

# PÄÄTÖKSEN JUONI

Miten johdan parempiin päätöksiin

PÄIVI HEIKINHEIMO

Alma Talent  
Helsinki 2021

Tilaa Päätöksen juoni – Miten johdan parempiin päätöksiin  
Alma Talent Shopista: [shop.almatalent.fi](https://shop.almatalent.fi)

Copyright © 2021 Alma Talent Oy ja Päivi Heikinheimo

ISBN 978-952-14-4359-6

ISBN 978-952-14-4360-2 (ekirja)

ISBN 978-952-14-4361-9 (verkkokirja)

ISBN 978-952-14-4362-6 (äänikirja)

Kansi: Laura Noponen

Taitto: Sirpa Puntti

BALTO print, Liettua 2021

*Anna palautetta kirjasta: [kustannustoimitus@almatalent.fi](mailto:kustannustoimitus@almatalent.fi)*

# Sisällys

Johdanto .....	9
<b>LÄHTÖKOHTA: PÄÄTÖKSENTEON JOHTAMINEN .....</b>	<b>13</b>
Tasapainoisen johtamisen malli .....	14
Mitä tasapainoinen päätöksenteko on .....	20
<b>SYVENTÄMINEN: PÄÄTÖKSENTEON YDINALUEET .....</b>	<b>25</b>
<b>OSA I. MIKSI JA MITÄ – Päätöksen sisältö .....</b>	<b>26</b>
1. Miksi-kysymykseen täytyy pystyä vastaamaan .....	27
2. Strategian sana on laki – kunnes sitä muutetaan .....	30
3. Päätökset ovat erilaisia ja edellyttävät erilaista toimintatapaa .....	33
4. Päätöksen täytyy tuottaa arvoa asiakkaalle .....	43
5. Väärät intressit ja pelkkä totuttu tapa eivät johda hyvään päätökseen .....	46
6. Päätösten vaikutukset valuvat veden lailla joka paikkaan .....	49
7. Toiminnan eettisyys tulee esille väistämättä .....	54
8. Vastuullisuus ei ole enää valinnainen asia .....	63
9. Säädökset sanelevat monia päätöksiä .....	72

10. Jos luet väärin liiketoimintaympäristön kehityksen, kuolet . . . . .	74
11. Vaihtoehtoja on aina enemmän kuin alkuun luulisi . . . . .	90
12. Päätökset muodostavat verkon . . . . .	95
13. Riskin ottamista ei voi välttää . . . . .	98
<b>OSA II. MITEN – Keinot,</b>	
<b>joilla hyvä päätös saadaan aikaan. . . . .</b>	<b>105</b>
14. Päätöksenteko on aina prosessi . . . . .	108
15. Vaihtoehtojen valinnalle on oltava perusteet . . . . .	111
16. Kaikkia toiveita ei voi toteuttaa kerralla. . . . .	114
17. Datan merkitys korostuu . . . . .	120
18. Teknologia mullistaa päätöksentekoa . . . . .	133
19. Menetelmät ja mallit apuvälineinä. . . . .	141
20. Aika on sekä ystävällinen että vihollinen . . . . .	145
21. Projektityön tulee edetä vain päätösten pohjalta. . . . .	151
22. Ilman viestintää ei tapahdu mitään – tai tapahtuu väärin asioita . . . . .	153
23. Vasta toteutus tuo tulokset . . . . .	155
<b>OSA III. KUKA – Päätöksentekijät ja ihmisten</b>	
<b>ominaisuuksien vaikutus päätöksentekoon. . . . .</b>	<b>162</b>
24. Päätöksentekijöitä ovat kaikki omistajista työntekijöihin . . . . .	165
25. Epäselvät vastuut hiertävät kuin kivi kengässä . . . . .	172
26. Sidosryhmilläkin on roolinsa pätöksentekoprosessissa. . . . .	179
27. Organisaatiokulttuuri heijastuu tuloksiin . . . . .	183
28. Eri päätöksentekotyylit tehoavat eri tavoin . . . . .	197
29. Päätämättömyys piinaa . . . . .	203

30. Pyrimme rationaalisuuteen, mutta ajattelumme vinoutuu helposti . . . . .	207
31. Intuitiota kannattaa kuunnella – harkiten . . . . .	224
32. Tunteiden vaikutusta ei pidä aliarvioida . . . . .	233
33. Pelko on päätösten jarru . . . . .	239
34. Ilman palautetta emme opi . . . . .	250
<b>RATKAISU – NÄIN PARANNAT</b>	
<b>PÄÄTÖKSENTEON LAATUA . . . . .</b>	<b>257</b>
<b>Tyypillisiä haasteita päätöksenteossa . . . . .</b>	<b>258</b>
<b>Yhteenvedo kirjan opeista . . . . .</b>	<b>266</b>
<b>Miten arvioit päätöksenteon nykytilan</b>	
<b>organisaatiossasi . . . . .</b>	<b>269</b>
<b>Käytäntöjä päätöksenteon parantamiseksi</b>	
<b>organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla . . . . .</b>	<b>274</b>
<b>Kiitokset . . . . .</b>	<b>285</b>
<b>Viiteluettelo . . . . .</b>	<b>287</b>
<b>Kuvaluettelo . . . . .</b>	<b>301</b>
<b>Lähdeluettelo . . . . .</b>	<b>305</b>

**“Get the assumptions wrong and everything that follows from them is wrong.”**

– Peter F. Drucker

**“Johtaminen on aina myös päätöksentekoa.”**

– Matti Alahuhta

**“Kyky tehdä päätöksiä johdonmukaisesti – se on meille tärkeää.”**

– Raimo Sailas

**“You can’t run from decisions. Believe me. I’ve tried. You don’t get very far.”**

– Jessica Wildfire

# Johdanto

**P**äätöksenteko kuuluu jokaiseen päivään. Siksi sitä saatetaan pitää itsestäänselvyytenä. Oletetaan, että päätöksenteko hoituu omalla painollaan ilman, että siihen kiinnitetään erityistä huomiota. Tai oletetaan, että päätösten laatu paranee ilman, että päätöksentekoa kehitetään tietoisesti omana toimintonaan. Liiketoimintojen menestyksen suurin este saattaa olla se, ettei tiedosteta päätöksenteon merkitystä.

Tämä kirja on tarkoitettu nostamaan päätöksenteon teema vahvasti esille ja painottamaan itse päätöksenteossa niitä asioita, jotka vaikuttavat kaikkein eniten tuloksiin. Kirjan kirjoittamisen taustalla on myös havainto siitä, että suuressa osassa johtamiskirjallisuutta päätöksentekoa käsitellään hyvin rajallisesti – tai ei ollenkaan.

Kirjan tavoite on lisätä lukijan kykyä tehdä parempia päätöksiä työssään. Se antaa kokonaisvaltaisen kuvan päätöksenteon ”anatomia”sta”, ongelmista ja kehittämistavoista. Tavoite saavutetaan, jos kirja auttaa lukijaa tunnistamaan, mitä omat ja organisaation kehittämistarpeet ovat, ja innostaa lukijaa työskentelemään päätöksenteon parantamiseksi tilanteeseen sopivilla tavoilla.

Rakenteeltaan kirja jakaantuu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa esittelen *Tasapainoisen johtamisen mallin*, jota käytän viitekehystenä päätöksenteon tarkastelussa. Tässä mallissa jokaisen

johtamistehtävän nähdään koostuvan kolmesta osa-alueesta: asiasisältö, prosessi ja ihmiset. Johtaminen – ja päätöksenteko sen osana – on hyvää silloin, kun onnistutaan tasapainottamaan nämä kolme tekijää.

Kirjan toisessa osassa pureudun syvemmälle päätöksenteon ydinalueisiin miksi-, mitä-, miten- ja kuka-kysymysten kautta. Osa sisältää tarinoita päätöksenteon tyypillisistä tilanteista arjen työelämässä niin suurissa kuin pienissä organisaatioissa ja eri organisaatiotasolla. Tarinoiden myötä tuon esimerkinomaisesti esille myös työkaluja, jotka auttavat esillä olevien ongelmien käsittelyssä.

Kirjan kolmannessa osassa tiivistän havainnot organisaatioiden yleisistä päätöksenteon haasteista ja esittelen tapoja parantaa päätöksenteon laatua organisaatio-, tiimi- ja yksilötasoisessa päätöksenteossa.

Itselleni päätöksenteon aihe tuli läheiseksi toimiessani liikkeenjohtajan konsulttina muun muassa A.T.Kearneyssä sekä ollessani Ovako Steelin ja Nokian palveluksessa yhteensä noin 35 vuoden ajan. Opin näkemään päätöksenteon kaikkia organisaation ihmisiä koskettavana asiana, jossa jokaisella on oma tärkeä roolinsa. Opin huomaamaan, että vain systemaattisuutta lisäämällä päästään parempiin tuloksiin – lukitsematta kuitenkaan toimintaa jäykkiin muotteihin.

Päätöksenteon teema linkittyy ajankohtaisiin pohdintoihin siitä, miten yritysten ja organisaatioiden on mahdollista säilyä toimintakykyisenä ja uusiutua nopeasti muuttuvassa maailmassa, miten työn murros vaikuttaa tehtävien suorittamiseen, ja miten ihmisten hyvinvointi työssä vaikuttaa taloudelliseen tulokseen.

Yritysten ja muiden organisaatioiden on kyettävä tekemään päätöksiä nopeasti ja joustavasti. Jos tätä kykyä ei kehitetä, ei

organisaatio voi menestyä. Päätöksenteon kehittäminen on todennäköisesti halvin tapa auttaa organisaatioita saavuttamaan tavoitteensa paremmin.

Mutta tämä ei onnistu, ellei oivalleta, että jokainen päätös on monista asioista jännittävällä tavalla yhteen punoutuva aikaansaannos – ei satunnainen, hetkellinen tuotos. Silloinkin, kun päätös vaikuttaa nopealta ja yhtäkkiseltä, on taustalla joka tapauksessa moninaisten kokemusten ja tiedonkulkujen ketjut.

Helsingissä joulukuussa 2020

Päivi Heikinheimo

*Kirjassa esitetyt tarinat ovat fiktiivisiä ja siten samankaltaisuudet todellisten tapahtumien kanssa ovat sattumanvaraisia.*

Ennen kuin aloitat kirjan lukemisen, palauta mieleesi jokin sinulle merkityksellinen päätös, jonka olet tehnyt tai jota olet tekemässä.

Onko päätöksenteko ollut sinulle helppoa vai vaikeaa?

Mikä on sujunut vaivatta? Mikä on ollut haastavaa?

Liittyivätkö nämä kokemuksesi enemmän päätöksen sisältöön vai ihmisiin, jotka olivat osallisina? Vai tekemistapaan, työprosessiin?

Mieti hetki näitä asioita – saat enemmän irti kirjasta!