silloin kun olemme epävarmoja, sosiaalinen paine vaikuttaa toimintaamme enemmän. Liika informaatio tai tietämättömyys aiheuttaa alitajunnassamme sen, että oletamme jonkun muun tekevän asialle jotain tai päättävän meidän puolestamme. (Riabacke & Riabacke 2015, 86-88, 95.)

Ryhmässä ihmiselle on tyypillistä muodostaa pareja sekä löytää itselleen liittolaisia samanhenkisistä yksilöistä (Juuti & Rovio 2010, 94). Varsinkin ryhmäpäätöksiä tehdessä laumaeläin tason vaikutus siis kasvaa. Mitä suurempi ryhmä, sitä tehottomampaa päätöksentekoa. Myös ryhmän homogeenisuudella eli yhtenäisyydellä on suuri vaikutus. Ryhmäajattelu pääsee valloilleen silloin, kun kaikki ajattelevat samalla tavalla ja kriittisiä ääniä ei anneta. Ilmiön takia syntyy ympäristö missä kaikki ryhmän ajattelumalliin soveltumattomat ajatukset koetaan uhkina ja tyrmätään helposti. Näin mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen määrä vähenee. (Riabacke & Riabacke 2015, 97-99; Juuti & Rovio 2010, 76.)

Idealistisesti organisaatioissa ja yrityksissä päätöksiä tehtäisiin ryhmissä, joissa jokaisella olisi joitain ainutlaatuista annettavaa, ryhmänjäsenet olisivat mahdollisimman erilaisia, eri taustoista ja omaisivat oman näkemyksen. Ideaalissa ryhmässä myös jokaisen mielipide käsiteltävästä asiasta tuotaisiin esille ja sen jälkeen kaikkien ajatukset koottaisiin yhteen ennen kuin tehtäisiin päätös. Näin syntyisi aito ryhmäpäättös, eikä yksittäinen vahva ryhmänjohtaja tai epävirallinen johtaja päättäisi asioita muiden puolesta. (Riabacke & Riabacke 2015, 97-99.)

Päätöspyramidin kolmas taso on asiayhteys. Monesti päätökseen vaikuttaa hyvin paljon vertailukohde, omat kokemukset, motiivit tai odotukset. (Riabacke & Riabacke 2015, 117; Dietrich 2010.)

Riabacke ja Riabacke (2015, 120-122) kuvaa asiayhteyden vaikutusta esimerkein: kallis pusero saattaakin muuttua hyväksi ostopäätökseksi, kun se on merkitty alennukseen tai jos saa kaksi tuotetta yhden hinnalla, saatamme ostaa molemmat, vaikka emme olleet ajatelleet aluksi hankkia ensimmäistäkään. Näissä tapauksissa päätöksentekotilanne on luotu meille valmiiksi ja kynnyksensä tehdä päätös nopeasti ja helposti madaltuu.

Päätöspyramidin neljäs taso on informaatio. Nykyään informaation määrä kasvaa kiihtyvällä tahdilla. Onneksemme ihmisillä on luontainen suojausmekanismi, mentaalinen suodatin, joka vähentää tietoisuutemme tavoittavan informaation määrää. Tästä suodattimesta huolimatta informaatiota on usein liikaa ja sen valikoiminen ongelmallista. Turhaa tietoa on paljon ja oleellinen tieto hukkuu sen sekaan. Liian vähäinen informaatio on myös ongelmallista koska ilman sitä teemme vain päätelmiä. (Riabacke & Riabacke 2015, 142-143.)

Termejä data, informaatio ja tieto ei tule sekoittaa toisiinsa, niillä on jokaisella oma erillinen merkityksensä. Data on kaikenlaista aineistoa, jolla on työstämättömänä hyvin vähän arvoa tai ei ollenkaan. Informaatio on dataa, jota on jo työstetty tai käsitelty kokonaisuudeksi ja tieto on täysin ymmärrettyä, analysoimalla jalostettua informaatiota. (Riabacke & Riabacke 2015, 146-147.)

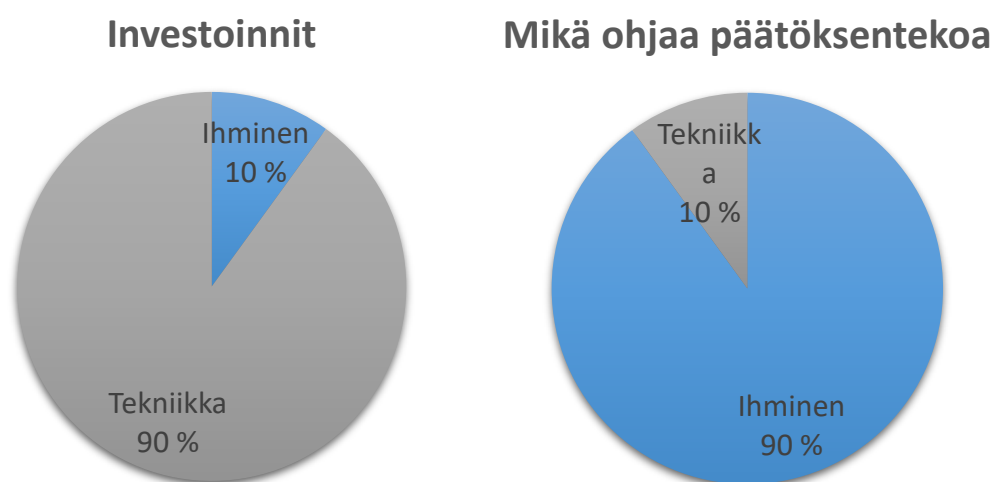
Tieto voidaan jakaa näkyvään ja piiloiseen tietoon. Näkyvä tieto koostuu tutkimustuloksista tai raporteista, missä kaikki on suoranaisesti esitetty, kun taas piiloista tietoa on esimerkiksi kokemuksen kautta opittu asia (Åberg 2000, 31). Mutu-tuntuman tai ainoastaan datan pohjalta tehdyt päätökset ovat nopeita ja usein niiden riskitaso on korkea. Päätösten perustaminen tiedolle, johon ei vaikuta mielipiteet ovat yleisesti riskittömämpiä. Ihmisillä on usein taipumus lähes etsiä informaatiota, joka tukee omia jo olemassa olevia näkemyksiämme. Toiminta voi olla tietoista ja alitajuntaista. Emme havaitse kaikkia aspekteja ja imemme itseemme vain sitä, joka vahvistaa jo entuudestaan tuttua. Päätöksen teko vaikuttaa myös se mistä ja miten informaatio on saatu. Johtajalta saatuun informaatioon luotetaan enemmän kuin alemmalla tasolla olevalta taholta saatuun. On myös huomattu, että informaatio josta on veloitettu, oletetaan olevan paljon luotettavampaa kuin ilmaiseksi saatu. (Riabacke & Riabacke 2015, 146-149; Dietrich 2010.)

Riabacken ja Riabacken (2015, 154-155) mukaan kaikkiin päätöksenteon näkökulmiin vaikuttaa tapamme yksinkertaistaa asioita, nähdä asioita stereotyyppien kautta. Vaikka yrit-

täisimme tietoisesti välttää ennakkoluuloja, emme pysty välttymään niiltä täysin. Ne nousivat pintaan, kun primitiivisemmät tuntemuksemme ovat voimakkaammin läsnä. Stereotyyppioiden merkitys vähenee, kun päätöksentekoon ei vaikuta voimakkaasti ajan tai motivaation puute ja kun oikeaa informaatiota on tarpeeksi.

Viides päätöspyramidin taso on tekniikka. Nykyään teknologia ja sen kyky käsitellä suurta määrää dataa, on suuri apu päätöksen teossa. Kuitenkin suurimman osan päätöksistä silti tekee ihminen, ei tietokone. Tietynlaiset päätökset vaativat enemmän inhimillisempää näkökulmaa ja paneutumista. Päätökset eivät myöskään ole juuri koskaan samanlaisia, niiden ainutlaatuisuuden takia päätöksiä on vaikea standardisoida, saattikka automatisoida. Teknologia, esimerkiksi Excel-ohjelma, tai monimutkaisemmat analyysiohjelmat auttavat yrityksiä analysoimaan asiakkaitaan tai heidän kulutustottumuksiaan, myyntiä ja kustannuksia. Näistä saatujen tuloksien pohjalta tehdään erilaisia toimintatapoja ja ennustetaan tulevia trendejä. (Riabacke ja Riabacke 2015, 182-185; Riemer & Nadjmabadi 2018.)

Tekniikkaa halutaan enemmän ja enemmän, halutaan analysoida markkinointi suunnitelmia, strategioita ja prosesseja. Päätöksentekomenettely kuitenkin usein sivuutetaan ja investoidaan paljon enemmän tekniikkaan, vaikka päätöksentekoa ohjaa loppupeleissä kuitenkin ihminen. Investoinneista hyödytään liian vähän, teknisten ratkaisujen antamista mahdollisuuksista huolimatta. (Riabacke & Riabacke 2015, 197-198.) Kuviossa 3 nähdään tämä päätöksentuen paradoksi, jossa nähdään miten investoinnit ja päätöksentekoa ohjaavat tekijät jakautuvat.



Kuvio 3. Päätöksentuen paradoksi (Riabacke & Riabacke 2015, 196)

2.2 Päätöksentekoprosessi ja sen vaiheet johtajuudessa

Johtajuudessa päätöksen teko on hyvin keskeinen tehtävä. Päätöksiä tekevä on jo itsessään johtaja, riippumatta tittelistään tai asemastaan. Tämä toteutuu myös päinvastoin, se kuka ei tee päätöksiä, ei asemastaan tai pätevyyksistään huolimatta ole johtaja. Vaikka päätöksen teko ei ole ainut johtajan tehtävä, se on kuitenkin yleisin ja usein kriittisin tehtävä. (Malik 2002, 177.)

Johtajuudessa päätöksentekoprosessin voi jakaa seuraavaan seitsemään vaiheeseen: ongelman tarkka määrittäminen, vaatimusten erittely, vaihtoehtojen pohtiminen, riskien ja seurausten analysointi, päätös, toteutuksen lisääminen päätökseen sekä viimeisenä palautteen vakiinnuttaminen eli jälkiseuranta, toteutuksen aikainen seuranta. (Malik 2002, 185; UMass Dartmouth 2019.) Kuviossa 4 nämä vaiheet ovat lueteltuna toteutumisjärjestyksessä.



Kuvio 4. Päätöksentekoprosessi (Malik 2002, 185)

Päätöksentekoprosessin ensimmäinen vaihe on ongelman määrittäminen. On tärkeää tehdä se perusteellisesti ja etsiä todelliset syyt oireiden takana. Syyt on monissa tapauksissa selvitettävissä tarpeisiin nähden riittävän tarkasti. Suurin kompastuskivi tai ongelma

ei ole mahdollinen ongelman väärä määrittely, sillä se tunnistetaan yleensä nopeasti. Vaikeinta on, että usein kiireen takia tyydytään liian äkkipikaisesti järkevään, mutta kuitenkin puutteelliseen tai vain osittain oikein määriteltyyn ongelmaan. Ongelmanmäärittelyssä kannattaa myös ottaa huomioon se, että onko kyseessä yksittäinen tapaus vai periaatteellinen ongelma? Yksittäisen ongelman voi ratkaista hyvinkin käytännönläheisesti sekä jopa improvisoiden, koska todellinen yksittäistapaus ei toistu. Jos kuitenkin kyseessä on periaatteellinen ongelma, tarvitaan enemmän harkitsemista, täytyy määrittää käytäntöjä tai sääntöjä. Hätiköinti aiheuttaa useimmiten vain vahinkoa. On siis tärkeää käyttää paljon aikaa tähän päätöksentekoprosessin vaiheeseen, siten välttämään monen johtajan tyypilliseltä virheeltä eli hätiköinniltä ja ajattelemattomuudelta. (Malik 2002, 185-186.)

Päätöksentekoprosessin toinen vaihe on selvittää mahdollisimman tarkasti, mihin vaatimukseen päätöksen on vastattava. Tärkeintä tässä vaiheessa on selvittää vaatimuksien minimimäärä, ei maksimimäärä. Päätöstä, joka ei täytä edes minimivaatimuksia, ei kannata tehdä. Syynä se, ettei kyseenalainen vaikutusten määrä vastaa otettavia riskejä. On myös hyvin tärkeää ottaa huomioon, että tässä vaiheessa ei kannata ottaa mukaan kompromisseja. Alkuun tulisi pohtia enemmän sitä mikä olisi oikein ja ratkaisisi ongelman kokonaisuudessaan. Melkein aina täytyy tehdä kompromisseja, mutta päätöksentekoa ei kannata aloittaa sellaisella. (Malik 2002, 187-188.)

Malik (2002, 188-189) määrittää päätöksentekoprosessin kolmanneksi vaiheeksi vaihtoehtojen etsimisen. Yleisimmät virheet mitä tässä vaiheessa tehdään, ovat ensimmäisiin vaihtoehtoihin tyytyminen ja nollavaihtoehdon sulkeminen pois. Tehokkaat johtajat eivät suostu tyytymään ensimmäiseen mahdolliseen vaihtoehtoon vaan etsivät niitä lisää. Nollatilanne eli vallitseva tilanne tulee myös ottaa huomioon vaihtoehtona. Vaikka se ei ole vaihtoehtoista paras, sillä juuri sen tilanteen takia ongelma on olemassa, ja ratkaisua mietitäänkin. Vallitseva tila on ongelmallinen ja siinä on paljon puutteita, mutta tilanteessa on hyvää se, että ongelmat tunnetaan. Uusi vaihtoehto saattaa korjata olemassa olevat ongelmat, mutta sen tuomat mahdolliset ongelmat ovat tuntemattomia ja selviävät vasta toteutusvaiheessa. Päätöksenteko on aina tietyllä tavalla kompromissi, sillä mikään vaihtoehto ei juuri koskaan vastaa täydellisesti asetettuja tavoitteita, vaan valittu vaihtoehto on aina juuri sen hetkisen tilanteen paras ratkaisu (Simon 1979, 49).

Neljäs vaihe on usein päätöksentekoprosessin vaativin vaihe. Kaikista selvitetystä ratkaisuvaihtoehtoista, pitää pohtia mahdolliset seuraukset ja riskit. Pitää selvittää, miten paljon eri vaihtoehdot sitoisivat yritystä ajallisesti. Lyhytaikaiset tai päätökset, jotka ovat helposti korjattavissa, ovat yleisesti helpommin tehtävissä ja vähemmin perustein. Päätökset, jotka vaativat vankempia perusteita ovat niitä, jotka sitovat yrityksen pitkäksi ajaksi tai niiden

seurauksia ei ole yksinkertaista korjata. On tärkeää myös tunnistaa vaihtoehtoon liittyvät riskit ja varsinkin niiden laatu. On riskejä, joita yrityksellä on varaa ottaa, riskejä, joihin ei ole varaa, sekä riskejä, joita ei ole varaa olla ottamatta. Jokaista riskiä on analysoitava tarkasti, mutta analysointi pitää jossain vaiheessa lopettaa ja tehdä oletus, koska perusteellisimmankin analyysin jälkeen on asioita mitä ei tunneta. (Malik 2002, 189-190; Hussung 2019.)

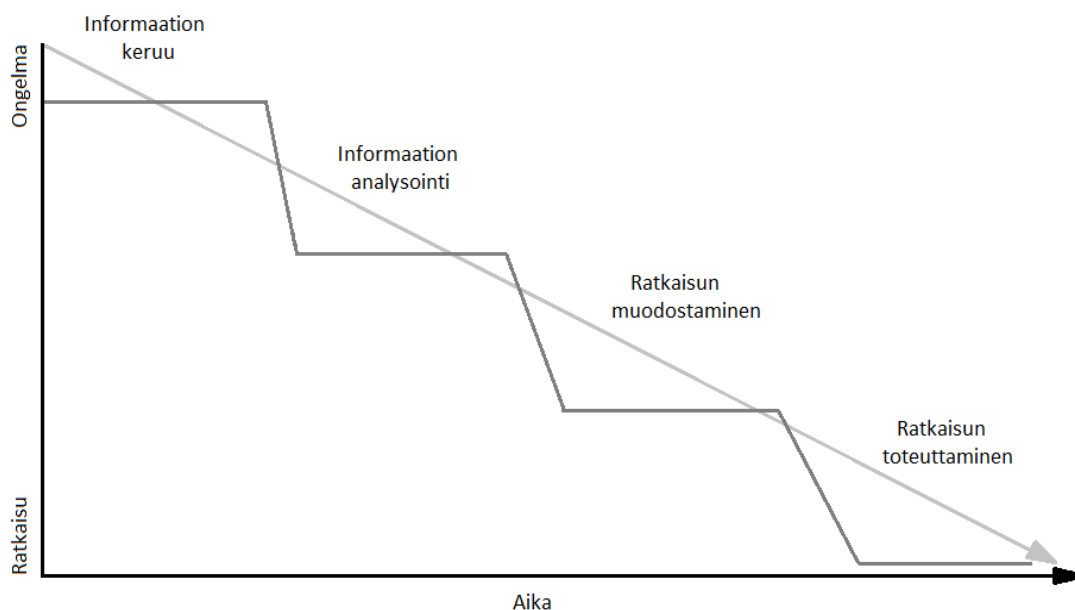
Päätöksentekoprosessin viides vaihe on itse päätöksen teko. Kun kaikki edellä mainitut vaiheet on käyty perusteellisesti läpi, voidaan olettaa, että kaikki mitä voidaan tehdä päätöksen tekemiseksi, on tehty. Tällöin analysoinnin tai tutkimisen jatkaminen ei tuo enää juurikaan lisäarvoa. Johtajuudessa on oleellista pystyä tekemään päätös. Päättämättömyydellä vain pitkitetään prosessia. (Malik 2002, 191; Hussung 2019.)

Päätöksen olennaisin osa tulee vasta sitten kun päätös on tehty. Päätökset, joiden jälkeen mitään ei tapahdu, eivät ole päätöksiä (Lewis 1999, 16). Päätöksentekoprosessi ei siis lopu päätöksen tekoon, vaan sen jälkeen tulee vielä päätöksen toteutus, sen seuranta sekä jälkiseuranta. Kuudentena vaiheena on siis päätöksen jälkeen määrittää toteutuksen toimenpiteet, vastuussa olevat henkilöt, heidän vastuualueensa ja määräaika. Toimenpiteitä ei tarvitse olla ylenpalttisesti, tärkeintä on se, että ne ovat ratkaisevia. Kyseessä on siis toimintaohjelman luonti, ohjelman, joka vastaa kysymyksiin: mitä, kuka ja mihin mennessä. Päätöksentekoprosessin seitsemäs ja viimeinen vaihe, on päätöksen seuranta toteutuksen aikaan ja sen jälkeen. Tehokkaat johtajat seuraavat ja raportoivat päätöksen toteuttamisen kehittymistä ja vaikeuksia koko ajan, kunnes asia on saatettu päätökseen. On myös oleellista tuoda esille päätöksen tulokset, niiden vaikutuksien laajuudesta huolimatta. (Malik 2002, 193-194.)

2.3 Kesy, monimutkainen ja pirullinen ongelma

Ongelmat voidaan jakaa yleisesti ottaen kolmeen erilaiseen tyyppiin. Kesyyhin ongelmiin, monimutkaisiin tai kriittisiin ongelmiin ja pirullisiin ongelmiin. Kesyy ongelma on helposti tunnistettavissa, se on kuin matemaattinen ongelman ratkaisu, tai pulmapeli. Määrittelyssä ja ratkaisussa ei ole epäselvyyksiä. Myös konfliktitilanteet ovat harvinaisia kesyyjen ongelmien käsittelyssä, niiden yksitulkintaisuuden takia. Kesyy ongelma voi olla myös vaativa, sitä ei kannata mieltää helpoksi sen yksinkertaisuuden takia. Kesyy ongelman ratkaisumallia voi kuvata lineaarisesti tasaisesti alaspäin menevänä käyränä. Prosessi on suoraviivainen ja sen vaiheiksi voidaan määrittellä: ongelman määrittely, informaation kerääminen, analyysi, ratkaisun muodostaminen ja sen jälkeen toteuttaminen. Tämänkaltainen ongelmanratkaisuprosessi sopii ongelmiin, jotka voidaan ratkaista yhteisymmärryksen ja

erikoistumisen avulla. (Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013, 20-21.) Kuviossa 5 esitellään kesyn ongelman ratkaisuprosessi.

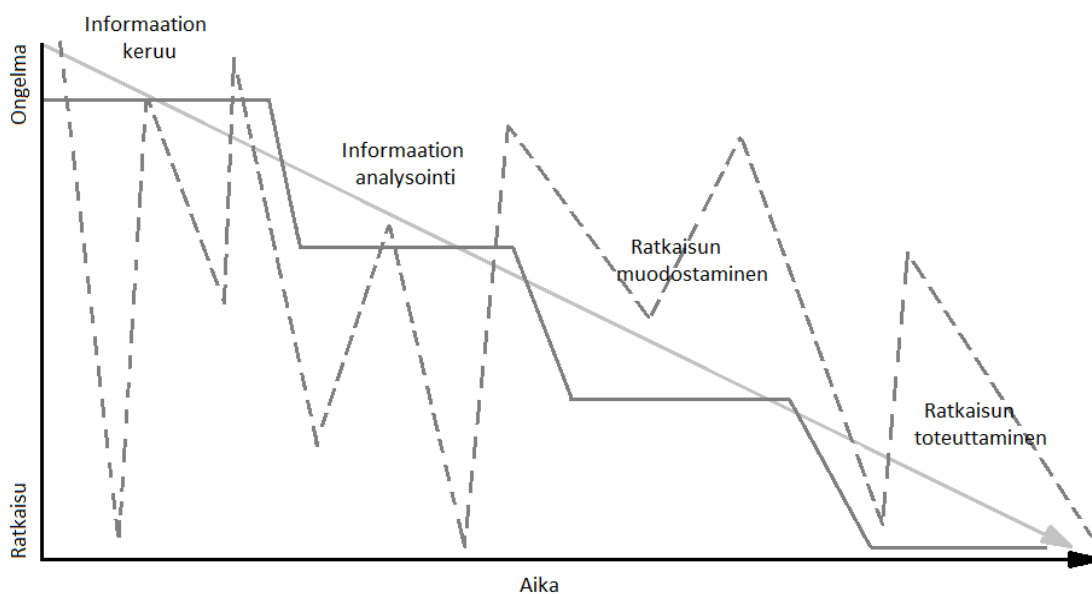


Kuvio 5. Kesyn ongelman ratkaisuprosessi. (Vartiainen ym. 2013, 21)

Pirullista ongelmaa ei ole yksinkertaista kuvailla niin kuin ei ratkaistakaan. Pirulliset ongelmat ovat laajoja kokonaisuuksia, jotka koskettavat usein koko organisaatiota ja myös sen ulkopuolisia tahoja (Lindell 2017, Rautiaisen 2017 mukaan). Pirulliselle ongelmalle voidaan määritellä ainakin kuusi tyypillistä piirrettä. Tyypillistä on, että ongelmaa aletaan ymmärtää paremmin, kun punnitaan eri ratkaisuvaihtoehtoja. Kun punnitaan sitä mitä kaikkea konkreettisesti täytyy tehdä ongelman ratkaisemiseksi, ymmärretään, että teoilla voi olla hyvinkin laaja vaikutus. Tämä tekee ongelman pirulliseksi. Toinen tyypillinen piirre on, että pirullisen ongelman ratkaisut eivät ole lopullisia. Ongelmat mukautuvat kulloisenkin ympäristön mukaan, samoin myös ratkaisujen on kehityttävä. Tällä pyritään parempaan lopputulokseen. Pirullisen ongelman kolmas tunnistettava piirre on se, että ongelman ratkaisut eivät ole mustavalkoisesti oikeita tai väärinä. Tavoitteena on paras mahdollinen ratkaisu, vaikka se ei olisi kaikkien mielestä hyvä. Neljänneksi piirteeksi voidaan määrittää, että pirulliset ongelmat ovat uniikkeja ja uusia. Niihin ei välttämättä toimi jo aiemmin toteutetut ratkaisumallit, vaikka aiemmilla ongelmilla olisi samankaltaisia piirteitä kuin nykyisellä. Tyypilliseksi piirteeksi voidaan myös lukea, että toimintatavat ovat ainutkertaisia. Toiminnan seuraukset voivat olla odottamattomia ja myös usein peruuttamattomia. Pirullisen ongelman ratkaiseminen on tasapainottelua uuden oppimisen, seurausten sekä kustannus-

ten välillä. Kaikkia mahdollisia vaikutuksia on mahdotonta arvioida ja siten täytyy myös hyväksyä ratkaisuvaihtoehtoihin liittyvä epävarmuus. Kuudenneksi tyypilliseksi piirteeksi voidaan lukea ongelman useat eri ratkaisuvaihtoehdot. Pirulliseen ongelmaan löytyy monia hyvinkin erilaisia ratkaisumalleja. Punnitsemisprosessi määräytyy ongelman vaikeusasteen, resurssien ja tavoitteiden mukaan. Nämä kolme tekijää rajaavat mahdollisia ratkaisumalleja. (Vartiainen ym. 2013, 22-26.)

Pirulliseen ongelmaan on haluttu kehittää omanlaisensa ratkaisumalli, sen ongelmallisuuden takia. Kyseinen malli on suoraviivaisempaa mallia vuorovaikutteisempi, jossa ongelman sisällön määrittely ja sen ratkaiseminen ovat mukana koko prosessissa, alusta loppuun. Pirullista ongelmaa käsitellessä on koko prosessin ajan mahdollisuus oppia ymmärtämään paremmin itse ongelmaa ja sen mahdollisia ratkaisumalleja. (Vartiainen ym. 2013, 26-27.) Kuvio 6 kuvaa tätä prosessia, jossa pirullisen ongelman käsittelyprosessi on vaihteleva viivoitettu käyrä.



Kuvio 6. Pirullisen ongelman käsittelyprosessi. (Vartiainen ym. 2013, 27)

Ongelmien jako kesyihin ja pirullisiin ei ole kuitenkaan yksinkertaista. On olemassa myös monimutkaisia ongelmia, joissa on molempien ongelmien tunnuspiirteitä. Monimutkainen ongelma vaatii tarkkoja ohjeita ja ennalta määritettyjä toimintoja niin kuin kesy ongelma. Pirullisen ongelman tavoin kokemus auttaa niiden ratkaisemiseen, mutta kesyn ongelman tavoin monimutkaisen ongelman tulokset ovat kuitenkin ennalta arvattavissa. (Vartiainen ym. 2013, 41-42.)

Toiseksi erilaiseksi ongelmatyypiksi voidaan myös sanoa kriittinen ongelma. Kriittisen ongelman tunnistaa sen äkillisyydestä. Kriittisen ongelman kohdatessa ei ole aikaa prosessien organisoinnille tai kysymyksille ja pohdinnalle. Vastauksia täytyy saada pikaisesti, riippumatta siitä olivatko ne hyviä tai huonoja. (Vartiainen ym. 2013, 48.)

2.4 Kompleksisuusmatriisi ja kaaoksen reunalla toimiminen

Kesytyt, kriittiset ja pirulliset ongelmat vaativat omanlaisensa käsittelytavat, johtamistyyliä. Kesyjen ongelmien käsittely on enemmän hallinnollinen prosessi ja rutiinin omaista työskentelyä. Kriittisiä ongelmia käsitellään komentamalla, ohjeet annetaan kyselemättä, sillä aikaa pohdinnalle ei ole. Pirullisia ongelmia tulee kuitenkin lähestyä johtamalla. Sillä johtaja ei voi vastata itse kaikkiin kysymyksiin, vuorovaikutuksella ja kysymysten kysymisellä on tässä suuri rooli. Pirulliset ongelmat eivät kuitenkaan ratkea ilman että kokeillaan luovia ongelmanratkaisutapoja. (Vartiainen ym. 2013, 47-49.)

Tässä luvussa tarkastellaan Stacey'n kompleksisuusmatriisia. Tämä kompleksisuusmatriisi on yksi pirullisten ongelmien käsittelyyn sopiva työkalu (Vartiainen ym. 2013, 99). Ongelmien käsittelyyn on myös muita mahdollisia työkaluja, mutta tässä tutkimuksessa käsitellään vain tätä yhtä matriisia. Luvussa myös käsitellään kompleksisuusajattelua sekä kaaoksen reunalla toimimista.

2.4.1 Kompleksisuusajattelu

Kompleksisuusajattelu ei ole itsessään yksittäinen teoria tai teoriakehys. Kyseessä on enemmänkin useita eri teorioita, jotka sisältävät yhtenäisiä ajattelutapoja. Sen avulla on pyritty ymmärtämään esimerkiksi luonnon ekosysteemejä, kansantalouksien kehitystä, uusien teknologioiden leviämistä, innovaatioiden syntymistä sekä muutosprosessien läpiviientä. Kompleksisuusajattelussa korostetaan kokonaisvaltaista, niin sanotusti holistista ajattelua, missä erilaisten ilmiöiden riippuvuussuhteet ovat luonnollinen sekä olennainen osa sosioekonomisia systeemejä. Esimerkkeinä voidaan mainita tiimi, organisaatio ja verkosto. Kompleksisuusajatteluun ei kuulu sellaiset ajattelumallit kuin syy-seuraussuhde, lineaarinen aikakäsite tai asioiden hallittavuus ja ennustettavuus. Kyseessä on enemmän asioita, jotka tapahtuvat, mutta niitä ei pysty selittämään yhdellä tai edes muutamalla tekijällä. Kompleksisuusajattelu korostaa tietämisen rajallisuutta ja painottaa ilmiöiden tutkimista eri näkökulmista, sillä kaikkea ei voida koskaan tietää täysin tyhjentävästi. Hyödyntämällä monia eri näkökulmia saadaan kuitenkin parempi käsitys aiheesta, kuin käyttämällä vain yhtä näkökulmaa. (Vartiainen ym. 2013, 136; Jalonen 2017)

Kompleksisuusajattelussa on monia eri koulukuntia ja teorioita. Kaikkiin näihin teorioihin voidaan liittää samoja käsitteitä ja ajattelutapoja. Tässä luvussa käsitellään neljä kompleksisuusajattelun teorioille yhtenäistä käsitettä: itseorganisoituminen, emergenssi eli pulpahtaminen, keskinäisriippuvuus, kytkeytyneisyys ja yhteisevoluutio. (Stacey 2011, 253-254.)

Itseorganisoitumisella tarkoitetaan sitä, kun systeemit muuttuvat ilman keskitettyä ja ulkoista ohjausta. Prosesseja ei hallitse keskitetty yksikkö, vaan hajautetusti koko järjestelmä. Hyvänä esimerkkinä itseorganisoitumisesta voidaan sanoa se, kun organisaatioissa henkilöstö muodostaa omaehtoisesti ja spontaanisti ryhmän jonkin tehtävän toteuttamista varten, ilman ulkopuolelta saatua ohjeistusta tai käskyä. Prosessi käynnistyi itsestään eri ihmisten vuorovaikutuksesta. Itseorganisoitumisen avulla yksinkertaisista systeemeistä voi kehittyä monimutkaisia kokonaisuuksia, ilman järjestelmällistä suunnittelua tai painostusta. (Vartiainen ym. 2013, 134.)

Emergenssi eli pulpahtaminen tai toisin sanoen ilmaantuminen on hyvinkin spontaania toimintaa ja sillä saavutetaan uusia ideoita tai asioita. Uudet ennakoimattomat rakenteet, toimintamallit, prosessit tai ideat syntyvät kuin itsestään. Eri yksilöiden, osastojen tai ryhmien keskinäisestä vuoropuhelusta syntyy jotain uutta itseorganisoituvasti. Tämän alkua tai käynnistäjää ei ole käytännössä mahdollista selvittää tai jäljittää yhteen tiettyyn yksilöön tai ryhmään. Uudet ideat ja toimintamallit ovat kokonaisuuden ja yhteistoiminnan tulos. Pulpahtaminen on hyvin hyödyllinen ilmiö, kun ratkaistaan pirullisia ongelmia organisaatioissa. Pirullisen ongelmien ratkaisuun tarvitaan hallinnan rajojen ylittävää toimintaa, ja jos organisaation eri yksiköillä ei ole mahdollisuutta vuoropuheluun, pulpahtamisesta syntyvien ideoiden ja toimintamallien havaitseminen estyy. Myös negatiivinen palaute saattaa estää uusien innovaatioiden pulpahtamisen. (Vartiainen ym. 2013, 141.)

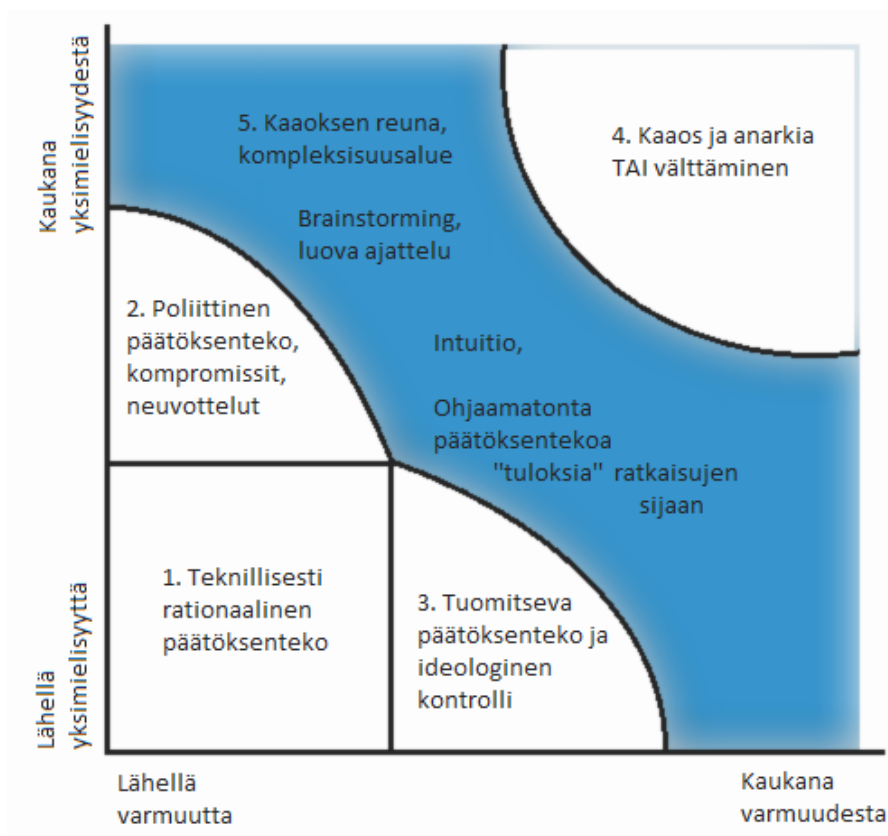
Keskinäisriippuvuus sekä kytkeytyneisyys voidaan selittää organisaatioiden tapauksessa ilmiöllä, jossa yhden henkilön päätöksillä ja teoilla on vaikutus muiden henkilöiden päätöksiin ja tekoihin. Riippuvainen ryhmä saattaa päätöksentekotilanteissa takertua korkealla statuksella varustettuun henkilöön, ryhmän sisäisiin klikkeihin tai vaikkapa nopeasti suosituksi nousseeseen mielipiteeseen tai ehdotukseen. Jotta tällainen ilmiö syntyy, on vaatimuksena se, että henkilöt tai toimijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään joko informaation, toiminnan tai resurssien kautta. Suuri keskinäisriippuvuus kertoo suuresta kytkeytyneisyydestä ja päinvastoin. Suurella kytkeytyneisyydellä tai keskinäisriippuvuudella on myös haittapuolensa. Yhden henkilön itsekkäät intressit voivat vaikuttaa negatiivisesti koko organisaatioon. Toisaalta, ei ole niin sanottua, että vaikutus olisi automaattisesti negatiivinen, vaikutus voi olla positiivinen. Keskinäisriippuvuus ja kytkeytyneisyys johtavat

kompleksisten ja mukautuvien systeemien, kuten organisaatioiden ja niiden ympäristöjen yhteisevoluutioon. (Vartiainen ym. 2013, 70; Juuti & Rovio 2010, 68.)

Yhteisevoluutio viittaa vuorovaikutteiseen kehitykseen, jossa yksittäinen toimija, esimerkiksi ihminen tai organisaatio, saa yhteisössä vaikutteita muilta toimijoilta ja samalla vaikuttaa muihin toimijoihin. On hyvin harvinaista, että organisaatio pystyisi toimimaan ilman että siihen vaikuttaa muiden organisaatioiden toiminta. Esimerkkeinä näistä voidaan sanoa hintataso tai palveluvalikoima. Nämä määräytyvät osittain sen mukaan, mitä muut organisaatiot tarjoavat tai veloittavat. (Vartiainen ym. 2013, 143.)

2.4.2 Stacey'n kompleksisuusmatriisi

Ralph D. Stacey'n kehittämän matriisin tarkoitus on auttaa valitsemaan oikeanlainen lähestymistapa sekä oikeanlainen ratkaisuvaihtoehto ongelmatilanteissa, perustuen kahden muuttuvaan tekijään, siihen kuinka kaukana ollaan asioiden varmuudesta ja siihen, kuinka kaukana ollaan yhteisymmärryksestä, konsensuksesta. Kompleksisuusmatriisille on myös monia muita käyttötapoja, kuten apu muiden kanssa kommunikointiin siitä miksi juuri tietty lähestymistapa ongelmaan on oikeanlainen, sekä esimerkiksi silloin kun ratkaistaan pirullisia tai kesyjä ongelmia voidaan erimielisyystilanteessa etsiä matriisista kohta omasta tilanteesta ja matriisi tarjoaa tilanteeseen sopivan lähestymistavan. Kompleksisuusmatriisilla on viisi erilaista aluetta, joihin on jokaisella omanlaisensa lähestymistapa. Alueet ovat tekninen ja rationaalinen päätöksenteko, poliittinen päätöksenteko, tuomioihin perustuva päätöksenteko, kaaos ja kaaoksen reuna tai toisin sanoen kompleksisuusalue. (Stacey 2002, Zimmermanin 2019 mukaan.) Kuvio 7 ilmentää kompleksisuusmatriisin eri alueet.



Kuvio 7. Stacey matriisi (Stacey 2002, Zimmermanin 2019 mukaan.)

Kompleksisuusmatriisin kaksi akselia ovat siis varmuus ja yksimielisyys. Ongelma on lähellä varmuutta, kun syy ja seuraussuhde voidaan määrittää. Tämä on usein ongelmassa, joita muistuttavia tapauksia on ratkaistu aikaisemmin tai samankaltaisia päätöksiä on jo tehty. Menneisyyden tuomalla kokemuksella ollaan lähellä varmuutta siitä, miten ongelmaa tulisi lähestyä. Vastakohtana tälle on tilanteet, joissa ollaan kaukana varmuudesta. Tällainen ongelma on usein ihan uusi tai ainutlaatuinen, jossa syy ja seuraussuhteet ovat epävarmoja. Uudenlaista ongelmaa ei kannata lähteä ratkaisemaan kokemuksen pohjalta, sillä lopputulosta ei voida mitenkään ennustaa. Yksimielisyys-akseli kuvaa sitä kuinka kaukana tai lähellä yksimielisyyttä ongelmaa ratkaiseva ryhmä on. Eri yksimielisyyden asteet vaativat omanlaisensa lähestymistavan johtajuuden kannalta. (Stacey 2002, Zimmermanin 2019 mukaan.) Seuraavaksi käsitellään matriisin alueet ja niille olennaiset johtamistavat.

Ensimmäinen alue matriisilla on teknillisesti rationaalinen päätöksenteko. Tämä on alue, jossa ollaan lähellä yksimielisyyttä ja varmuutta. Tällaisessa tilanteessa on kyseessä usein hyvin yksinkertainen, mutta kuitenkin kriittinen ongelma (Vartiainen ym. 2013, 100). Matriisi antaa lähestymistavaksi tälle tilanteelle aikaisemman datan keräämisen ja siitä lopputuloksien ennustamisen. Aikaisemman datan ja tiedon avulla voidaan luoda toiminta-

suunnitelma. Kun ongelma osuu tälle alueelle, on tarkoituksena toistaa jo ennalta toimiksi todetut toimintatavat ja täten toimia mahdollisimman tehokkaasti. (Stacey 2002, Zimmermanin 2019 mukaan.)

Toiseksi alueeksi matriisilla on määritetty poliittisen päätöksenteon alue. Kun ongelmaa ratkaistaessa ollaan lähellä varmuutta siitä miten päästään ratkaisuun, mutta ryhmässä on liikaa erimielisyyttä siitä mikä lopputuloksen pitäisi olla, on kyseessä poliittisen päätöksenteon alue. Tällöin ei auta niinkään suunnitelmallisuus, vaan neuvottelutaidot. Matriisi antaa tähän neuvoksi juurikin keskustelemisen, kompromissien teon ja neuvottelun, jotta saataisiin aikaan yhteinen mielipide ja tavoite. (Stacey 2002, Zimmermanin 2019 mukaan.)

Kun ongelmanratkaisutilanteessa oleva johtoryhmä on asiasta hyvin samaa mieltä, mutta ongelma on uusi ja syy-seuraussuhteet ovat tuntemattomia, on kyseessä matriisin kolmas alue, tuomioihin perustuva päätöksenteko. Tällaisissa tapauksissa ennalta luotu suunnitelma ei toimi. Vahva yhteinen visio ja mielipide voivat toimia korvaavana suunnitelmana. Tämän alueen ongelmia ratkaistaessa tavoitteena on kuitenkin lopputulos, josta kaikki on samaa mieltä, vaikka toimintatapoja on vaikea etukäteen selvittää. (Stacey 2002, Zimmermanin 2019 mukaan.)

Tilanteet, jotka ovat kaukana sekä yksimielisyydestä että varmuudesta, luetaan kompleksisuusmatriisin neljännelle alueelle eli kaaokseen tai anarkiaa. Perinteiset lähestymismetodit, kuten suunnittelu, visiointi tai neuvottelu ovat tällaisessa tilanteessa puutteellisia. Anarkian ja kaaoksen lisäksi näissä tilanteissa myös ongelman välttely on yleistä. Välttely on tavallaan suojelutaktiikka, joka saattaa toimia hetken, mutta pitkällä aikavälillä se on hyvinkin turmiollista. Organisaatioiden olisi hyvä välttää näihin tilanteisiin joutumista mahdollisimman paljon. (Stacey 2002, Zimmermanin 2019 mukaan.)

Viidennes alue kompleksisuusmatriisilla on kaaoksen reuna, toiselta nimeltään kompleksisuusalue. Se sijoittuu perinteisten johtamistapojen ja anarkian väliin. Tällä alueella perinteiset lähestymistavat eivät ole kovin tehokkaita sillä se on luovuuden, innovoinnin, ja uusien toimintatapojen kehittämisen alue. Alueella ei ole oikeita tai väärä ratkaisutapoja, vain parempia ja huonompia. Kaaoksen reuna on tila, jossa organisaatiossa tasapaino ja kaaos on molemmat läsnä yhtäaikaaisesti. Se on tilana hyvin epävakaa, mutta tavoittelemisen arvoinen sen tarjoaman mahdollisuuksien avaruuden takia. Mahdollisuuksien avaruus on tila, jossa muutos ja osittainen kaaos luo mahdollisuuksia uusille innovaatioille ja toimintatavoille. (Vartiainen ym. 2013, 100, 135, 137; Stacey 2002, Zimmermanin 2019 mukaan.)

3 SIMULAATIO

3.1 Simulaatio oppimisvälineenä

Simulaatiolla tarkoitetaan erilaisia oppimistilanteita, jotka mukailevat ja jäljittelevät työelämää ja sen oikeita tilanteita. Näissä oppimistilanteissa harjoitellaan tai ylläpidetään ammatissa tarvittavaa osaamista (Teräs, Poikela & Lahtela 2013, Teräksen, Kiiaksen & Jokelan 2016, mukaan). Simulaatioille neljä yleisintä piirrettä ovat: realismi, kontrolloidut riskit, toimintamallien oppiminen ja päätöksien seurausten kokeminen. Kaikki simulaatiot jäljittelevät realistisia tilanteita, vaikka niiden ei kuitenkaan tarvitse olla täysin todellisia. Riskit simulaatioissa ovat hyvin pienet, joten se on hyvin turvallinen tapa oppia esimerkiksi lentämisestä. Jo aikaisemmin opittuja toimintamalleja pääsee harjoittelemaan ja hiomaan simulaatio-tilanteissa. Simulaatiot ovat myös oiva tapa nähdä ja kokea heti omien päätöksiensä seuraamukset ja pohtia sekä reflektoida sitä mitä olisi voitu tehdä toisin. (Kapp, Blair & Mesch 2014, 58-59.)

Simulaation käyttö oppimisympäristönä koulutuksissa ja työssä on lisääntynyt viimeisten kymmenen vuoden aikana. Yleisimmät ja tunnetuimmat käyttökohteet simulaatio-oppimiselle ovat, lentäjien ja sotilaiden koulutus, liikennevälineopetus, sekä terveydenhoidon osaamisen koulutus. Simulaatioista on monenlaisia eri toteutuksia. Terveystieteiden alalla käytetään esimerkiksi potilasnäyttelijöitä tai tietokoneohjattuja mallinukkeja. On myös kehitetty tietokoneohjelmia, jotka ovat hyvin pitkälle pelimäisiä. Yhdistävänä tekijänä on kuitenkin oikeiden tilanteiden jäljittely. Simulaatiot antavat uusia mahdollisuuksia eri ammattien tarvittavien tietotaitojen ja toimintatapojen oppimiseen, harjoittamiseen ja kehittämiseen. Sillä simulaatiot jäljittelevät todellisia työelämän tilanteita, ne auttavat kartuttamaan työssä tarvittavaa osaamista. Uudenlaisena oppimisympäristönä simulaatiot luovat kuitenkin myös uusia haasteita sekä kouluttajille että itse opiskelijoille. (Teräs & Jokela 2015, 137.)

Simulaatiot haastavat perinteisen oppimisen. Perinteisiin opiskelutaitoihin ja -tekniikoihin kuuluu esimerkiksi muistiinpanojen teko, lukeminen sekä erilaiset tekstin tuottamiset ja tenttitilanteet (Teräs ym. 2016). Perinteisten opiskelutaitojen ongelmallisuus on usein liian vähäinen toiminnallisuus, riittämätön motivoivuus tai mielekkyys. Ongelmaksi nähdään myös liiallinen teoreettisuus ja abstraktius. Simulaatio nähdään usein hauskana ja mielekkäämpänä tapana, jossa oppiminen tapahtuu kuin hauskanpidon sivutuotteena. (Huotari & Kalalahti 2017, 48.)

Suurin ero perinteisen ja simulaatio-opiskelun välillä on kokemuksellisuus. Simulaatiossa täytyy samanaikaisesti toimia ja ajatella, tehdä päätöksiä ja seurata niiden vaikutuksia.

Kokemukselliseen oppimiseen perehdytään seuraavassa alaluvussa, jossa käsitellään Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen malli. Koska simulaatiotilanne haastaa eri tavoin perinteisen luokkaopetuksen, korostuu myös oppilaan oma aktiivisuus. Toinen merkittävä ero simulaatiomenetelmässä verrattuna perinteisiin menetelmiin on käytännölläheisyys. Simulaatio-opiskelu saattaa vaatia osallistujilta myös erilaisten roolien ottamista ja roolin hyväksymistä. Käytännölläheisyys korostaa kokonaistilanteen hallintaa, asioiden monimuotoisuutta, sekä konkreettisuutta. Nämä yhdistyvät nopeaan toimintaan ja priorisointiin. Myös ryhmätyöskentely ja kommunikoinnin harjoittelu korostuvat. Sillä simulaatioissa toiset seuraavat tekemistä ja tilaisuus saatetaan myös videoita, tämä saattaa mahdollisesti häiritä simulaatioon osallistuvaa hahmottamaan kokonaistilanteen. Simulaatio on kuitenkin turvallinen tilanne opetella oikeita työelämän taitoja, se koetaan usein itsevarmuutta kasvattavana ja on saanut myös paljon kiitosta. (Teräs ym. 2016.)

Simulaatiossa on monia hyviä puolia ja mahdollisuuksia, mutta siinä on myös omat haasteensa. Mahdollisuuksiksi voidaan luetella esimerkiksi:

- Koulutuksen tavoitteet ja oppijan osaamisen välinen yhteys tulee näkyvämmäksi.
- Tekojen ja päätösten vaikutukset ovat paremmin havaittavissa.
- Se on turvallinen ympäristö, jossa voi tehdä virheitä, joiden kautta voi oppia.
- Itseluottamus, kriittinen ajattelu sekä päätöksentekotaidot kehittyvät.
- Simulaation tilanteet ovat suunniteltuja ja vakioituja.
- Palaute on välitöntä.
- Viestintätaidot, yhteistyötaidot ja tekniset taidot parantuvat.

(Nehring & Lashley 2004, Teräksen & Jokelan 2015, 143 mukaan.)

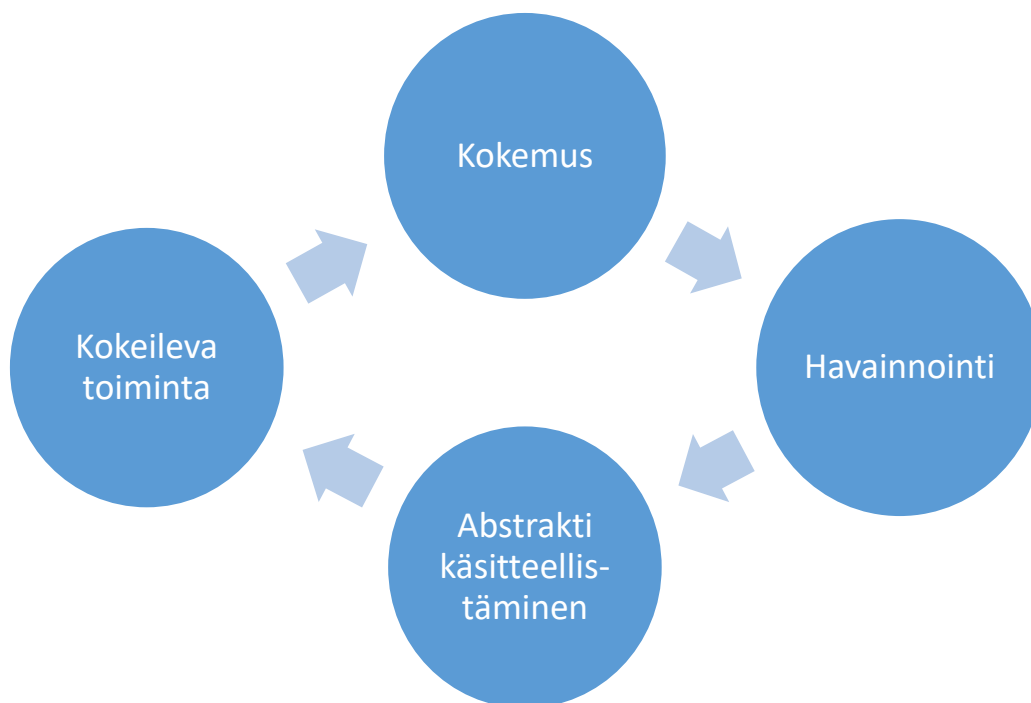
Simulaatio oppimisympäristönä tuo myös mukanaan haasteita, näihin voidaan luetella esimerkiksi:

- Korkean tason simulaatioympäristö ja sen ylläpito vaativat paljon resursseja.
- Todenmukaisten potilastapausten luominen ja toteuttaminen vaativat aikaa.
- Simulaatiotilanne ei kuitenkaan ole koskaan täysin realistinen.
- Simulaatio-opetukseen voi osallistua kerrallaan vain vähän opiskelijoita.
- Simulaatiotilanne voi aiheuttaa joillekin opiskelijoille jännitysreaktion, ja sen takia kokonaiskuvan saamisen sijasta keskitytään joihinkin yksittäiseen tekijään.

(Nehring & Lashley 2004, Teräksen & Jokelan 2015, 143 mukaan.)

3.2 Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli

Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli on nelikohtainen kehämäinen oppimisen sykli, joka yhdistää kokemuksen, kriittisen pohdiskelevan havainnoinnin, abstraktin käsitteellistämisen sekä aktiivisen, kokeilevan toiminnan. Nämä vaiheet sisältävät kaksi oppimisen ulottuvuutta, tiedostamattoman ja tiedostetun ymmärtämisen. Kokemuksellisen oppimisen malli kuvaa oppimistapahtumaa jatkuvasti kehittyvänä ja syvenevänä prosessina. (Kupias 2001, 16-26; Leppilampi & Piekkari 1998, 9-11; Sava 1993, Jyväskylän Ammattikorkeakoulun, 2019 mukaan.) Kuviossa 8 esitellään Kolbin kokemuksellisen oppimisen mallin eri vaiheet.



Kuvio 8. Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli (Kolb 1984, Learnin Theories:n 2007 mukaan.)

Ensimmäisenä kohtana oppimisenmallissa on omakohtainen kokemus. Kokemus voi olla aikaisempi tapahtuma tai opittu asia, joka palautetaan mieleen tai kokemus voidaan myös luoda oppimistilanteessa. Kokemus toimii siis pohjana oppimiselle. Toisena vaiheena on kriittinen pohdiskeleva havainnointi eli toisin sanoen reflektointi. Tässä kohtaa on tarkoitus korostaa eri näkökulmia ja pohtia niitä sekä reflektoida oppijan omia kokemuksia. Näin luodaan pohja uusille käsitteille, malleille ja teorioille. Vaihe on tärkeä, silloin kun pyritään tietoiseen ymmärtämiseen ja käsitteellistämiseen. Tässä vaiheessa myös oppijan omat

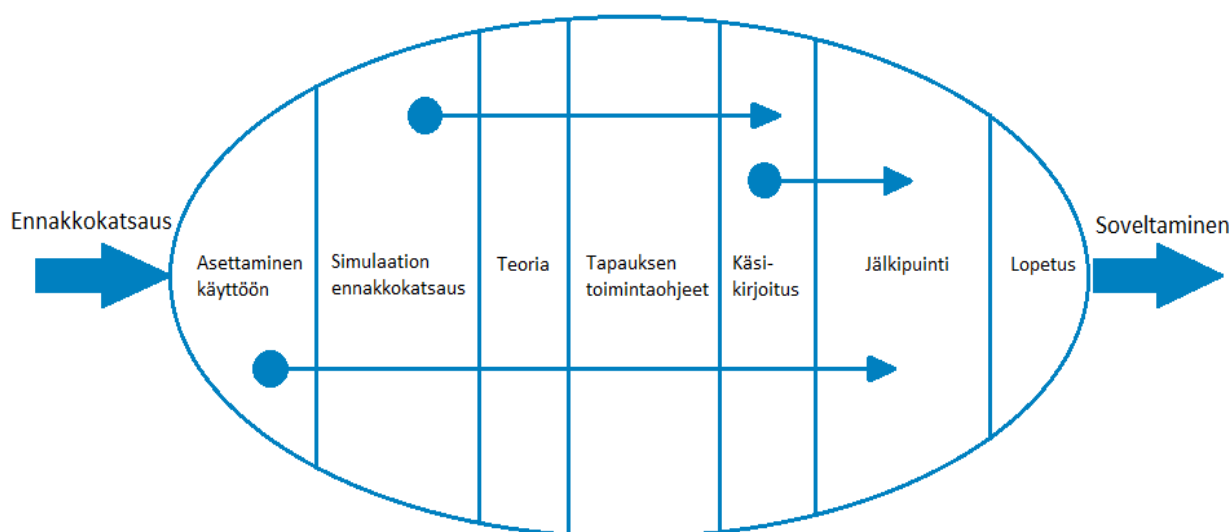
näkemykset avartuvat muiden erilaisten kokemusten avulla. (Jyväskylän Ammattikorkeakoulu 2019; Juuti & Rovio 2010, 77.)

Kolmas vaihe on abstrakti käsitteellistäminen. Tässä vaiheessa tarkoituksena on pyrkiä muokkaamaan vanhoja ajatusmalleja, sekä luomaan uusia käsitteitä ja teorioita, käyttäen avuksi järjestelmällistä ajattelua. Teorioita ja malleja käytetään hyväksi omakohtaisten kokemusten jäsentämiseen, sekä niiden yleistämiseen ja tietoiseen hallintaan. Kolmannessa vaiheessa on oleellista etsiä teoreettista tietoa opittavasta aiheesta, sekä mahdollisesti käyttää apuna asiantuntijoita. Neljäs eli viimeinen vaihe Kolbin kokemuksellisen oppimisen mallissa on aktiivinen ja kokeileva toiminta. Sen tarkoituksena on testata opittuja malleja sekä teorioista opittuja asioita käytännössä. Tieto tuodaan käytäntöön esimerkiksi case-tapausten, roolipelien ja harjoitusten kuten simulaation kautta. Vaikka omakohtainen kokemus on kokemuksellisen oppimisen mallin mukaan oppimisen lähtökohta, painotetaan kuitenkin opittavan asian havainnointia ja tietoista pohtimista, sekä varsinkin sen ymmärtämistä ja käsitteellistämistä. (Kupias 2001, Jyväskylän Ammattikorkeakoulun 2019, mukaan: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu 2019; Juuti & Rovio 2010, 77.)

3.3 Simulaatiopelin rakenne

Simulaatio on oivallinen oppimistyökalu, ja soveltuu paremmin perinteisen oppimisen avuksi kuin ainoaksi oppimistaktiikaksi. Ideaalisti, jo ennalta opittua tietoa harjoitetaan simulaatiotilanteissa. Oppimisstrategiana simulaatio on dynaaminen prosessi, joka muodostuu viidestä piirteestä: Luodaan hypoteettinen tilanne, jäljitellään aitoa työtilannetta, osallistetaan opiskelijat, integroidaan käytännöllinen ja teoreettinen oppiminen sekä mahdollistetaan toisto, arviointi ja reflektointi (Bland, Topping & Wood 2011, Teräksen, Kiiaksen & Jokelan, 2016 mukaan; Kapp ym. 2014, 61).

Simulointi voidaan myös integroida osaksi kurssia alla olevan Dieckmannin (2011) prosessimallin mukaan. Mallissa on seitsemän eri moduulia, sekä kolme nuolta, jotka kuvaavat sitä, miten eri moduulit ovat kytköksissä toisiinsa. Kaikki moduulit eivät ole välttämättömiä, ja osa voidaan tarvittaessa toistaa. Kuvio 9 havainnollistaa näitä moduuleja.



Kuvio 9. Simulaatio integroituna kurssiin (Dieckmann, 2011.)

Kurssin alussa on ennakkokatsaus, jossa saadaan tietoa kurssin sisällöstä ja sen tavoitteista. Ennakkotietoa kurssista ja simulaatiosta voi osallistujilla olla jo entuudestaan, tätä tietoa ei pysty kontrolloimaan itse, mutta sitä on hyvä käyttää hyödyksi, jos vain mahdollista. Seuraavaksi on kurssin varsinainen aloitus, jossa käydään paremmin läpi esimerkiksi aikataulu ja tarkempi sisältö. Tässä kohtaa on myös hyvä ottaa esille osallistujien odotuksia ja korjata väärinkäsityksiä. Simulaation ennakkokatsauksen tarkoituksena on tutustuttaa osallistujat itse oppimisympäristöön. Teoriavaiheessa opiskelijat saavat simulaation ja kurssiin liittyvän tarvittavan teorian. Itse harjoitus käydään aluksi läpi toimintaohjevaiheessa. Tässä vaiheessa kerrotaan, mitä tilanteessa tapahtuu ja myös osallistujien roolit selvitetään. Tällä varmistetaan, että osallistuvat opiskelijat ymmärtävät tilanteen lähtökohdat ja osaavat siten toimia simulaatiossa paremmin. Sen jälkeen on harjoitus ja jälkipuinti. Nämä kaksi moduulia ovat oppimiskokemuksen ydin. Harjoituksen tavoitteena ei ole aina luoda mahdollisimman realistinen tilanne. Oppimiskokemuksen vahvistamiseksi joskus täytyy erkaantua hieman todellisuudesta. Tärkeää on kuitenkin, että simulaatioharjoitukseen ei tuotaisi juurikaan mitään turhaa, mikä ei vahvista oppimista. Jälkipuinti on hyvin kriittinen osa oppimiskokemusta. Siinä analysoidaan tapahtunutta ja käsitellään tapahtumat niin että osallistujat ymmärtävät kokonaisuuden. Jälkipuintia käsitellään seuraavassa kappaleessa tarkemmin. Simulaatiokurssin lopuksi yhteen vedetään kurssilla läpikäytyt asiat ja myös siitä miten opittuja asioita voidaan soveltaa työssä. (Dieckmann, 2011.)

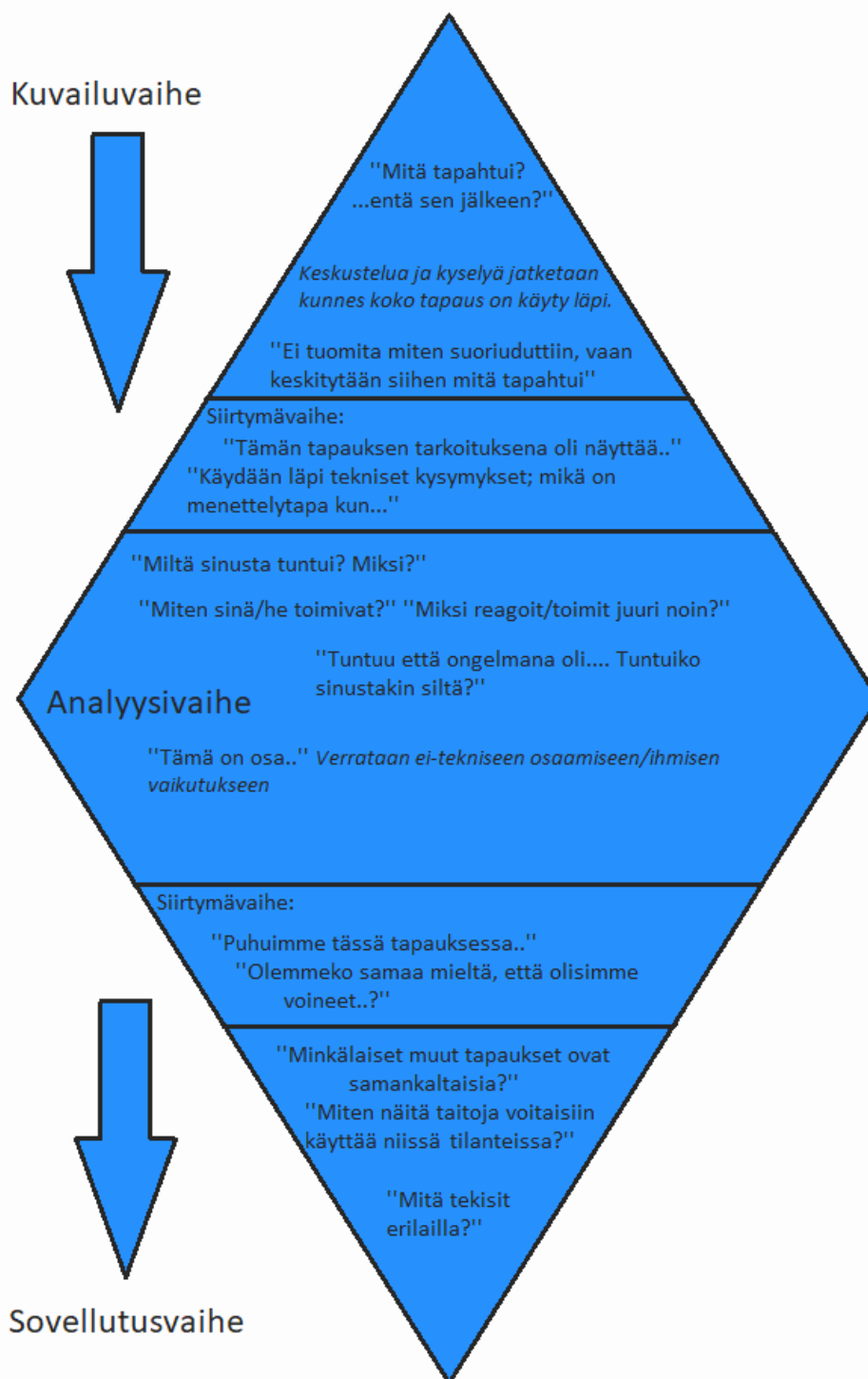
3.4 Purkukeskustelun timanttimalli

Jälkipuinti eli purkukeskustelu on olennainen osa simulaatio-oppimista. Sen aikana osallistujia autetaan ymmärtämään, miten tilanteessa voitaisiin toimia parhaiten, opetetaan huomaamaan riskit ja niiden vaikutukset. Osallistujat huomaavat myös omia oppimistarpeitaan eikä ohjaajan tarvitse niitä osallistujalle usein osoittaa. Vaikka on todettu, että simulaatiotilanteen jälkeinen yhteinen purkukeskustelu on oppimisen kannalta tärkein vaihe simulaatio-oppimistilanteissa, sen pitämiseen löytyy hyvin vähän ohjenuoria. Purkukeskustelun timanttimalli perustuu kolmeen vaiheeseen, jotka ovat kuvailuvaihe, analyysivaihe ja sovellutusvaihe. Tämä kyseinen malli on kehitetty terveydenhuollon simulaatio-oppimistilanteiden jälkipuintiin, missä simulaatio-oppiminen on yleistä. Mallin peruserätyöt ovat kuitenkin sovellettavissa moniin eri alojen simulaatiotilanteiden purkuihin. (Jaye, Thomas & Reedy 2015, 171-172; Silén-Lipponen, 2014.)

Purkukeskustelun timanttimalli, strukturoitu visuaalinen työkalu purkukeskustelun tueksi, kehitettiin opettamalla simulaatiotilanteen purkukeskustelua sadoille tiedekunnan jäsenille monien vuosien ajan. Timantin muoto ilmentää visuaalisesti ideaalia purkukeskustelun kaavaa, jossa keskustelu aloitetaan itse tilanteesta ja tuodaan lopulta takaisin tiettyihin opittaviin asioihin. Timanttimalli on kaksipuolinen ohjearkki: ensimmäinen puoli sisältää esimerkkikysymyksiä eri vaiheista, joiden avulla voi ohjata keskustelua. Toisella puolella on enemmän perusteita ja teoriaa kysymyksien ja vaiheiden ymmärtämiseksi. (Jaye ym. 2015, 172.)

Purkukeskustelun timanttimalli edistää standardisoitua lähestymistapaa ei-teknisten taitojen laadukkaaseen jälkipuintiin. Ei-teknisillä taidoilla tarkoitetaan sosiaalisia, kognitiivisia, ihmisten välisiä taitoja, tiimityötä ja vuorovaikutusta (Rosqvist, Repo, Lauritsalo, Paloneva 2017). Timantista saatu osallistujien sekä ohjaajien palaute osoittaa, että timanttimalli on toimiva ja tärkeä jälkipuinnin työkalu, josta hyötyy molemmat osapuolet. Timanttimalli antaa helpon, mutta pedagogisesti järkevän, helposti seurattavan struktuurin ja selkeät ohjeet, joita käyttää hyödyksi purkukeskustelutilanteessa. Se myös mahdollistaa uusien simulaatiotilanteen ohjaajien harjoitella purkukeskustelun vetämistaitojaan, käyttäen apuna mallin ohjeita. Kun ohjaaja on kokeneempi, mallista tulee enemmän pelkkä ohje eikä niinkään käsikirjoitus. Kuvio 10 esittää timanttimallin ensimmäisen sivun, jossa on esimerkkejä apuna käytettävistä lauseista. (Jaye ym. 2015, 171-173.)

Pukukeskustelun timanttimalli: tärkeimmät lauseet keskustelun avuksi



Kuvio 10. Purkukeskustelun timanttimalli, ensimmäinen puoli. (Jaye ym. 2015, 173)

Kuvailuvaiheessa käydään läpi yhdessä juuri tapahtunut simulointitilanne. Tässä vaiheessa on tarkoituksena keskittyä purkamaan tilannetta vain tapahtumien, tekojen ja faktojen pohjalta, välttämättä emotionaalisiin ajatuksiin. On tärkeää ottaa huomioon, jos tunnepohjaisia kommentteja tilanteesta nousee jo tässä vaiheessa. Kuitenkin on tärkeämpää ohjata keskustelu vain pelkkiin tapahtumiin, että päästään yhteiseen ymmärrykseen tapahtuneesta. Tarkoituksena on ylläpitää turvallista oppimisympäristöä. Kuvailuvaiheen lopussa ohjaaja voi selventää mikä simuloitavan tapauksen perimmäisenä tarkoituksena oli. Timanttimalli antaa ohjeen käyttää lausetta: ”Tämän tapauksen tarkoituksena oli näyttää...”. Täten selvennetään simuloitavan tapauksen alkuperäistä tarkoitusta, osoittaen kuitenkin sen, että simuloitava tilanne on kuitenkin rajallinen ja uusi oppimistilanne. (Jaye ym. 2015, 173-174.)

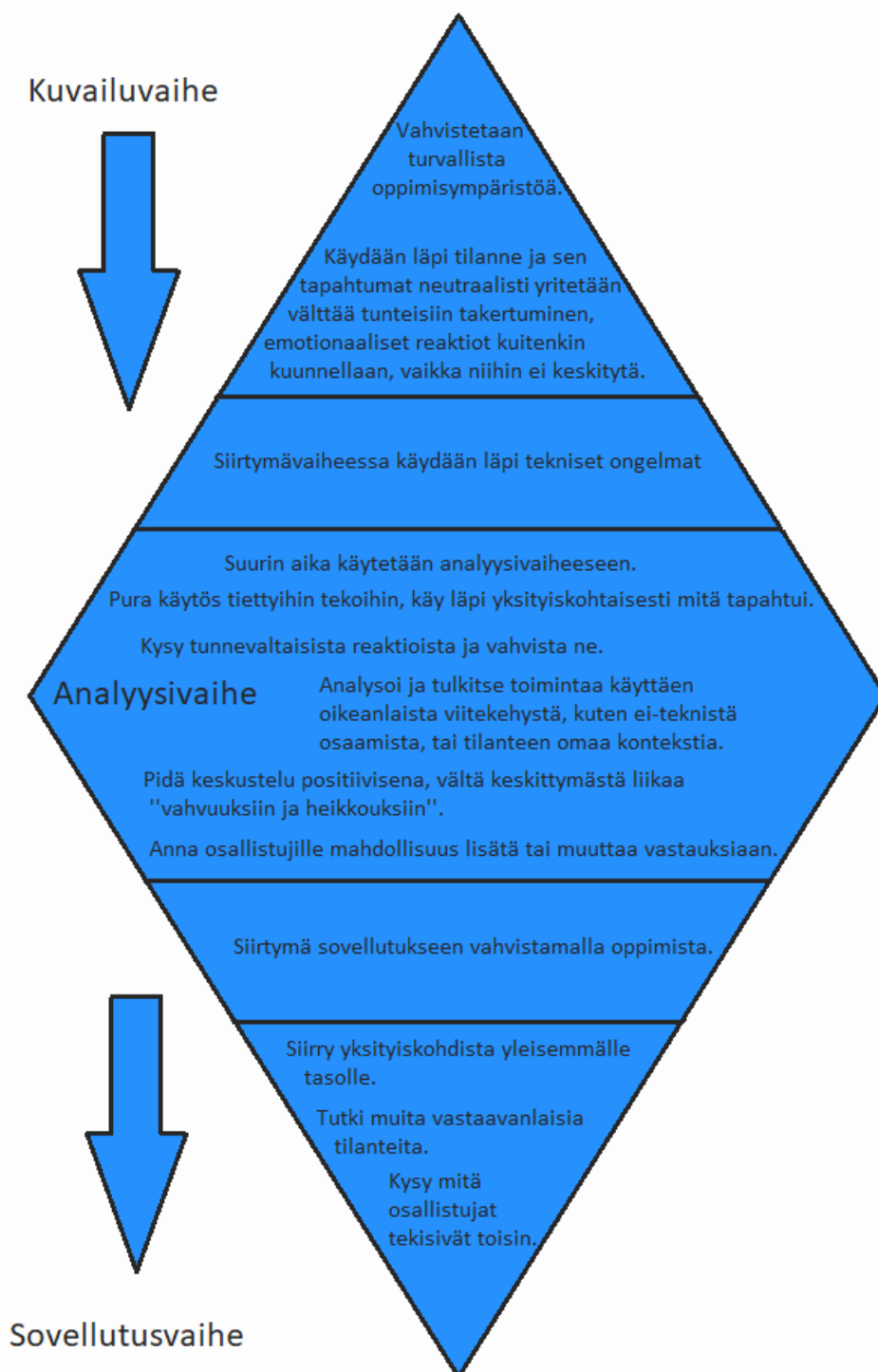
Analyysivaihe alkaa tilanteeseen osallistujille tarkoitetulla avoimella kysymyksellä kuten: ”Miltä sinusta tuntui?” Tässä kohtaa kannattaa ottaa huomioon kulttuurilliset erot, tunteiden korostamista ei koeta tärkeäksi samanlailla kaikissa kulttuureissa. Analyysivaiheen tarkoituksena on ohjata purkukeskustelu ei-tekniisiin taitoihin. Timanttimallin kehittäjät suosittelevat, että jokaisessa purkukeskustelussa keskityttäisiin vain yhteen taitoon kerrallaan, täten välttämään oppijan kognitiiviselta ylikuormittamiselta. Suosituksena on myös keskittyä taitoihin, jotka ovat osallistujien mielestä merkityksellisimmät tässä skenaariossa. Sen jälkeen tilanteen ohjaaja voi kehittää puitteet näiden valittujen taitojen tutkimiseksi ja kehittämiseksi, käyttäen perustana yhteistä kokemusta simuloitavasta tilanteesta sekä kaikkien osallistujien teknistä osaamista. Ohjaajan kannattaa tuoda esille positiivisia esimerkkejä käsiteltävistä ei-teknisistä taidoista. Myös negatiivisia esimerkkejä voi tuoda, mutta mallin kehittäjä suosittelee, että niiden tuomista esille vältettäisiin. Ohjaamalla keskustelua, purkukeskustelun vetäjä voi auttaa tämän käsiteltävän taidon tai käyttäytymisen pilkkomista yksittäisiin tekoihin, joita osallistujat käyttävät työympäristöissään. Tämän prosessin tarkoituksena on helpottaa ohjaajaa tekemään yhteenvetoa osallistujien ehdotuksista, tuomalla ne esiin ei-teknisellä kielellä, enemmän ymmärrettävämmiin. Siirtymävaiheeseen malli antaa esimerkkilauseen: ”Puhuimme tässä tapauksessa...” tai ”Olemmeko samaa mieltä, että olisimme voineet...?” Tämä vahvistaa ei-tekniisten taitojen oppimista, ja siten on todennäköisempää, että opitut asiat muistetaan myöhemmin vastaavanlaisissa tilanteissa. (Jaye ym. 2015, 174.)

Sovellusvaiheen tarkoituksena on tuoda esille, miten näitä opittuja taitoja voidaan käyttää omassa työskentelyssä. Tämä vaihe saattaa olla hyvinkin haasteellinen, sillä opitut asiat pitäisi yhteen vetää tarkasti, ilman että tässä vaiheessa tuotaisiin esille uusia ehdotuksia. Ohjaajan tulisi kysyä suoria yhteenvetokohtia niiltä osallistujilta, jotka tekivät analyysivaiheessa ehdotuksia ei-teknisistä taidoista tai käyttäytymismalleista. On tärkeää

luoda asiayhteyksiä oikeaan työympäristöön. Uusien taitojen yhdistäminen oikean oman työelämän tilanteisiin viimeistelee purkukeskustelun tarkasti mutta kuitenkin henkilökohtaisemmin. (Jaye ym. 2015, 174-175.)

Purkukeskustelun timanttimallin kehittäjien saaman palautteen mukaan simulaatiotilanteen ohjaaja tarvitsee tarkoin määrätyt tekniikat ja selkeän taktiikan, jotta purkukeskustelu olisi optimaalinen oppimistilanne. Timanttimalli kehitettiin vastaamaan tätä tarvetta. Tällä hetkellä on suuri ero siinä mikä on ideaali simulaatiotilanteen jälkeinen purkukeskustelu ja mitä toteutetaan oikeasti. Kehittäjien mukaan tämä työkalu auttaisi eron pienentämisessä. (Jaye ym. 2015, 175.) Kuvio 11 osoittaa timanttimallin toisen puolen, jossa näkyy nämä luetellut periaatteet timanttimallin pohjana.

Purkukeskustelun timanttimali: periaatteet



Kuvio 11. Purkukeskustelun timanttimali, toinen puoli. (Jaye ym. 2015, 174)

4 TUTKIMUS JA TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Tutkimuksen esittely ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimus tehtiin yhteistyössä Työyhteisösimulaatio yritysten kasvun ja kehittämisen väli-
neenä -hankkeen kanssa. Hankkeen tavoitteina on uuden simulaatiomenetelmään perus-
tuvan yritysten ja yhteisöjen tki-toiminnan monialainen pilotointi- ja demonstraatioympä-
ristö, sekä lisätä simulaatiomenetelmän tunnettuutta sen edelleen kehittämiseksi. (Lahden
ammattikorkeakoulu 2019.)

Tutkimus koostui simulaatiotilaisuudesta, sen aikana käydyistä purkukeskusteluista, sekä
osallistujien tilaisuudessa täytetyistä palautelomakkeista (Liite 2). Ennen tilaisuutta simu-
loitavia ongelmatilanteita valmisteltiin muokkaamalla jo aikaisemmin projektissa käyte-
tyistä case-tapauksista erilaisia, kuitenkin säilyttäen alkuperäisen vaikeusasteen jokai-
sessa kohdassa. Ongelmia muutettiin niin, että mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista mi-
kään ei olisi toistaan ilmiselvempi tai helpompi, vaan että kaikki vaihtoehdot olisivat yhtä
neutraaleja. Tälle syynä oli toivottu tulos siitä, että päätöksenteko ryhmässä vaatisi enem-
män yhteistä pohdintaa.

Simulaatiotilaisuus pidettiin 2.10.2018 Lahden ammattikorkeakoulun tiloissa. Tilaisuuteen
osallistui 16 tradenomiopiskelijan ryhmä. Tutkimustilaisuudessa oli opiskelijoita laajasti eri
ikäluokista, taustoista ja sukupuolista.

Simulaatiossa opiskelijat jaettiin sattumanvaraisesti kolmeen eri ryhmään, ja jokainen
ryhmä sai vuorollaan käsiteltäväksi yhden tapauksen (Liite 1). Ryhmän tehtävänä oli
päästä yhteiseen päätökseen heille annetun ongelmatilanteen ratkaisusta. Simulaatiossa
hyödynnettiin eri ongelmien tyyppisiä. Tapauksien vaikeusaste nousi kaikilla kerroilla eli
jokaisella ryhmällä oli joko kesy, kriittinen tai pirullinen ongelma. Simulaatiotilanteessa jo-
kaiselle ryhmälle ensin luettiin tapaus, jonka jälkeen he siirtyivät eri tilaan simuloimaan ku-
vitteellista johtoryhmän kokousta. Toisessa huoneessa muut ryhmät seurasivat tilannetta
suoran videon kautta. Jokaisella ryhmällä oli aikaa noin 7-10 minuuttia käydä läpi on-
gelmansa ja päästä yhteiseen päätökseen, mutta tässä tutkimustilaisuudessa kaikki ryh-
mät saivat tehtyä yhteisen päätöksen alle annetun ajan. Tämän jälkeen ryhmät palasivat
yhteiseen tilaan, jonka jälkeen käytiin yhdessä purkukeskustelu. Purkukeskustelu käytiin
siten että simulaatiotilaisuuden vetäjä esitti kysymyksiä päätöstä tehneelle ryhmälle ja
seuranneille ryhmille. Purkukeskustelussa käytiin läpi mitä simulaatio tilanteessa tapahtui,
sekä myös osallistujien ja tarkkailijoiden kokemuksia. Kahdelle ryhmälle oli myös annettu
havainnointi tehtävä, heidän tuli tarkkailla tiettyjä asioita simulaation aikana. Ensimmäisen

ryhmän keskustellessa muilla ryhmillä ei ollut mitään havainnointitehtävää, ainoastaan tarkoituksena tarkkailla sitä, miten päätös syntyy. Toisen ryhmän kohdalla jäljellä olevat ryhmät tarkkailivat sitä, miten päätöstä tekevä ryhmä käy läpi ongelmassa annetut eri vaihtoehdot. Kolmannen ryhmän keskustellessa muut ryhmät tarkkailivat sitä, miten keskustelussa päättäjien mielipide lähti muokkaantumaan ja mitä tietoa päättäjät jäivät kaipaamaan, olisiko joku informaatio ollut tarpeellinen. Purkukeskustelun kaava perustui timanttimalliin.

Tilaisuuden jälkeen osallistujilta kerättiin palautelomake, joka on hankkeen oma ja sitä on myös käytetty aikaisimmissa hankkeen aikana järjestetyissä simulaatiotilanteissa. Tutkimustulokset perustuvat palautelomakkeesta saatuun dataan ja simulaatiotilanteen purkukeskustelujen sekä palautekeskustelun litteroituihin äänitteisiin.

4.2 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset saatiin osallistujilta kerätystä palautelomakkeesta sekä simulaatiotilaisuuden purku- ja palautekeskustelun aikana otetuista äänitteistä. Palautelomake oli siis hankkeen oma lomake, joka sisältää monivalintaisen arvioinnin simulaatiotilanteesta, monivalintaisen arvioinnin simulaatiokokemuksesta ja myös avoimen kysymyksen, joka mahdollisti palautteen ja kehittämis ehdotuksien antamisen. Tilaisuuden aikana purkukeskustelut sekä palautekeskustelu äänitettiin ja niistä nousi myös paljon osallistujien kokemuksia ja mielipiteitä, joita on myös tuotu esiin seuraavissa kappaleissa.

4.2.1 Purkukeskusteluiden keskeisimmät aiheet

Ensimmäisen tapauksen purkukeskustelussa tuotiin esille seikkoja, jotka vaikuttavat päätöksentekoon. Purkukeskustelussa nousi esille se, miten usein vastaavanlaista päätöstä tehdessä, yksilöt nojautuvat usein siihen mikä muistuttaa omasta itsestä. Esimerkiksi tässä tapauksessa opiskelija valitsee opiskelijan. Keskustelun aikana mainittiin myös viireystaso ja se miten eri aikoina päivästä jaksaa keskittyä eritasoisesti. Todettiin myös, että puheenjohtajan on helppo vaikuttaa omalla mielipiteellään muihin ja siten johdattaa päätöstä haluamaansa lopputulokseen. Simulaatioon osallistuneet totesivat, että informaation puute haittasi päätöksentekoa, jos tapauksen ehdokkaista olisi tiennyt enemmän, olisi se helpottanut päätöksentekoa. Tapauksessa kuitenkin päästiin yhteiseen lopputulokseen nopeasti.

Toisen tapauksen purkukeskustelussa käytiin läpi muille annettu seurantatehtävä eli se miten annetut eri vaihtoehdot käytiin keskustelussa läpi ja miten paljon kysymyksiä kysyttiin, miten kaikkien mielipiteet otettiin huomioon. Todettiin, että kysymyksiä ja keskustelua

olisi voinut olla enemmän, vaikkakin jokainen vaihtoehto käytiin hyvin läpi sekä monet eri näkökannat tuotiin esille. Kaksi simulaatiota seurannutta opiskelijaa kommentoi simulaation aikana käytyä keskustelua seuraavanlaisesti.

Paljon kysymyksiä kysyttiin, kaikki pohtivat monelta eri näkökannalta.

Puheenvuorot jaettiin aluksi hyvin, loppua kohden vähemmän keskusteluun osallistujia. Kysymyksiä oltaisiin voitu kysyä enemmän.

Päätöksentekoon vaikuttaviksi tekijöiksi tuotiin esille rajattu aika ja se, miten valmistautumattomuus vaikuttaa päätöksenteon laatuun. Tuotiin myös esille kulttuurisidonnaisuus eettisissä päätöksissä, se että miten yhden kulttuurin totuus oikeasta ja väärästä voi olla eri totuus eri kulttuurissa. Niin kuin ensimmäisessä, niin myös toisessakin purkukeskustelussa tuotiin esille tiedon puute ja se, miten suurempi tiedonmäärä saattaa muuttaa itse päätöstä. Pohdittiin myös analytiikkaa ja tekoälyä, sitä miten tekniikka mahdollistaa tiedon osalta järkevien päätöksien tekemisen, tieto ei silti kohtaa tarvetta, ja on usein myös vajaavaista, vaikka sitä olisi paljon. Purkukeskustelussa tuotiin myös esille se, miten lauma vaikuttaa varsinkin ryhmäpäätöksenteossa. Tapausta simuloineet johtoryhmät toivat simulaatiossa esille hyvin erilaiset roolit, eikä lauman vaikutus ollut vahvasti läsnä.

Kolmannessa purkukeskustelussa muilla seurantatehtävänä oli seurata sitä, miten keskustelun aikana osallistujien mielipiteet lähtevät muokkaantumaan, sekä sitä että mitä tietoa osallistujat jäivät kaipaamaan. Olisiko joku data ollut tarpeellinen päätöksenteossa? Huomattiin, että tapaus oli selkeästi vaikeampi kuin aikaisemmat, mutta päätös tehtiin kuitenkin nopeasti. Simulaatiota seuranneiden mielestä vain muutamia ratkaisuu johtavia ideoita käsiteltiin ja uusia ajatuksia ei syntynyt keskustelun aikana juuri ollenkaan. Yksi seuraajista kommentoi simuloitua päätöksentekotilannetta seuraavanlaisesti.

Yllättävän harva oli erimieltä. Muutamaa ajatusta pyöritettiin, ei tullut uusia ajatuksia.

Todettiin myös, että tapauksessa olisi päätöksen kannalta ollut paljon parempi, jos osallistujille olisi annettu enemmän tietoa. Keskustelun aikana todettiin, että kiireen painaessa päälle alkaa vaikuttamaan niin sanottu putkinäkö ja vaihtoehdot katoavat, sillä on pakko päättää heti mitä tehdään ja keskitytään vain niihin vaihtoehtoihin, jotka tulevat ensimmäisenä esiin. Simulaatioon osallistujilla kiire ei näkynyt päätöksenteossa, ja purkukeskustelussa pohdittiinkin, että jos kyseessä olisi oikea tilanne, olisi kiireen tuomat paineet tulleet paljon enemmän esille, ja olisi myös päätetty ongelmanratkaisemiseksi roolijako siitä, että kuka tekee mitään tehtäviä. Simulaatitilanteessa painotus oli hyvin paljon siinä mitä tietoa puuttuu ja purkukeskustelussa tuotiin esille, että painotus olisi voinut suuntautua myös

siihen, että mitä seuraavaksi tapahtuu, ja mitä tehdään ongelman ratkaisemiseksi. Ongelmaksi osallistujat nostivat sen, että jäivät kaipaamaan hieman lisääaikaa tapauksen sisäistämiseen. Yksi osallistujista kuvaili asiaa seuraavanlaisesti.

Jos jokaisella olisi ollut aikaa ennen tapausta miettiä tilannetta itsekseen esimerkiksi minuutin ajan, olisi ollut helpompi sisäistää asia, ennen päätöksenteon alkua.

Keskustelussa käytiin myös läpi sitä, miten lauman vaikutusta päätökseen voitaisiin vähentää, sillä että jokainen ennen tilaisuutta tekisi oman päätöksensä jo ennen yhteistä keskustelua. Pohdittiin myös lauman vaikutusta, sitä miten johtoryhmien sisällä syntyy pienempiä ryhmiä sekä leirytymistä. Keskustelussa tuotiin myös esille sitä miten mahdollisesti ensimmäinen kokous määrittää sen, miten tulevat kokoukset menevät ja kaavojen rikkominen saattaa tuntua hankalalta, vaikka se koettaisiinkin hyödylliseksi.

4.2.2 Palautekeskustelun ja palautelomakkeen tulokset

Viimeisen simulaation purkukeskustelun jälkeen osallistujille jaettiin palautelomake (Liite 2) jonka jokainen täytti itsenäisesti ja anonymisti. Palautelomakkeeseen vastasivat kaikki 16 simulaatiotilanteeseen osallistunutta opiskelijaa. Kun osallistujilta oli kerätty lomakkeet, jaettiin aikaisemmat ryhmät siten, että jokaisesta ryhmästä otettiin osallistujia palautekeskusteluun, joka tehtiin samalla tavalla simuloiden kuten aikaisemmat tapaukset. Palautekeskustelun pohjana oli palautelomake ja keskustelun aikana simulointitilassa olevat keskustelivat ja toivat mielipiteitään simulaatiossa avoimesti. Seuraavaksi käsitellään palautekeskustelun jälkipuinnissa nousseita mielipiteitä sekä palautelomakkeen tuloksia yhteisesti.

Palautelomake oli rakennettu väittämistä ja monivalintavaihtoehtoista, joihin vastattiin ympäröimällä sopiva vaihtoehto, asteikosta 1-5, jossa 1 tarkoitti sitä, että on täysin erimieltä väitteen kanssa ja 5 tarkoitti sitä, että on täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Tulokset on otettu vastanneiden väittämien keskiarvoista. Taulukossa 1 näkyy palautelomakkeisiin vastanneiden tulokset ja niiden keskiarvot.

Taulukko 1. Palautelomakkeen vastauksien määrät ja keskiarvot

Arvioitava väittämä	Vastauksien määrä						Keskiarvo
	1	2	3	4	5	Yhteensä	
Perehdytys oli riittävää	0	0	3	10	3	16	4
Tavoitteet olivat selkeät	0	1	1	9	5	16	4,13
Oppimistilanne tuntui turvalliselta	0	0	1	4	11	16	4,63
Kaikille osallistujille oli sopivasti tekemistä	0	1	0	7	8	16	4,38
Simulaatio tuntui aidolta työelämätilanteelta	0	3	6	6	1	16	3,31
Haastetaso oli sopiva	0	1	7	7	1	16	4,5
Purkutilanne (oppimiskeskustelu) oli hyödyllinen	0	0	1	6	9	16	4
Koin oivalluksia	0	2	1	8	5	16	4,13
Ryhmässä löydettiin ja jaettiin pulmatilanteiden ratkaisuvaihtoehtoja	0	1	1	9	5	16	3,07
Venyin omaa mukavuusaluettani	1	3	7	2	2	15	3,93
Heittäydyin tilanteeseen	0	0	5	6	4	15	3,96
Kuinka tyytyväinen olit simulaatioon kokonaisuutena?	0	0	1	12	3	16	4,13
Kuinka valmis olisit osallistumaan simulaatioon tulevaisuudessa uudestaan?	0	1	0	7	8	16	4,38
Kuinka todennäköisesti suosittelisit simulaatiota muille?	0	0	1	8	7	16	4,38

Simulaatioon osallistuneista suurin osa koki palautelomakkeen tuloksien mukaan saaneensa simulaatiotilanteeseen tarpeeksi perehdytystä, keskiarvona 4 sekä simulaation tavoitteet olivat suurimmalle osalle selkeät, keskiarvona 4,13. Myös oppimistilanne tuntui suurimmalle osalle osallistujista turvalliselta, keskiarvona 4,63 sekä osallistujat kokivat, että kaikille oli sopivasti tekemistä, keskiarvona 4,38.

Palautekeskustelun aikana simulaatiossa käydyistä tapauksista nousi positiivista palautetta. Osallistujat kokivat tilanteet realistisina. Palautelomakkeen mukaan kuitenkin osallistujien mielipiteissä oli hajanaisuutta, vastauksien keskiarvona oli 3,31. Myös haastetason sopivuudessa oli erimielisyyksiä, saaden keskiarvoksi 3,5. Palautelomakkeessa kaksi vastaajaa kuvaili avoimeen kysymyskohtaan tilanteiden realistisuudesta ja haastetason seuraavanlaisesti.

Tilanteet olivat hyviä. Niillä saadaan ihmisiä ajattelemaan ja miettimään omaa toimintaa. Tehtävät olivat hieman eritasoisia, mutta etenivät johdonmukaisesti.

Case-tapaukset voisivat olla hieman tarkempia tai haastaisivat enemmän avaamaan tapausta.

Simulaatiotilanteen jälkeiset purkukeskustelut osallistujat kokivat hyödyllisiksi, saaden keskiarvoksi 4,5. Yksi osallistujista oli kuvannut simulaatiota ja purkukeskustelua seuraavanlaisesti.

En ole varma, kuinka paljon itse simulaatioon osallistuminen opetti, mutta seuraaminen ja keskustelu oli hyödyllistä.

Suurin osa simulaatioon osallistujista koki kokeneensa simulaatio-oppimistilanteen aikana oivalluksia, keskiarvolla 4. Osallistujat kokivat myös, että ryhmässä löydettiin ja jaettiin pulmatilanteiden ratkaisuvaihtoehtoja hyvin, saaden tähän kohtaan keskiarvon 4,13. Oman mukavuusalueen venyttäminen, keskiarvolla 3,07 ja tilanteeseen heittäytyminen keskiarvolla 3,93, nostatti myös palautekeskustelussa paljon mielipiteitä. Moni koki, että mahdollinen etukäteinen roolijako olisi ollut hyödyllinen ja auttanut heittäytymistä sekä oman äänen helpommin esille tuomista. Muutama osallistuja ilmaisi asian palautelomakkeessa seuraavanlaisesti.

Tämä oli toinen kerta, kun kokeilin simulaatiota ja minusta oli kiinnostavampaa, kun kaikilla omanlaiset roolit ja oli vähän aikaa valmistella omia mielipiteitään ja syventyä enemmän tapaukseen.

Olen osallistunut vastaavanlaiseen simulaatioon aikaisemmin. Aikaisemmassa simulaatiossa jokainen ryhmän jäsen sai roolin (kyseenalaistaja, myötäilijä, yms.) ja hetken aikaa käydä case läpi. Mielestäni tämä oli parempi tekniikka, sillä se helpotti heittäytymistä ja kokonaisuutena koin saaneeni simulaatiosta enemmän silloin irti verrattuna tähän kertaan.

Simulaatioon kokonaisuutena tyytyväisiä oli suurin osa, saaden keskiarvoksi 4,13. Yleisesti osallistujat palautekeskustelun aikana kokivat simulaation hyväksi tavaksi omien käytäntöjen ajattelemiseen ja kehittämiseen, ryhmässä toimimiseen sekä hyväksi tavaksi opetella ryhmäneuvottelutaitoja. Simulaatio koettiin myös mukavaksi vaihteluksi perinteisen luento-oppimiseen nähden, sekä menetelmän käytännöllisyys nähtiin tehokkaana oppimistapana. Negatiiviseksi puoleksi simulaatiossa nousi sekä palautekeskustelussa että palautelomakkeessa ajan puute. Monet osallistujista olisivat halunneet lisää aikaa simulaatiotilanteeseen valmistautumiseen, muutaman minuutin ensin itsenäisesti perehtyä lisää annettuun tapaukseen. He eivät kokeneet tapauksen yhdessä läpi käyntiä riittävänä siihen, että olisivat ehtineet sisäistää asian ennen simulaation alkamista. Palautelomakkeessa asiaa esille toi kaksi osallistujaa seuraavanlaisesti.

Simulaation tasoa parantaisi, jos saisi hetken tutustua tehtävänantoon ja miettiä tilannetta.

Hieman pidempi aika caseen perehtymiseen, mutta ei yli minuuttia enempää realististen tulosten saamiseksi.

Osallistujien vastausten keskiarvon 4,38 mukaan suurin osa olisi valmis osallistumaan simulaatioon tulevaisuudessa uudestaan. Osallistujat suosittelisivat myös todennäköisesti muille, vastauksista saadun keskiarvon 4,38 perusteella. Myös palautekeskustelun aikana yksi osallistuja perusteli mielipidettään seuraavanlaisesti.

Kyllä suosittelisin, koska poistutaan omalta mukavuusalueelta, hyvä venyttää sitä ja palvelee myös oikeaa elämää. Tulevaisuuden tilanteisiin hyödyllinen väline uusien ihmisten kanssa päättämiseen.

Yleisesti simulaatio koettiin hyvänä, mukavana ja kiinnostavana tapana oppia oikean elämän tilanteita, hyvänä tapana yhdistää teoria ja käytäntö sekä oppia ryhmäpäättöksentekoa. Suurin osa osallistujista koki, että simulaatiota olisi parantanut, jos osallistujille olisi annettu enemmän aikaa tapauksiin perehtymiseen. Simulaation jalkauttamisesta koulu- maailman ulkopuolelle oli kuitenkin erimielisyyksiä. Simulaatio nähtiin mahdollisuutena ryhmäpäättösten oppimiseen johtoryhmille ja koulutusmahdollisuutena uusille työntekijöille, osaksi perehdytystä eri organisaatiossa. Osalla nousi kuitenkin epäilyksiä siitä, miten yrityksissä olisi aikaa järjestää ja olisiko simulaation järjestämisestä hyötyä. Simulaatio nähtiin myös mahdollisuutena tutustuttaa ryhmänjäseniä toisiinsa, ja auttaa toimimaan yhteisesti jatkossa, esimerkiksi projektiryhmälle ennen projektin alkua, jotta jatkossa keskustelu ja tutustuminen olisi helpompaa, ja pohjalla olisi jo olemassa oleva yhteinen kokemus.

4.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitkä asiat vaikuttavat päätöksentekoon sekä se, miten simulaatio-oppiminen koetaan päätöksentekotilanteiden sekä työelämätilanteiden harjoitteluvälineenä. Seuraavien perusteiden voidaan todeta tutkimuksen mitkä tekijät tutkimuksessa lisäävät sen validiutta ja reliabiliteettia, ja mitkä tekijät heikentävät niitä. Validiteetti eli tutkimuksen pätevyyttä mitataan sillä, onko tutkimuksessa saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita. Reliabiliteetissa eli tutkimuksen luotettavuudessa tarkastellaan sitä, kuinka luotettava tutkimuksen valittava mittaus- tai tutkimusmenetelmä on, onko tutkimus toistettavissa ja millainen johdonmukaisuus eri mittausvälineillä saaduissa tuloksissa on. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 24-26.)

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, käyttäen äänitettyjä ja litteroituja simulaation purkukeskusteluita, jotka toimivat kuin puolistrukturoitu teemahaastattelu, joissa pohjana käytettiin simulaation purkukeskustelun timanttimalia. Tutkimuksessa käytettiin myös palautelomaketta, jonka jokainen opiskelija täytti itsenäisesti simulaatiotilaisuuden

päätteeksi. Tutkimusmenetelmät soveltuivat tutkimukseen. Tarkempaa tietoa simulaatiosta päätöksenteon oppimisessa oltaisiin mahdollisesti voida saada luomalla kysely, joka olisi käsitellyt vain sitä aihetta, päätöksentekoa kuitenkin käsiteltiin purkukeskusteluiden aikana laajasti. Luotettavuutta lisää myös tutkimustuloksien litterointi.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa negatiivisesti se, että purkukeskusteluiden aikana ei kaikki osallistujat pääse tasapuolisesti ääneen, ja osa ei mahdollisesti uskalla tuoda omia näkemyksiään esiin suuren ryhmän edessä. Tämän vaikutus kuitenkin väheni, kun käytössä oli myös anonyymit palautelomakkeet. Kuitenkin palautelomake ja simulaatioiden purkukeskustelut käsitelivät myös eri aiheita, joten on mahdollisuus, että tutkimuksen tulokset voisivat vaihdella, jos myös purkukeskusteluissa käsiteltyjä aiheita olisi kysytty anonyymisti. Simulaatioon osallistuneet opiskelijat toivat kuitenkin aktiivisesti omia mielipiteitään esille. Tutkimus on mahdollista toistaa ja sitä voidaan myös soveltaa eri kokosiille ryhmille ja myös eri aloille sekä myös yrityksille ja organisaatioille.

Tutkimuksen validiutta tukee se, että tutkimustulokset vastaavat opinnäytetyössä esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimustulokset sisältävät myös opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltyjä aiheita. Tutkimuksen otanta oli 16 henkilöä, mikä on kohtalainen. Vastauksissa oli paljon samankaltaisuuksia, ja myös eriäviä mielipiteitä nostettiin esiin monipuolisten näkemyksien ilmentämiseksi. Tutkimus on pyritty suorittamaan mahdollisimman objektiivisesti, siten että tutkijan omat näkemykset ja mielipiteet eivät vaikuta siihen missä valossa tutkimustulokset on esitelty. Tutkimuksen luotettavuuteen saattaa vaikuttaa myös opinnäytetyön tekijän aikaisemman kokemuksen puute tutkimuksen teosta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

5.1 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Osallistujat kokivat simulaatio-oppimisen miellyttävänä ja kiinnostavana tapana oppia työelämän tilanteita. Simulaatio-opetus koettiin hyvänä vaihteluna perinteiselle opetustavalle ja se edistää oman toiminnan kehittämistä. Simulaatio koettiin hyvänä tapana opiskella ryhmässä toimimista, ryhmäpäätöksentekoa ja neuvottelutaitoja. Vaikka simulaation tuomisesta organisaatioihin oli osalla osallistujista epäilyksiä, suurin osa kuitenkin näki simulaatio-opetukselle monia erilaisia mahdollisuuksia organisaatioissa ja yrityksissä.

Päätöksentekoa ja sen seuraamuksia pystyy simulaation kautta oppimaan turvallisessa ympäristössä. Simulaatio tuo yksilölle itsevarmuutta ja antaa hyvää kokemusta, jota voi hyödyntää tosielämän työympäristöissä. Simulaatio-oppiminen yhdistää hyvin teorian ja käytännön ja auttaa näin ymmärtämään asioita paremmin kokonaisuuksina. Simulaatio-oppiminen on myös hyvä tapa opetella erilaisten ihmisten kanssa toimimista ja se valmistaa työelämän tilanteisiin.

Opetusmenetelmänä simulaatio soveltuu moniin eri aloihin, terveydenhuollosta liiketalouteen. Simulaation hyvä puoli on, että menetelmän soveltamismahdollisuuksia on rajattomasti ja toteutusmuodot voivat vaihdella laajasti. Mahdollisina esimerkkeinä käyttökohteista liiketalouden alalla voidaan mainita yrityksen strategian jalkautus, perehdytys sekä uusien palveluiden käyttöönotto.

Simulaatio-opetus on itsessään myös haasteellinen opetusväline ohjaajan kannalta, sen mukautuvuus helpottaa ja haastaa simulaation ohjaajaa. Ohjaajan täytyy olla hyvinkin perehtynyt käsiteltävään aiheeseen ja myös valmis johtamaan keskustelua, jos osallistujat eivät aktiivisesti itse osallistu purkukeskusteluun. Myös itse simulaatiotilanne voi olla monelle osallistujalle haasteellinen, sillä se vaatii heittäytymiskykyä ja monelle tilanne voi olla jännittävä. Riskinä on siis, etteivät osallistujat lähde aktiivisesti keskusteluun mukaan vaan ovat passiivisia. Siksi olisi hyvä luoda tilanteesta turvallinen painottamalla, että kyseessä on harjoitus, jossa virheiden teko on sallittua. Olennaista simulaation onnistumiselle on, että kaikki osallistujat osallistuvat avoimesti ja aktiivisesti.

Mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia olisi tutkia tarkemmin, millaiset vaikutukset simulaatio-opetuksella on opiskelijan oppimisen kannalta pitkällä aikavälillä, jos simulaatio olisi olennainen osa opintoja ja niitä olisi säännöllisesti. Kokisivatko opiskelijat omaavansa työelämään siirtyessään paremmat valmiudet, kuin opiskelijat, jotka eivät ole osallistuneet simulaatio-opetukseen? Kokisivatko simulaatio-opetuksessa olleet opiskelijat päätöksen-

tekoilanteet ja päätöksenteon eritavoin, ja helpottaako simulaatio-opetuksesta saatu kokemus näissä tilanteissa? Myös sitä voisi tutkia, onko simulaatiokokemus erilainen, ja miten, jos eri roolit on jaettu etukäteen, verrattuna siihen, että on simulaatiotilanteessa niin sanotusti omana itsenään, ilman ennalta määritettyä roolia. Muuttuuko osallistujien aktiivisuus ennalta määrätyn roolin kautta? Saako simulaatioon osallistuva sitä kautta enemmän irti opetustilanteesta? Päätöksenteon kannalta jatkotutkimuksena voisi olla tiedon määrän vaikutus, ja varsinkin tekoälyn tuottaman tiedon vaikutus päätöksentekoon. Helpottuuko vai vaikeutuuko päätöksenteko tiedon määrän kasvaessa tai tiedon laadun muuttuessa? Vaikuttavatko mahdolliset tekoälyn tuomat johtopäätökset päätöksentekoon?

5.2 Yhteenveto

Opinnäytetyö tehtiin yhdessä Lahden Ammattikorkeakoulun Työyhteisösimulaatio yritysten kasvun ja kehittämisen välineenä -hankkeen kanssa ja sen tavoitteena oli tutkia sitä, mitkä asiat vaikuttavat päätöksentekoon ja sitä, miten simulaatio-oppiminen koetaan päätöksentekotilanteiden sekä työelämäntilanteiden harjoitteluun. Tavoitteena oli myös tutkia sitä, miten simulaatiosta voisi tehdä paremman oppimiskokemuksen ja miten se soveltuu oppimismenetelmänä työelämään ja organisaatioihin. Tutkimuskysymyksiksi asetettiin seuraavat kysymykset: Mitkä seikat vaikuttavat päätöksentekotilanteessa? Miten simulaatio-oppimista voidaan hyödyntää johtamistilanteiden ja päätöksentekotilanteiden oppimiseen?

Ennen tutkimuksen teoriaosuuteen siirtymistä perehdyttiin kahteen aiemmin tehtyyn tutkimukseen, aiheina päätöksenteko ja simulaatio. Kaon ja Couzinin vuonna 2014 tutkimus käsittelee ryhmäpäätöksessä ryhmän koon vaikutusta päätöksen laatuun sekä Nehring ja Lashleyn vuonna 2004 tekemä simulaatiotutkimus käsittelee simulaation käyttöä opetusmenetelmänä.

Opinnäytetyön ensimmäisessä teoriaosuudessa perehdyttiin kirjallisuuskatsauksena päätöksentekoon ja siihen vaikuttaviin tekijöihin käyttäen Riabacke & Riabacken (2015) kehittämää päätöspyramidia. Päätöspyramidin jälkeen teoriaosuudessa käsitellään päätöksentekoprosessia johtamisen näkökulmasta. Käydään myös läpi kesy, monimutkainen ja pirullinen ongelma, sekä niiden ratkaisuprosessit. Yhdeksi pirullisten ongelmien työkaluksi esitellään Stacey'n (2002) kehittämä kompleksisuus matriisi ja tutustutaan myös osittain kompleksisuusajatteluun ja kaaoksen reunalla toimimiseen.

Opinnäytetyön toisessa teoriaosuudessa käsiteltiin simulaatiota oppimisvälineenä, tutustutaan myös Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen malliin, joka toimii pohjana simulaatio-oppimiselle. Perehdyttiin myös siihen, miten simulaatio-oppiminen eroaa perinteisistä

oppimistavoista ja sitä, miten simulointi voidaan tuoda osaksi kurssia käyttäen apuna Dieckmannin (2011) prosessimallia. Simulaatio-oppimisesta käsiteltiin myös jälkipuinnin eli purkukeskustelun merkitys ja sen avuksi kehitetty timanttimalli.

Opinnäytetyön tutkimus- eli empiirisessä osuudessa tarkasteltiin simulaatiotilaisuutta, joka toimi samanaikaisesti myös tutkimustilaisuutena. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimustulokset saatiin äänittämällä ja litteroimalla simulaatioiden jälkeiset purkukeskustelut ja palautekeskustelu sekä simulaatiotilaisuudessa kerätyistä palautelomakkeista, johon osallistujat vastasivat itsenäisesti ja anonyymisti. Palautelomake oli hankkeen oma ja se koostui väitteistä ja monivalintavaihtoehtoista. Palautelomakkeeseen vastasi kaikki 16 simulaatiotilanteeseen osallistunutta opiskelijaa. Tilaisuuteen osallistuneet olivat kaikki eri-ikäisiä ja erisukupuolisia opiskelijoita.

Purkukeskusteluissa keskeisimpiä keskustelun aiheita olivat päätöksentekoon vaikuttavat asiat, kuten vireystaso, muiden osallistujien eli lauman vaikutus omaan mielipiteeseen, informaation puute, rajallinen aika. Palautekeskustelun ja palautelomakkeiden tulokset osoittivat simulaation olevan turvallinen ja toimiva oppimistilanne, jonka tavoitteet olivat selkeät. Simulaatioiden purkukeskustelut koettiin hyödyllisinä ja simulaatiot tuottivat suurimmalle osalle oivalluksia. Erimielisyyksiä vastaajien kesken aiheutti simulaatiotilanteen tapauksien haastetason sopivuus, oman mukavuusalueen venyttäminen ja tilanteeseen heittäytyminen.

Kokonaisuutena osallistujat olivat kuitenkin tyytyväisiä simulaatiotilaisuuteen, ja simulaatio koettiin hyväksi tavaksi omien käytäntöjen ajatteluun ja kehittämiseen sekä ryhmässä toimimiseen. Suurin yksittäinen negatiivinen puoli minkä osallistujat nostivat esiin, oli ajan puute. Monet osallistujista olisivat halunneet lisää aikaa tapauksiin perehtymiseen itsenäisesti ennen simulaation alkamista. Suurin osa osallistujista olisi myös valmiita osallistumaan simulaatioon uudestaan ja suosittelisi simulaatiota myös todennäköisesti muille. Simulaation tuomisesta yrityksiin ja organisaatioihin vastaajilla ilmeni erimielisyyksiä. Osa näki simulaation mahdollisena työvälineenä esimerkiksi perehdyttämiseen ja uusien työntekijöiden kouluttamiseen sekä ryhmäpätöksentekotilanteiden oppimiseen. Osa vastanneista ei ollut täysin vakuuttuneita hyödyllisyydestä ja haasteena nähtiin simulaation vaatima aika.

Tutkimus sisältää sekä luotettavan että pätevän tutkimuksen piirteitä. Tutkimus toteutettiin käyttäen siihen soveltuvia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen luotettavuutta olisi kuitenkin voinut mahdollisesti lisätä erillinen osallistujille tehty kysely liittyen päätöksenteon aiheisiin, vaikka purkukeskusteluissa käsiteltiin aihetta paljon. Tutkimus on mahdollista toistaa

ja sitä voidaan myös soveltaa eri aloille sekä myös yrityksille ja organisaatioille. Tutkimuksen validiutta tukee se, että tutkimustulokset vastaavat opinnäytetyössä esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.

Kapp, K., Blair, L. & Mesch, R. 2014. The Gamification of learning and instruction fieldbook. San Francisco CA: Wiley cop.

Lewis, H. W. 1999. Miksi heittää lanttia? Päätämisen taito ja tiede. Helsinki: Terra Cognita.

Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki: Multikustantamo.

Riabacke, A. & Riabacke, M. 2015. Päätöksenteko – uskalla tehdä toisin. Helsinki: Talentum Media Oy.

Simon, H. 1979. Päätöksenteko ja hallinto. Espoo: Weilin + Göös.

Stacey, R. 2011. Strategic management and organisational dynamics. The challenge of complexity. Harlow: Financial Times / Prentice Hall cop.

Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. 2013. Johtajana kaaoksen reunalla: kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Internet lähteet:

Dieckmann, P. 2011. Simulation is more than Technology - The Simulation Setting. Laerdal [viitattu 18.3.2019]. Saatavissa:
http://www.laerdaltraining.com/sun/enable/PDF/dieckman_article.pdf

Dietrich, C. 2010. Decision Making: Factors that Influence Decision Making, Heuristics Used, and Decision Outcomes. Inquiries Journal [viitattu 20.2.2019]. Saatavissa:
<http://www.inquiriesjournal.com/articles/180/2/decision-making-factors-that-influence-decision-making-heuristics-used-and-decision-outcomes>

Huotari, V. & Kalalahti, J. 2017. Työ, koulu ja simulaatio ammattiin oppimisessa. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1. Ajankohtaista ammattikasvatuksessa. OKKA-säätiö [viitattu 27.3.2019]. Saatavissa: <https://akakk.fi/wp-content/uploads/AKAKK-1.2017-NET.pdf#page=48>

Hussung, T. 2019. Make Better Business Decisions by Following This 7-Step Process. All Business [viitattu 15.4.2019]. Saatavissa: <https://www.allbusiness.com/make-better-business-decisions-following-7-step-process-112425-1.html>

Jalonen, H. 2017. Kompleksisuusajattelun lyhyt oppimäärä, osa 1. Harri Jalonen. Blogi [viitattu 9.3.2019]. Saatavissa: http://www.harrijalonen.fi/fi/niita_naita/kompleksisuusajattelun_lyhyt_oppimaara_osa_1

Jaye, P., Thomas, L. & Reedy, G. 2015. 'The Diamond': a structure for simulation debrief. The Clinical Teacher [viitattu 18.2.2019]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/277145281_'The_Diamond'_A_structure_for_simulation_debrief

Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. 2019. Oppimiskäsitykset. Kokemuksellinen oppiminen ja oppimisen ohjaaminen. [viitattu 6.5.2019]. Saatavissa: <https://oppimateriaalit.jamk.fi/oppimiskasitykset/oppimiskasityksista-oppimisen-ohjaamiseen/kokemuksellinen-oppiminen-ja-oppimisen-ohjaaminen/>

Kao, A. & Couzin, I. 2014. Decision accuracy in complex environments is often maximized by small group sizes. Proceedings of the Royal Society B [viitattu 6.5.2019]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/261838622_Decision_accuracy_in_complex_environments_is_often_maximized_by_small_group_sizes

Lahden ammattikorkeakoulu. 2019. Työyhteisösimulaatio yritysten kasvun ja kehittämisen välineenä [viitattu 15.01.2019]. Saatavissa: <https://www.lamk.fi/fi/hanke/tyoyhteisosimulaatio-yritysten-kasvun-ja-kehittamisen-valineena>

Learning Theories. 2007. Experimental Learning (KOLB) [viitattu 6.5.2019]. Saatavissa: <https://www.learning-theories.com/experiential-learning-kolb.html>

Nehring, W. & Lashley, F. 2004. Current use and opinions regarding Human Patient Simulators in nursing education: an international survey. Nursing education perspectives [viitattu 6.5.2019]. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/8207790_Current_use_and_opinions_regarding_Human_Patient_Simulators_in_nursing_education_an_international_survey

Rautiainen, M. 2017. Muutosjohtajan pitää selittää "pirulliset ongelmat" – jopa 90 % muutosyrityksistä epäonnistuu. Tekniikka & Talous [viitattu 18.3.2019]. Saatavissa: <https://www.tekniikkatalous.fi/tyoelama/muutosjohtajan-pitaa-selattaa-pirulliset-ongelmat-jopa-90-muutosyrityksista-epaonnistuu-6656786>

Riemer, A. & Nadjmabadi, K. 2018. New Era Of Executive Meetings? How Intelligent Technologies Change Your Decision-Making Patterns. Digitalist Magazine [viitattu 20.2.2019]. Saatavissa: <https://www.digitalistmag.com/finance/2018/12/19/new-era-of-executive-meetings-how-intelligent-technologies-change-your-decision-making-patterns-06194938>

Rosqvist, E., Repo, J., Lauritsalo, S. & Paloneva, J. 2017. Ei-teknisten taitojen arviointimittari traumatiimille: t-notechs-mittarin kääntäminen, kulttuurinen adaptointi ja reliabiliteetti [viitattu 18.2.2019]. Saatavissa:

https://www.researchgate.net/publication/314081845_EI-TEKNISTEN_TAIJOJEN_ARVIOINTIMITTARI_TRAUMATIIMILLE_T-NOTECHS-MITTARIN_KAANTAMINEN_KULTTUURINEN_ADAPTOINTI_JA_RELIABILITEETTI

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 20.03.2019]. Saatavissa:

<https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Silén-Lipponen, M. 2014. Simulaatio-oppiminen tuottaa osaamista motivoivasti ja oppijaa aktivoiden. UAS Journal [viitattu 6.5.2019]. Saatavissa: <https://uasjournal.fi/tutkimus-innovaatiot/simulaatio-oppiminen-tuottaa-osaamista-motivoivasti-ja-oppijaa-aktivoiden/>

Teräs, M. & Jokela, J. 2015. Simulaatio-opetuksen haasteet ja mahdollisuudet ammatillisessa koulutuksessa. Katu-uskottava ammatillinen koulutus - Uusia tapoja oppimiseen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu [viitattu 18.3.2019]. Saatavissa:

https://www.researchgate.net/publication/289532327_Simulaatio-opetuksen_haasteet_ja_mahdollisuudet_Simulaatio-opetuksen_haasteet_ja_mahdollisuudet_ammattillisessa_koulutuksessa

Teräs, M., Kiias, S. & Jokela, J. 2016. Simulaatiot haastavat opiskelutaitoja. UAS Journal [viitattu 18.3.2019]. Saatavissa: <https://uasjournal.fi/koulutus-oppiminen/simulaatiot-haastavat-opiskelutaitoja/#1458134585005-b3f22396-5506>

UMass Dartmouth. 2019. Decision-Making process [viitattu 9.4.2019]. Saatavissa: <https://www.umassd.edu/fycm/decision-making/process/>

Zimmerman, B. 2019. The Stacey Matrix. GP- training.net [viitattu 13.3.2019]. Saatavissa: http://gp-training.net/training/communication_skills/consultation/equipoise/complexity/stacey.htm

LIITTEET

Liite 1 Pelillistetty simulaatio

PELILLISTETTY SIMULAATIO: PÄÄTÖKSENTEKO

- Ryhmä jaetaan 4-6 henkilön johtoryhmiin.
- Tehtävät etenevät vaiheittain. Edeltävät päätökset eivät vaikuta seuraavan tason tehtävään.
- Arviointi voidaan tehdä yksilötasolla tai vastaavissa pienryhmissä. Kokeillaan aluksi pienryhmissä käytävää lyhyttä keskustelua ja sen jälkeen keskustelujen perusteella havaintojen sekä arviointien kokoamista yhteen.
- Ajankäyttö:
 - N. 5 minuuttia luetaan case kaikille, jaetaan case-materiaali jokaiselle simulaatioon menevälle, jokaiselle seuraajalle annetaan arviointilomake.
 - Max 10 minuuttia per johtoryhmä päätöksenteko/kokous.
 - N. 10 minuuttia pienryhmäkeskustelua, n. 10 minuuttia koonti.
 - Yhteensä 35 min. per case.

Taso 1: REKRYTOINTI

Pienelektroniikkayrityksenne on vahvassa kasvuvaiheessa. Johtoryhmänne vastaa myös rekrytointipäätöksistä. Johtoryhmällä on nimetty puheenjohtaja. Työyhteisössänne on b-to-b myyjän paikka avoinna. Asiakkaina ovat ketjut, ammattiestajat, joista osan ostopäätökset tehdään ulkomailla. Ideaalitulanteessa löydätte henkilön, joka on jo hankkinut kokemusta myynnin alalla ja olisi varsin valmis välittömästi aloittamaan myyntityön. Toivotte kuitenkin myös pitkäjänteisyyttä, sitoutumista organisaatioonne sekä motivoitunutta asennetta.

Hakijoista loppusuoralle on valikoitunut kolme, ja teille on annettu heistä perustiedot, joiden perusteella tulisi päättää, kenet valitsette ja antaa päätökselle myös riittävät perustelut:

- Hanna, joka on 25-vuotias yhden lapsen äiti, monipuolista työkokemusta hankkinut (kiinteistönvälitys, autokauppa, it-sektori), habitukseltaan hieman boheemi (lävistyksset, tatuoinnit ja remakka olemus), mutta hyvin reippaan oloinen, eloisa ja lämmin nuori nainen. Hän voisi olla valmis työhön heti. Onko asiakaskuntaa ajatellen sovelias valinta?
- Miia, 19-vuotias, erittäin aktiivisen, positiivisen ja innokkaan vaikutelman antanut nuori nainen. Hänellä ei ole kokemusta, mutta motivaatiota ja halua oppia sekä kyky kuunnella. Onko aikaa ja mahdollisuutta perehdyttää? Vastaako tarpeeseen?
- Marko, 53-vuotias kokenut myyjä, joka osaa ansiokkaasti kertoa omista vahvuuksistaan ja asioista, jotka osaa. Hän on persoonana hieman päällekkävyä, mutta keskusteleleva. Epäilystä haastattelussa herätti oman osaamisen ja tietämisen korostaminen. Henkilöstä syntyi kuitenkin tehokkaan ja pätevän b-to-b -myyjän vaikutelma. Miten hän sopeutuu myyntitiimiin?

Kenet valitsette? Miksi? Aikaa on max. 8 minuuttia.

Taso 2: KOKOONPANON SIJAINTI

Elektroniikkatuotteidenne kokoonpano tehdään Liettuassa. Tuotantopäällikkönne on tehnyt reisin Kiinaan tutustuakseen vaihtoehtoiseen kokoonpanolinjaan. Hän on käynyt erittäin hyviä neuvotteluja ja päässyt yksituumaisuuteen joustavan, ystävällisen ja hymyilevän paikallisen toimijan kanssa. Kokoonpanokustannukset ovat peräti 20 % edullisempia kuin Liettuassa. Vielä ennen lähtöään kotimatkalta, hän pyytää päästä tutustumaan tuotantotiloihin. Hänelle selviää, että kokoonpano tapahtuu perheiden kotona. Työntekijöinä on koko perhe, myös lapset. Kaikki ovat onnellisen oloisia, hymyileviä, vaikka tekevätkin ympäröiväitä päiviä. Työ takaa heille elannon. Tuotantopäällikkö on esitellyt mahdollisuuden johtoryhmälle ja teidän tulee päättää, miten etenette.

Mikä on päätöksenne? Siirättäkö tuotannon Kiinaan vai pitäydyttekö Liettuassa? Miksi?

Taso 3: KRIISI

Pienelektroniikkaa valmistava organisaationne on ajautunut yllättäen kriisiin epäonnistuneesta kokoonpanon sijaintipäätöksestä johtuen. 20 suurimmasta ketjuasiakkaasta 9 on ilmoittanut, ettei jatka yhteistyötä kanssanne. Nämä asiakkaat edustavat 30 % myynnistänne, ja pelkonne on, että menetettyjä asiakkaita tulee lisää. Näin koko vuosibudjetiltanne, toimintasuunnitelmaltanne ja strategialtanne on tipahtamassa pohja pois. Ette ole huomanneet merkkejä aiemmin, mutta nyt, aivan yllättäen, asiasta onkin tullut asiakkaille ongelma, laiva vuotaa ja on vaarassa upota.

Tiedätte siis, että myynti sakkaa. Olette samalla tietoisia siitä, että tuotanto pyörii tehokkaasti. Arvionne on, ettei tilanne voi jatkua kahta kuukautta kauemmin ilman merkittävää toiminnan karsimista. Teillä ei kuitenkaan ole tarkkaa tietoa, mistä yllä mainittu ongelma johtuu, eikä aikaa selvittää sen taustoja. Kuitenkin teidän on tehtävä päätös välittömästi toimenpiteistä välttääksenne tilanteen pahenemisen.

Päättäkää ratkaisutavoista yllättävään kriisiin. Mitä teette, miten etenette? Miksi?

Liite 2. Palautelomake

Palautelomake

Työyhteisösimulaatio yritysten kasvun ja kehittämisen välineenä -hanke

Anna palautetta simulaatiotyöpajasta! Palautteita käytetään hankkeessa kehitettävän simulaatiomenetelmän arvioinnissa ja kehittämisessä. Palaute annetaan nimettömänä ja tulokset julkaistaan kokonaisuutena niin, ett yksittäistä työpajasta kertynyttä aineistoa ei voi tunnistaa.

1) Arvio simulaatio-oppimistilannetta

Ympyröi sopiva vaihtoehto. Mikäli et osaa ottaa kantaa, jätä väittämä tyhjäksi.

(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä).

Perehdytys oli riittävä	1	2	3	4	5
Tavoitteet olivat selkeät	1	2	3	4	5
Oppimistilanne tuntui turvalliselta	1	2	3	4	5
Kaikille osallistujille oli sopivasti tekemistä	1	2	3	4	5
Simulaatio tuntui aidolta työelämäntilanteelta	1	2	3	4	5
Haastetaso oli sopiva	1	2	3	4	5
Purkutilanne (oppimiskeskustelu) oli hyodyllinen	1	2	3	4	5
Koin oivalluksia	1	2	3	4	5
Ryhmässä löydettiin ja jaettiin pulmatilanteiden ratkaisuvaihtoehtoja	1	2	3	4	5
Venytin omaa mukavuusalueuttani	1	2	3	4	5
Heittäydyin tilanteeseen	1	2	3	4	5

2) Arvioi kokemustasi simulaatiotilaisuudesta asterikolla 1-5

(1 = heikoin arvosana, 5 = paras arvosana)

Kuinka tyytyväinen olit simulaation kokonaisuutena?	1	2	3	4	5
Kuinka valmis olisit osallistumaan simulaatioon tulevaisuudessa?	1	2	3	4	5
Kuinka todennäköisesti suosittelisit simulaatiota muille?	1	2	3	4	5

3) Mitä muuta palautetta tai kehittämis ehdotuksia haluat antaa?

Kiitos vastauksistasi!