

Tuomas Aho

INTUITION ROOLI OSANA URHEILUJOUKKUEEN TOIMINTAA

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Kesäkuu 2023
Ohjaaja: Hannu Saarijärvi

TIIVISTELMÄ

Tuomas Aho: Intuition roolit osana urheilujoukkueen toimintaa
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, markkinointi
Kesäkuu 2023

Intuitio on keskeinen ja erottamaton osa yksilön päätöksentekoa. Siitä huolimatta että intuition tutkimus on lisääntynyt, on se jo pelkän intuition käsitteen osalta edelleen pirstaloitunutta ja sekä huomattavasti vähäisempää verrattuna rationaalisen ja analyyttisen päätöksenteon tapojen tutkimukseen, Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia sitä, minkälainen rooli intuitiolla on urheilujoukkueen toiminnassa. Urheilujoukkueen toimintaa voidaan rinnastaa tiimityöhön, joka sisältää muun muassa paljon aikapainetta, korkeaa keskinäistä riippuvuutta ja työhön kuuluu keskeisesti erityisosaaminen.

Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdytään intuition käsitteeseen ja sen määrittelemiseen. Tähän tutkimukseen valittu tapa käsitteellistää intuitiota on erityisosaamiseen perustuva intuitio. Teorialuvussa käsitellään lisäksi intuitiivisten ja rationaalisten ajattelutapojen eroavaisuuksia ja keskinäistä vuorovaikutussuhdetta sekä intuition kehittämiseksi ja tehokkaalle käytölle suotuisia olosuhteita. Näistä osatekijöistä rakentuu tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin aineistolähtöisellä ja induktiivisella tutkimusotteella. Tällä tavoin on mahdollista päästä käsiksi tutkimuksen kohteena olleen urheilujoukkueen jäsenten subjektiivisiin kokemuksiin. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin ryhmäkeskustelut, joiden tueksi kullekin ryhmäkeskusteluihin osallistuneelle haastateltavalle annettiin myös ennakkotehtävä, joka tuli tehdä ennen ryhmähaastattelun osallistumista. Näitä ryhmäkeskusteluja pidettiin yhteensä 3 kappaletta ja niihin osallistui yhteensä 12 haastateltavaa henkilöä. Kerätyn aineiston analysointi suoritettiin hyödyntäen CIT-menetelmää sekä Gioia-menetelmää ja analysoinnin apuna käytettiin ATLAS.ti-tietokoneohjelmaa.

Analysoinnin tuloksena aineistosta tunnistettiin neljä kokonaisulottuvuutta, jotka kuvastavat intuition eri rooleja urheilujoukkueen toiminnassa. Nämä ulottuvuudet nimettiin aikapaineessa suoriutumiseksi, kollektiivisen suorittamisen edesauttamiseksi, oman aseman hahmottamiseksi ja muiden yksilöiden intuitioiden hyödyntämiseksi.

Tutkimuksen lopuksi viimeisessä luvussa käydään vielä läpi tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset, tutkimuksen tuottama kontribuutio ja tutkimuksen relevanssi, tutkimuksen sisältämät rajoitteet sekä esitellään erilaisia potentiaalisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Avainsanat: intuitio, päätöksenteko, tiimityö

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	5
1.1 Aiheenvalinnan tausta.....	5
1.2 Johdatus aiheeseen.....	7
1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	10
1.4 Tutkimuksen rajaukset.....	10
1.5 Tutkimuksen rakenne.....	12
2 PÄÄTÖKSENTEKOKÄYTTÄYTYMINEN	14
2.1 Intuition määritelmä.....	14
2.2 Erityisosajaan intuitio	17
2.3 Rationaalisen ja intuitiivisen ajattelun suhde	19
2.4 Dual process -teoria	20
2.5 Intuition käyttö.....	22
2.6 Kollektiivinen intuitio.....	25
2.7 Päätöksentekoympäristö	27
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	30
3.2 Laadullinen tutkimus	33
3.3 CIT-menetelmä	34
3.4 Aineiston keruu.....	35
3.5 Aineiston analysointi	38
4 INTUITION ROOLIT	42
4.1 Aikapaineessa suorittaminen	42
4.2 Kollektiivisen suorittamisen edesauttaminen	47
4.3 Oman aseman löytäminen.....	51
4.4 Muiden yksilöiden intuition hyödyntäminen.....	53
4.5 Tulosten yhteenveto.....	57
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	60

5.1 Tutkimuksen yhteenveto.....	60
5.2 Johtopäätökset.....	61
5.3 Tutkimuksen kontribuutio ja relevanssi	62
5.4 Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuuden arviointi.....	63
5.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet	64
LÄHTEET.....	66
LIITTEET	70
Liite 1: Ryhmäkeskustelun ennakkotehtävä	70

1 JOHDANTO

1.1 Aiheenvalinnan tausta

”Aloin tajuamaan että intuitiivinen ymmärrys ja tietoisuus oli paljon tärkeämpää kuin abstrakti ajattelemisen ja älyllinen looginen analysointi. Intuitio on erittäin voimallinen asia, omasta mielestäni voimakkaampi kuin älykkyys. Sillä on ollut iso vaikutus omaan työhöni.”

– Steve Jobs

”Aika usein päätös kun valitaan kahden tasavahvan ehdokkaan väliltä perustuu siinä vaiheessa intuitioon. On sellainen tunne, että tämä pelaaja sopisi parhaiten tähän tilanteeseen, mutta varmuuttahan siitä ei ole. Ne ovat välillä kovia paikkoja.”

– Jukka Jalonen

Niissä erilaisissa tilanteissa kun ihmisen pitää tehdä päätöksiä tai valintoja, liittyivätpä ne sitten vaikka opiskeluun, työhön tai johonkin muuhun elämän osa-alueeseen, päätöksentekijän voi joskus olla vaikeaa perustella muille tai edes itselleen sitä miksi päätyi tekemäänsä ratkaisuun. Joskus päätöksiä on tehtävä esimerkiksi kovassa kiireessä tai epätäydellisen tiedon varassa sen perusteella, mikä ratkaisu tuntuu itsestä parhaalta mahdolliselta. Tällöin on saattanut tulla toimineeksi intuitionsa pohjalta. Epstein (2010, 296) tiivistääkin, että lyhykäisyydessään intuitio sisältää tunteen siitä että tietää jotakin kuitenkin tietämättä sitä että miksi sen tietää. Intuitio sisältää tietämisen tuntemuksen joka perustuu tiedostamattomalla informaation prosessoinnille. Intuitiiviseksi luokiteltavat arviot ja päätökset tulevat päätöksentekijälle mieleen itsestään ilman selkeää tietoa ilmenevistä merkeistä sekä siitä, ovatko nämä merkit kuinka luotettavia (Kahneman & Klein, 2009).

Läpi ihmisajattelun historian ja jokaisella tietämisen alalla intuitio on näytellyt keskeistä roolia. Näin ollen onkin hyvin yllättävää, että siihen liittyvän subjektiivisen kokemuksen tutkimiselle on osoitettu niin vähän tutkimusta. Tieteiden historia on täynnä todistuksia siitä kun tutkijat kertovat kuinka he olivat yhtäkkiä saaneet uusia ideoita yhtäkkisellä ja odottamattomalla tavalla ilman minkäänlaista

tarkoituksenmukaista aktiviteettia näiden ideoiden aikaansaamiseksi (Petitmengin-Peugeot 1999, 43). Siihen, kuinka asiantuntijat kykenevät tekemään nopeita ja toimivia päätöksiä, kohdistuu yhä suurempaa kiinnostusta. Tutkijat ovat havainneet että intuitiolla on kriittinen rooli asiantuntijoiden päätöksenteossa. Ymmärrys siitä, kuinka asiantuntijat kehittävät ja käyttävät intuitiotaan tehokkaasti organisaatioissa omaa potentiaalia vaikuttaa suuresti organisaatioiden käytäntöihin ja tehokkuuteen (Salas ym 2010, 941).

On monia komplekseja tilanteita, missä edes kaikki maailman data ei voi päihittää sitä elämän mittaista kokemusta, joka ruokkii yksilön näppituntumaa, vaistoa tai intuitiota. Huolimatta kaikesta heidän käytössään olevasta valtavasta määrästä erilaista dataa ja analytiikkaa, kokeneiden johtajien täytyy usein pakon edessä ainoastaan luottaa siihen miltä heistä tuntuu (Matzler ym. 2007). Osaa kaikkein tärkeimmästä tietoon perustuvasta pääomasta organisaatioissa on usein hankalaa tai jopa mahdotonta ilmaista kirjaimellisesti. Kokeneet ja taitavat työntekijät kykenevät usein ”aistimaan” asioita ja suoriutumaan tehtävistään intuitiivisesti, mutta eivät kuitenkaan välttämättä kykene selittämään muille miksi tai kuinka. Kyky artikuloida tätä piilossa olevaa tietämystä ja näitä taitoja, jotka ovat hankalasti kopioitavissa, on potentiaalisesti organisaatiolle arvokas voimavara ja mahdollinen kilpailuedun lähde (Sadler-Smith, 2008).

Intuition tutkimukseen kohdistuva kiinnostus on noussut viime vuosikymmeninä valtavasti johtamisen kirjallisuudessa ja yleisemminkin akateemisessa maailmassa etenekin kahdesta syystä: Intuitio on kenties vähiten ymmärretty osa johtamisen kognitiota ja jos intuitiota ei ymmärretä, ei voida myöskään kognitiota kunnolla käsitteellistää (Dörfler & Ackermann, 2012). Intuitiolla on kriittinen rooli asiantuntijapäätöksenteossa. Näin ollen sen ymmärtäminen, kuinka asiantuntijat kehittävät ja hyödyntävät intuitiota tehokkaasti organisaatioiden sisällä, pitää sisällään paljon potentiaalia vaikuttaa suuresti organisaatioiden käytäntöihin ja tehokkuuteen. Hodgkinsonin ym. (2009) mukaan intuitiivinen arviointi on yksi strategisen kyvykkyyden välttämättömistä osista.

Huolimatta siitä, että vaikka intuition rooliin organisaatioiden päätöksenteossa kohdistuukin kasvavissa määrin teoreettista kiinnostusta, on huomioita kohdistettu lähes yksinomaan yksittäisiin päätöksentekijöihin ja näin ollen laiminlyöty kollektiivisen

intuition tutkimusta organisaatiotason ilmiönä (Akinci & Sadler-Smith, 2019). Salasin ym. (2010) mukaan tarvitaan parempaa ymmärrystä sen suhteen, kuinka asiantuntijuuteen pohjautuva intuitio toimii ryhmätasolla ja tiimityössä. Cannon-Bowers & Bowers (2006) määrittelevät tiimin koostuvan vähintään kahdesta ihmisestä jotka työskentelevät yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, siihen kuuluu jäseniä joille on osoitettu spesifejä rooleja tai tehtäviä suoritettavaksi ja sisältää jonkin asteista keskinäistä riippuvuutta jäsentensä kesken. Samba ym. (2022) puolestaan toteavat, että tiimitasolla esiintyvää intuitiota käsittelevä kirjallisuus on hyvin pirstaloitunutta, mikä jättää epäselvän kuvan siitä kuinka tiimit mahdollisesti kehittävät ja hyödyntävät intuitiota heidän päätöksentekotilanteissaan. Lisäksi on välttämätöntä, että organisaatioiden sisällä näitä intuitioita pyritään artikuloimaan ja niitä tulkitaan myös kollektiivisesti, minkä ansiosta on sekä teoreettisia että käytännöllisiä syitä sille, miksi on tarvetta ymmärtää intuitiota myös yli pelkän yksilötason ja sen osallisuutta ryhmässä tapahtuvaan päätöksentekoon sekä organisaatioissa oppimiseen (Salas ym. 2010).

1.2 Johdatus aiheeseen

Intuition rooli päätöksenteossa on keskeinen, mutta sitä on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin analyyttisempaa ja rationaalisempaa päätöksenteon tapaa. Tutkijat ovat perinteisesti usein korostaneet rationaalista päätöksenteon tapaa yli ja ohi intuitiivisen päätöksenteon. Yksi suuri syy sille voi olla se, että intuitiivisia prosesseja saatetaan pitää jollain tapaa epäloogisina tai paranormaaleina (Khatri & Ng 2000, 58). Intuition hyödyllisyyttä päätöksenteossa organisaatioissa on saatettu epäillä senkin takia, koska sillä on potentiaalia johtaa virheellisiin, vinoutuneisiin tai epätarkkoihin päätöksiin verrattuna analyyttisempiin ja rationaalisempiin päätöksenteon tapoihin (Dane & Pratt 2009, 14). Rationaalinen ajattelu sisältää sellaisten systemaattisten prosessien hyödyntämistä, joissa arvioidaan kaikki asiaankuuluva informaatio, punnitaan kustannuksia ja hyötyjä ja lopulta tehdään päätös joka perustuu tietoiselle päättelylle (Dane & Pratt 2007, 40). Kuitenkin voidaan todeta, että monimutkaisissa, epävarmoissa ja aikapainetta sisältävissä päätöksentekoympäristöissä, missä informaatio vaihtoehtoista saattaa olla saavuttamattomissa, epätäydellistä tai ylivoimaisen haastavaa käsiteltäväksi, rationaalista päätöksentekoa rajoittaa sekä päätöksentekotehtävän monimutkaisuus että päätöksentekijän informaation käsittelemiseksi tarvittava kapasiteetti. (Simon, 1997).

Yhä kasvavissa määrin on tunnistettu että kysymys siitä, onko intuitio parempi vai huonompi päätöksenteon tapa verrattuna rationaaliseen analysointiin, on luonteeltaan hyvin kompleksinen eikä siihen välttämättä ole tarjolla yksinkertaista kyllä/ei-vastausta (Dane & Pratt 2009, 15). Intuitio ei ole kvantitatiivisen analyysin vastakohta tai yrityksiä eliminoida kvantitatiivinen analyysi. Mutta niin kauan kuin yritykset sijaitsevat maailmassa joka on täynnä nopeita ja ennen näkemättömiä muutoksia, intuitio tulee näyttelemään merkittävää roolia päätöksenteossa (Harper 1988, 16).

Tutkimuksen kontekstiksi on valittu suomalainen pääsarjatason urheilujoukkue, sillä sen toimintaympäristö sisältää paljon niitä ominaispiirteitä, joissa intuition voidaan olettaa näyttelevän jonkinlaista roolia. Toimintaympäristölle keskeisiä ominaispiirteitä ovat ajoittain kova aikapaine, toimijoiden voimakas keskinäinen riippuvuus sekä tietyn asteinen ennakoitavuus ja toistuvuus erilaisissa tehtävissä joita suoritetaan. Lisäksi toimintaympäristön ja sen sisältämien tehtävien voidaan katsoa edellyttävän paljon erityisosaamista.

Salasin ym. (2010) mukaan osaamiseen perustuva intuitio perustuu laajamittaiseen kokemukseen tietyn toimialan sisällä, mutta tietyn tyyppiset kokemukset ovat tehokkaampia tämän kaltaisen kapasiteetin kehittämiseen kuin muut. Erityisesti asiantuntijat erilaisilla suorittavilla toimialoilla, kuten Shakki, esiintyvät taiteet ja urheilu, sisältävät paljon tietyn tyyppisiä tarkoituksenmukaisia harjoitusaktiviteetteja oppimisen maksimoimiseksi. Ericsson ym. (1993) ovat tunnistaneet neljä edellytystä edellä mainituille tarkoituksenmukaisille harjoituksille: Saman tai samankaltaisen tehtävän toistaminen, suoriutumista parantavan välittömän palautteen läsnäolo, tehtävät jotka kehittävät oppijan jo olemassa olevaa tietämystä ja oppija, joka on motivoitunut osallistumaan harjoituksiin ja muihin suoriutumista kehittäviin aktiviteetteihin. Matzler ym. (2007) lisäävät, että intuitio kasvaa ja kehittyy parhaiten ympäristöissä, missä yksilöt voivat saada sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia. Näiden intuitiota kehittävä olosuhteen reunaehtoihin peilaten voidaan pääsarjatason urheilujoukkuetta pitää sopivana kontekstina havaita intuition hyödyntämistä ja sekä löytää intuition hyödyntämiselle erilaisia rooleja.

Keskinäistä riippuvuutta on monenlaista (ks. Cannon-Bowers & Bowers, 2006, Saavedra ym. 1993), mutta sellaisten joukkueurheilulajien kuten esimerkiksi jalkapallo ja koripallo kohdalla voidaan puhua joukkueetason keskinäisestä riippuvuudesta, mikä tarkoittaa sitä, että ryhmän jäsenet yhdessä tunnistavat tilanteita, harjoittavat ongelmanratkaisua ja tekevät yhteistyötä saadakseen tehtävänsä suoritetuksi. Tämän kaltaista vuorovaikutusta voidaan pitää kaikista kompleksisimpana, koska tiimin jäsenten täytyy vuorovaikuttaa usein keskenään luodakseen ja suorittaakseen tehtäviään. Roolit tällaisissa tiimeissä ovat usein päällekkäisiä, jotta tiimin jäsenet voivat kompensoida myös tiimin toisten jäsenten kohtaamia ongelmia tai heikkouksia (Cannon-Bowers & Bowers, 2006). Organisaatiotutkimukseen keskittyvät tutkijat ovat tunnustaneet, että intuition hyödyntäminen tapahtuu usein osana kompleksisissa sosiaalisissa asetelmissa, kuten esimerkiksi erilaisissa tiimeissä. Näin ollen on tärkeää että ei tutkita pelkkiä yksilöiden intuitioita, vaan myös tiimien intuitioita (Samba ym. 2022).

Urheilujoukkueen toiminta, johon tässä tutkimuksessa viitataan, koskee nimenomaan sitä työtä, jota urheilujoukkueen pelaajat ja valmentajat tekevät. Tämän toiminnan ytimessä on urheilullisen menestymisen maksimointi, toisin sanoen muiden saman sarjan joukkueiden voittaminen kilpailuissa, jotka koostuvat yksittäisistä otteluista joukkueiden välillä. Toiminta sisältää edellä mainittujen otteluiden lisäksi myös joukkueen harjoitukset, joissa joukkue pyrkii kehittämään otteluissa menestymisen edellytyksiä niin yksilö- kuin joukkueharjoittelun avulla. Harjoittelun sisältö ei ole tämän tutkimuksen kannalta olennaisin seikka, mutta tiivistäen sen voidaan todeta sisältävän paitsi tutkimuksen kohteena olleen urheilujoukkueen lajissa vaadittavien lajitaitojen harjoittelua, myös yksilöiden psyykkisiä ja fyysisiä ominaisuuksia kehittäviä harjoitteita. Koska kyse on joukkuepallopelistä, varsinkin lajiharjoittelussa painotetaan vahvasti sen opettelemista, että joukkue osaa pelata yhtenäisesti. Lisäksi urheilujoukkueen toimintaan kuuluu näiden harjoitus- ja ottelutapahtumien yhteydessä tapahtuva sosiaalinen kanssakäyminen muiden joukkueen jäsenten kanssa, yhteiset vapaa-ajan tapahtumat ja sekä matkustaminen.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia, minkälainen rooli intuitiolla on urheilujoukkueen toiminnassa. Ryhmäkeskustelujen avulla kerätyn tutkimusaineiston avulla pyritään erittelemään intuition käyttöä urheilujoukkueen toiminnassa ryhmäkeskusteluihin valittujen haastateltavien subjektiivisten näkemysten avulla. Kaikki ryhmäkeskusteluihin valitut haastateltavat urheilevat samassa suomalaisessa pääsarjatason pallopelijoukkueessa. Ryhmäkeskustelujen avulla pyritään saamaan mahdollisimman kattava kuva siitä, minkälaisia päätöksentekotilanteita urheilujoukkueen toiminnassa ilmenee ja tavoitteena on tutkia, minkälaista roolia intuitio näyttelee näissä päätöksentekotilanteissa. Tutkimustehtävää lähestytään seuraavan tutkimuskysymyksen avulla:

Millainen on intuition rooli urheilujoukkueen toiminnassa?

Oletuksena on, että joukkuepalloveli ja sen ympärille organisoituun joukkue toimintaan liittyvä päätöksenteko sisältää myös intuition käyttöä ja tutkimuskysymyksen tarkoituksena onkin auttaa erittelemään niitä rooleja, joita intuitiolla mahdollisesti on urheilujoukkueen toiminnassa. Tutkimuksessa ei kiinnitetä huomiota siihen, onko intuition avulla tehty päätöksiä tehokkaasti tai näiden päätösten lopputulemista, vaan siitä, millainen intuition rooli toiminnassa on. Tutkimus on toteutettu aineistolähtöisesti kvalitatiivisin menetelmin. Tutkimuksessa on hyödynnetty tämän tutkimuksen tavoitetta varten soveltaen CIT-menetelmää sekä Gioia-menetelmää, jolloin on mahdollisuus kerätä aineisto säilyttäen ryhmäkeskusteluun osallistuneiden haastateltavien ääni koskien erilaisia päätöksentekotilanteita ja niissä mahdollisesti esiintyvää intuition roolia.

1.4 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan organisaatiossa, tarkemmin sanottuna urheilujoukkueessa, tapahtuvaa intuition käyttöä päätöksentekotilanteissa ja näin ollen intuition roolia urheilujoukkueen toiminnassa. Intuitiota ilmiönä on tutkittu monesta eri lähestymistavasta ja intuitiolla käsitteenä onkin annettu poikkeuksellisen paljon erilaisia

merkityksiä (ks. Betsch 2008; Dane & Pratt 2009; Epstein 2010). Tähän tutkimukseen valittu käsite intuitiolle ilmiönä on erityisosaamiseen perustuva intuitio.

Rajaus tutkittavan ilmiön tarkastelemiseen urheilujoukkueessa on perusteltu ottaen huomioon pääsarjatason urheilujoukkueen toimintaympäristön yhteensopivuuden tutkittavan ilmiön kanssa, sillä valittu toimintaympäristö sisältää paljon sellaisia piirteitä, jotka vaativat alakohtaista erikoisosaamista ja sisältävät aikapainetta, jolloin aikaa tehdä tarkkaan harkittuja ja analysoituja päätöksiä ei ole juuri ollenkaan tai sitä on rajatusti. Urheilujoukkueen toiminta on dynaamista ja päätöksiä joudutaan tekemään paljon myös epätäydellisen tai puutteellisen tiedon varassa.

Lisäksi yksi keskeinen rajaus tutkimuksen rajaaminen keskittymään vain yhteen organisaatioon ja sen sisälläkin vielä rajatusti yhteen urheilujoukkueeseen. Organisaation suoriutuminen voidaan määritellä myös siten, kuinka hyvin organisaatio suoriutuu verrattuna samankaltaisiin organisaatioihin sen omalla toimialla. Eli määrittely ei tapahdu pelkästään perinteisten taloudellisten suorituskyvyn mittareiden mukaan, vaan myös tärkeiden ei-taloudellisten indikaattorien mukaan (Khatrı & Ng 2000, 68). Urheiluseurassa on paljon erilaisia toimintoja, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan nimenomaan yhtä urheilujoukkuetta. Tämän tutkimuksen lähtökohtana on se, että urheilujoukkueen kilpaurheilumenestys on se keskeisin mittari, jonka perusteella myös haastateltavat arvioivat oman urheilujoukkueensa suoriutumista ja tämän tutkimuksen kohteena olleen urheilujoukkueen toiminta on se johon keskitytään ja kaikki muu urheiluseurassa muutoin tapahtuva toiminta rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Haastateltavien osalta tutkimus on rajattu koskemaan yhteensä kahtatoista tutkimuksen kohteena olevan suomalaisen pääsarjatason urheilujoukkueen jäsentä. Haastatteluita varten tehty rajaus oli, että haluttiin haastatella mahdollisimman monipuolisesti urheilujoukkueen eri jäseniä, jotta saatiin mahdollisimman monipuolisesti näkemyksiä joukkueessa toimivilta eri henkilöiltä. Kaikkien urheilujoukkueen jäsenten voidaan nähdä paitsi vaikuttavan, myös toimivan joukkueessa tehtävien päätösten vaikutuspiirissä sillä urheilujoukkueen toiminnassa on hyvin korkea keskinäisen riippuvuuden aste, eli kaikkien toimijoiden tekemisten voidaan nähdä vaikuttavan suoraan tai vähintään välillisesti myös muiden joukkueessa toimivien työhön. Minkä

tahansa tiimityön arviointi alkaa käsillä olevan tehtävän luonteesta. Jos työ tehdään ryhmässä, silloin sen jäsenet ja heidän työntekonsa tulee organisoida tavalla, joka edesauttaa tehokasta suoriutumista ottaen huomioon tehtävät asettamat vaatimukset. Tehtävän sisältämä keskinäinen riippuvuus tarkoittaa sitä tasoa, kuinka paljon työntekijöiden tulee olla toistensa varassa suorittaakseen tehtävänsä tehokkaasti. Kun keskinäinen riippuvuus kasvaa, onnistuneen suoriutumisen edellyttämät koordinoinnin, kommunikoinnin ja yhteistyön tarpeet kasvavat myös (Saavedra ym. 1993). Näin ollen haluttiin, että haastateltavia löydetään myös mahdollisimman laajasti urheilujoukkueen sisältä, jotta urheilujoukkueessa mahdollisesti olemassa olevat erilaiset roolit ja näkemykset saadaan mahdollisimman hyvin edustetuiksi.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen raportointi mukailee perinteistä Pro gradu -tutkielman rakennetta, koostuen viidestä eri luvusta sekä niiden alaluvuista. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen aihepiiri, tutkimukselle asetetut tutkimustehtävä ja tutkimuskysymys sekä tutkimuksessa tehdyt rajaukset ja oletukset.

Toisessa kappaleessa esitellään tutkimukseen liittyvä teoreettinen tausta. Teorialuvussa syvennyttään intuitioon liittyvään aiempaan kirjallisuuteen sekä rajataan, mistä näkökulmasta intuitiota tullaan tässä tutkimuksessa käsittelemään. Teorialuvussa intuitiota peilataan suhteessa rationaalisen päätöksenteon malliin ja avataan intuition tehokkaaseen käyttöön vaikuttavia tekijöitä. Teorialuvussa käsitellään lopuksi myös intuition käyttöä kollektiivisesti ja organisaatiotasolla.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen toteutus ja siihen liittyvät osatekijät. Tutkimusaineisto kerättiin hyödyntäen vapaamuotoisia ryhmäkeskusteluja, joiden tueksi haastateltaville oltiin annettu ennakkotehtävä. Tutkimusaineisto kerättiin ja sitä tarkasteltiin hyödyntäen CIT-menetelmää ja Gioia-menetelmää. Aineiston analysoinnin apuna hyödynnettiin Gioia-metodologiaa sekä Atlas.ti-sovellusta.

Neljännessä luvussa esitellään aineistosta esiin nostetut keskeisimmät löydökset, joiden pohjalta on laadittu tutkimuksen tulokset. Siinä vastataan tutkimukselle asetettuun

tutkimuskysymykseen, jonka tavoitteena on eritellä intui­tion roolia urheilujoukkueen toiminnassa.

Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen yhteenveto, tutkimuksesta tehdyt lopulliset johtopäätökset sekä tutkimuksen kontribuutio ja relevanssi. Lopuksi käydään läpi vielä tutkimuksen rajoitukset sekä mahdolliset jatkotutkimusmahdollisuudet.

Lähteet ja liitteet sijaitsevat tutkimuksen lopussa.

2 PÄÄTÖKSENTEKOKÄYTTÄYTYMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan niin intuitiivisen kuin rationaalisenkin päätöksenteon käsitteitä ja paitsi niiden keskinäisiä eroavaisuuksia toisiinsa, myös niiden keskinäistä suhdetta osana yksilöiden päätöksentekoa. Intuition tarkasteluun valittu näkökulma perustellaan sekä taustoitetaan, mistä on kyse kun puhutaan erityisosaamiseen perustuvasta intuitiosta sekä tarkastellaan tätä yksilön intuition kehittymistä ja muodostumista sekä intuition tehokkuuteen vaikuttavia osatekijöitä. Lopuksi tarkastellaan intuitiota kollektiivisena ilmiönä sekä intuition yhteyttä organisaatiossa tapahtuvaan oppimiseen.

2.1 Intuition määritelmä

Intuitiota on kuvailtu psykologian ja johtamisen tutkimuksessa monin eri tavoin eikä yhtä ole olemassa vain yhtä tiettyä lähestymistapaa. Epstein (2010, 295) toteaa että on harvoja ilmiöitä, joilla on yhtä monta eri määritelmää kuin intuitiolla ja viittaa Abernathyn & Hammin (1995) tutkimukseen, jossa he tunnistivat intuitiolle yli 20 vaihtoehtoista määritelmää. Intuitiota on selitetty laajan määrän eri ilmiöitä kautta, sisältäen muun muassa heuristiikat, erityisosaamisen ja tiedostamattoman informaatioprosessoinnin (Dane & Pratt, 2007). Intuitiota koskevan tutkimuksen haasteena on jo pitkään ollut heikko käsitteellistäminen josta osoituksena toimivat useat ja joskus jopa ristiriitaiset määritelmät sille mitä intuitio on. Näistä perustavanlaatuisista haasteista voi olla hankalaa päästä kokonaan eroon, sillä esimerkiksi käyttäytymispsykologian tutkija, joka kuuluu heuristiikkojen ja vinoumien koulukuntaan tuskin määrittelee intuitiota samalla tavoin kuin sosiaalisia kognitioita tutkiva neurotieteilijä (Hodgkinson ym 2009, 279). Vaikka täysin yhtenevää käsitteellistämistä intuitiota koskien ei ollakaan saavutettu, johtamiskirjallisuudessa vallitsee kuitenkin laaja yhteneväinen näkemys siitä, minkälaisia ominaisuuksia intuition voidaan katsoa sisältävän. Hodgkinson ym (2009, 280) listaavat ne seuraavasti:

1. Kykyä saavuttaa suoraa tietämystä tai ymmärrystä ilman että rationaalinen ajattelu tai looginen päättely puuttuvat ajatteluprosessiin.

2. Intuitio ei ole rationaalisuuden vastakohta tai sattumanvaraista arvailua sisältävä prosessi, vaan intuitio vastaa ajatuksiin, johtopäätöksiin ja vaihtoehtoihin jotka tuotetaan suurilta osin tai osittain tiedostamattomien mentaalisten prosessien avulla.
3. Intuities ovat subjektiivisia, kokemuksista juontuvia affektiivisesti latautuneita arvioita, jotka nousevat esiin nopeiden, tiedostamattomien ja holististen assosiaatioiden kautta.

Intuitio on tahaton, hankalasti artikuloitavissa oleva huomio tai arvio, joka perustuu aikaisempaan tietämykseen. Intuitio syntyy nopeasti holististen assosiaatioiden kautta, ilman tarkoituksenmukaista tai tietoista ajattelua (Dane & Pratt, 2007). Myös tämä tapa kuvata intuitiota ja sen ominaisuuksia on sellainen, joka on saanut laajalti tutkimuskirjallisuudessa hyväksyntää. Intuities ovat nopeita, tunnepitoisesti latautuneita arvioita, jotka saavutetaan ilman tietoisuutta sen taustalla olevasta päättelyprosessista. Intuitio on yksi tärkeimmistä keinoista, jonka avulla johtajat ja muut ammattilaiset voivat tehdä päätöksiä tilanteissa, joissa esiintyy monimutkaisia ongelmia rakenteeltaan epävarmoissa ympäristöissä. Intuitiesolla on potentiaalia vaikuttaa, informoida ja vahvistaa paitsi yksittäisen toimijan oppimista, myös yhteisten merkitysten rakentamista (Sadler-Smith, 2008).

Matzler ym. (2007) kuvailevat intuitiivista päätöksentekoa useimmiten tiedostamattomana prosessina, jonka ytimessä on yksilön kyky tunnistaa malleja salamannopeasti. Harteis ym. (2015, 68) puolestaan kuvailevat intuitiota kyvykkyytenä toimia tai päättää tilanteeseen sopivalla tavalla ilman tarkoituksenmukaista ja tietoista vaihtoehtojen vertailua, noudattamatta tiettyjä sääntöjä tai rutiineja ja mahdollisesti ilman tietoisuutta. Se saattaa mahdollistaa toimintaa joka on paitsi nopeaa, myös erityisen tehokasta. Intuitio juontuu alitajuisista mentaalisisistä prosesseistamme ja liittää aiemmat kokemukset edistämään uusia näkemyksiä (Harper 1988, 17). Intuitiivisessa päätöksenteossa on kyse siitä, että päätöksentekijä vain tietää päätöksentekohetkellä mitä tehdä, tietämättä sitä miksi tai miten he sen tietävät (Dörfler & Ackermann, 2012).

Tutkimuskirjallisuudesta käy hyvin ilmi, että intuitiota on määritelty monin eri tavoin. Osaltaan intuition käsitteen määrittelyä selkeyttää se, että määritellään mitä intuitio ei ole. Intuitiesolla ja arvailulla ei ole mitään muuta yhteistä kuin nopeus. Intuitio eroaa

myös oivaltamisesta ja vaistosta, vaikka se välillä sekoitetaankin näihin käsitteisiin ihmisten puheissa. Oivaltamisessa on usein kyse pitkästä prosessista, joka alkaa tarkoituksenmukaisella rationaalisella ajattelulla ja tämän prosessin tuloksena oivallus on usein sellainen, jossa ajattelija lopulta ymmärtää ongelman ja siihen löydetyn vastauksen loogisen suhteen. Vaistot puolestaan viittaavat automaattisiin reflekseihin tiettyihin ärsykkeisiin, esimerkiksi silmien siristäminen kirkkaassa valossa. Kyse on sisäsyntyisistä ominaisuuksista joiden syntyperään kokemukselliset prosessit eivät liity (Dane & Pratt 2007, 40).

Vaikka intuitio käyttö mahdollistaa nopean ja tehokkaan päätöksenteon, kyse ei ole mistään sisäsyntyisestä neroudesta, vaan se on ennemminkin intensiivisen oppimisen, harjoittelun ja palautteen saamisen tuotos (Hodgkinson ym. 2009). Myös Kleinin (1998, 33) mukaan monen ihmisen käsitys intuitiosta jonkinlaisena sisäsyntyisenä luonteenpiirteenä on väärä ja jatkaa ettei intuitio ole sellainen ominaisuus, joka sattuu olemaan jollakulla ja jollakulla toisella ei, vaan että intuitio kehittyy kokemuksen myötä. Intuitiiviset ratkaisut ovat siis eri asia kuin arvaukset, koska ne perustuvat päätöksentekijän aiempaan kokemukseen ja oppiin joiden avulla voidaan toimia intuitiivisesti tarkasti ja nopeasti (Sadler-Smith, 2008). Käsillä oleva tilanne voi sisältää vihjeitä tai merkkejä, jotka tarjoavat asiantuntijalle käyttöön muistiin tallentunutta informaatiota ja tämä informaatio tarjoaa vastauksen käsillä olevaan tilanteeseen. Intuitio ei ole yhtään mitään sen enempää eikä vähempää kuin tunnistamista (Simon, 1992). Betsch (2008) kuvailee intuitiota ajatteluprosessina, jonka sisällön tarjoaa suurilta osin pitkäkestoiseen muistiin tallennettu tieto, joka on hankittu ensisijaisesti assosiativisen oppimisen välityksellä. Sisältöä käsitellään automaattisesti ja vailla tietoista ajattelua. Prosessin lopputuloksena syntyy tunne joka voi toimia perustana ratkaisuille ja päätöksille. Myös Weick (1995) kuvailee intuitioprosessia ennakkotietoisena mallin ja/tai mahdollisuuksien tunnistamisena, joka perustuu henkilökohtaiseen kokemukseen. Dörfler ja Ackermann (2012) toteavat, että intuition tehokas ja onnistunut käyttö on yhteydessä korkeaan erityisosaamisen tasoon. Kun saavutetaan korkea erityisosaamisen taso, intuitio syntyy luonnollisesti ja voi muodostua jopa hallitsevaksi tietämisen tavaksi. Tämä erityisosaamiseen perustuva näkemys intuitiosta on myös se, joka tähän tutkimukseen on valittu intuition käsittelemiseksi.

2.2 Erityisosaajan intuitio

Kuten mainittua, intuitiota on määritelty monilla eri tavoin ja näistä erilaisista lähestymistavoista erityisosaamiseen perustuva intuitio (expertise-based intuition) on se näkökulma, joka tähän tutkimukseen on valittu. Salasin ym. (2010) mukaan erityisosaamiseen perustuvat intuitiot ovat niitä intuitiota, jotka syntyvät myöhemmissä kehitysvaiheissa, kun päätöksentekijä on ehtinyt kehittää syvän ja rikkaan tietopohjan laajasta kokemuksestaan tietyllä toimialalla. Intuitiivinen erityisosaaminen juontuu jo mieleen tallennetuista skeemoista, joita on hyödynnetty aiemmin samankaltaisissa tilanteissa (Sinclair, 2010). Nämä asiantuntijoiden kompleksiset toimialakohtaiset skeemat rakentuvat sekä epäsuorien että täsmällisien oppimisprosessien kautta (Dane & Pratt, 2007). Dane & Pratt (2007) lainaavat Fiskin & Taylorin (1991) määritelmää, minkä mukaan skeemat tarkoittavat laajalti niitä kognitiivisia rakenteita jotka edustavat tietoa tietyn tyyppisestä ärsykkeestä, sisältäen sen eri ominaisuudet sekä näiden ominaisuuksien keskinäiset suhteet.

Intuition voi nähdä siis eräänlaisena kognitiivisena kyvykkyytenä, joka perustuu kokemukselle ja rakentuu näiden kokemusten kautta hankitun tiedon varaan. Sen toiminta perustuu sille, että mieleen palautuu tiettyjä kaavoja tai säännönmukaisuuksia kun tunnistetaan samanlaisia tilanteita joista päätöksentekijä omaa aiempaa kokemusta. Salas ym. (2010) toteavat, että intuitiota voidaan ajatella sen tyyppisenä kognitiona, joka on laadultaan erilainen kuin tietoinen ja analyttinen päättely. Feltovich ym. (2006, 12) nostavat esiin, että Chasen ja Simonin (1973) tutkimuksessa erityisosaamista tutkittiin huipputason shakinpelaajien parissa ja että erityisosaamiseen liittyy keskeisesti se, että kokemuksen myötä erityisosaajat pystyvät siihen, että kun kokenut shakinpelaaja näkee pelilaudalla jonkin tilanteen pelissä, hän pystyy tunnistamaan samankaltaiset tutut pelilaudalla ilmenevät kuviot. He voivat mielessään assosoida nämä kuviot niihin heidän muistiinsa varastoituneisiin siirtoihin, jotka ovat aiemmin osoittautuneet hyviksi siirroiksi.

Toimialakohtaisuus on keskeinen osa erityisosaamiseen perustuvaa intuitiota. Erityisosaamiseen perustuva intuitio on päättelimen hienostunut muoto, joka perustuu suurelle määrälle kokemuksia ja joka muovautuu vuosien toimialakohtaisen kokemuksen myötä (Khatri & Ng 2000, 59). Korkean tason erityisosaamisen suhteen on

hyvin vähän siirtymistä yhdeltä toimialalta muille toimialoille siitäkkin huolimatta, että toimialat saattaisivat äkkiseltään vaikuttaa keskenään hyvin samankaltaisilta (Feltovich ym 2006, 9).

Intuitio ei välttämättä ole ilmiönä täysin irrallinen muista ilmiöistä joihin liittyy automaattista oppimista kokemusten kautta. Intuitio ei myöskään ole mitään maagista tai mystistä, vaan kokemuksen avulla saadun hiljaisen tiedon tiedostamatonta hyödyntämistä (Epstein 2010, 304). Erityisosaaminen sisältää paljon muutakin kuin sen että tietää suuren määrän faktoja. Erityisosaaminen perustuu syvälle ymmärrykselle niistä ongelmista, joita jatkuvasti nousee esiin tietyssä tehtävässä. Erityisosaaminen koostuu vuosien mittaisesta kokemuksesta näiden ongelmien selättämisestä ja järjestyä asiantuntijan mieleen sillä tavoin, että se mahdollistaa hänelle järkeilyn asettamien rajoitusten ylittämisen (Prietula & Simon 1989, 120–121). Erityisosaamisen perustuvassa intuitiossa korostuu nimenomaan se, että se rakentuu mittavan kokemuksen ja harjoittelun varaan. Intuitiota on se päätöksenteon tapa, jota hyödynnetään tiedostamattomasti kokeneiden toimijoiden toimesta ja joka ei ole noviisien saatavilla. (Greenhalg, 2002). Pitkä kokemus johtaa siihen, että kun käsillä olevasta tilanteesta tunnistaa tutun oloisia kulkujia ja mieleen nousee välittömästi mahdollinen toimenpide, tila, virhe tai riski koskien tilannetta. Intuitio kehittyy kokemuksista (Prietula & Simon 1989, 122).

Epsteinin (2010, 307) mukaan on kaksi tapaa joilla kokemuksista oppimisesta tulee intuition lähde. Ensimmäinen näistä on se, että oppiminen on hiljaista ja näin ollen sen lähde on hankala tunnistaa. Toinen tapa on se, että tieto tai osaaminen joka on alun perin hankittu rationaalisen ja analyyttisen ajattelun tavoin muuttuu automaattiseksi tai kokemusperäiseksi harjoittelun avulla.

Erityisosaajien suoriutumisessa keskeistä on se, että suoriutuskykyä voidaan parantaa huomattavasti intensiivisen harjoittelun, kriittisen itsearvioinnin ja suoran ja avoimen palautteen avulla (Hodgkinson ym. 2009). Intuitiivisten kykyjen kehittäminen on mahdollista systemaattisen ja kriittisen intuitiivisiin arvioihin liittyvän reflektoinnin avulla (Greenhalg, 2002.) Intuitiivinen erityisosaaminen antaa päätöksentekijälle mahdollisuuden kehystää ongelmia nopeasti ja tunnistaa sopivat tavat toimia kauan ennen kuin he kykenevät artikuloimaan sitä, miksi valittu tapa toimia on kaikista paras

(Hodgkinson ym. 2009). Klein (1998) on tunnistanut neljä oleellista erityisosaajille ominaista oppimisen tapaa:

1. Osallistuminen tarkoituksenmukaiseen harjoitteluun ja yksityiskohtaisten tavoitteiden sekä arviointikriteerien asettaminen.
2. Laajamittaisen kokemuspankin kerääminen.
3. Tarkan, diagnostisen ja hyvin ajoitetun palautteen saaminen.
4. Kokemusten rikastaminen tarkastelemalla aiempia kokemuksia, joista johtaa uusia näkemyksiä sekä oppia aiemmista virheistä.

Phillips ym. (2004, 306) lisäksi toteavat, että näiden neljän oppimisstrategian lisäksi myös yksilön motivaatioon liittyvät ominaispiirteet, kuten esimerkiksi intohimo ja omaehtoinen halu oppia, nostavat todennäköisyyttä sille että korkean erityisosaamisen taso saavutetaan. On tärkeää ymmärtää mistä asiantuntijuus rakentuu, jotta noviiseja ja muutoin vähemmän kokemusta omaavia yksilöitä voidaan paremmin rakentaa heidän intuitiotaan ja valmistaa tulemaan itsekin asiantuntijoiksi (Phillips, Klein & Sieck, 2004, 310). Ihmiset, jotka ovat uteliaisuutensa, avoimuutensa ja alttiutensa tarttua tilaisuuksiin kautta hankkineet runsaat määrät tietämystä ja kokemusta, ovat niitä jotka kykenevät tekemään hyviä intuitiivisia päätöksiä huomattavasti säännöllisemmin kuin ne ihmiset jotka omaavat vain rajallisen määrän kokemusta. (Matzler ym. 2007).

2.3 Rationaalisen ja intuitiivisen ajattelun suhde

Päätöksen ei tarvitse perustua puhtaasti joko intuitiolle tai tarkoituksenmukaiselle harkinnalle. Usein asiantuntijat käyttävät jonkinlaista yhdistelmää näistä strategioista (Salas ym 2010, 942). Intuition on pitkään katsottu sisältävän sellaisia informaation prosessoimisen muotoja, jotka eroavat rationaalisista tai analyttisistä prosesseista. Intuition yksi määrittäviä ominaispiirteitä on se, että se on tiedostamatonta – se siis tapahtuu tietoisien ajattelun ulkopuolella.

Simonin (1992) mukaan intuitiivisen ja analyttisen ajattelemisen ja päätöksenteon välillä ei ole minkäänlaista yhteensopimattomuutta. Esimerkiksi shakkimestari turnauksissa pelatessaan tekee suuret määrät analysointia tarkastellessaan pelin mahdollisia eri jatkumia. Kuitenkin sama shakkimestari voi myös pelata

samanaikaisesti useampaa heikompaa vastustajaa vastaan turvautumatta tarkempaan analysointiin, vaan valitsemalla tekemänsä siirrot intuitiivisesti sillä hän kykenee tunnistamaan vastustajiansa pelissä esiintyvät heikkoudet. Samoin esimerkiksi taitava ja kokenut kokki voi vain pikaisesti vilkaista jääkaappiinsa ja keittiönsä kaappeihin ja valmistaa niistä nopeasti pelkän intuitionsa varassa maukkaan aterian, sillä hänen muistiinsa on tallentunut niin paljon asiantuntemusta ja osaamista, minkä tuttujen asioiden ja raaka-aineiden näkeminen ikään kuin kutsuu esiin.

Intuitio saatetaan monesti kokea hankalana määritellä, sekavana ja ainutlaatuisena, kun taas rationaalinen analyysi monesti koetaan vakaana, ennustettavana, yleistettävänä ja ylivertaisena kun tehdään päätöksiä tai ratkaistaan ongelmia. Intuitio ja rationaalisuus eivät kuitenkaan välttämättä ole toistensa vastakohtia, vaan intuitio perustuu laajamittaiseen kokemukseen asiayhteydessä tapahtuneeseen analysointiin, ongelmanratkaisuun ja toteuttamiseen. Näin ollen intuition ja rationaalisen analyysin voi pikemminkin nähdä olevan toisistaan riippuvaisia (Sadler-Smith & Shefy, 2007). Intuitio ei merkitse vastakohtaa loogiselle päättelylle, vaan on ennemminkin jotakin joka on järkeilyn piirin ulkopuolella. Intuitio ei ole mikään maaginen kuudes aisti tai paranormaali prosessi. Intuitio ei ole rationaalisuuden vastakohta eikä myöskään perustu sattumanvaraiselle arvailulle (Khatri & Ng 2000, 59).

2.4 Dual process -teoria

Kaksoisprosessiteoria (Dual process theory) on päätöksenteon tutkimuksessa hyvin vakiintunut tapa jäsentää ihmisten päätöksentekoa. Kaksoisprosessiteoriat sisältävät oletuksen siitä, että on olemassa kaksi vastakkaista, mutta toisiaan täydentävää informaation prosessoinnin tapaa, jotka muodostavat pohjan kahdelle erilliselle kognitiiviselle järjestelmälle (Akinci & Sadler-Smith, 2019). Vaikka erilaisia malleja on useita ja niiden välillä on eroja, ne ovat sen suhteen yhteneviä teemallisesti, että ne kuvailevat näitä kahta systeemiä niin että ensimmäinen systeemi nähdään nopeana, holistisena ja sellaisena joka ei vaadi tietoisia kognitiivisia ponnistuksia ja toinen systeemi on hitaampi, analyttisempi ja edellyttää suurempaa kognitiivista työtä (Salas ym. 2010).

Tässä tutkimuksessa mukaillaan Salasin ym. (2010) tekemää valintaa ja hyödynnetään muun muassa Stanovichin (1999) ja Evansin (2008) käyttämää käsitteistöä ja viitataan Systeemiin 1 yleisenä kattokäsitteenä nopealle tiedostamattomalle informaation prosessoinnille ja Systeemiin 2 hitaampana, tietoisena systeeminä. Päätöksenteon parissa tehdyssä tutkimuksessa jaetaan laajalti lähtökohtainen oletus kahdesta rinnakkaisesta ajattelemisen tavasta, jotka ovat olemassa samanaikaisesti ja että ihmisen mieli sisältää sekä analyyttisen/rationaalisen puolen että myös intuitiivisen puolen (Harteis ym 2015, 68). Akincin & Sadler Smithin (2019) mukaan Systeemin 1 mukainen prosessointi on kontekstista riippuvaista, automaattista, suurilta osin tiedostamatonta, assosiativista, intuitiivista ja implisiittistä. Se on suhteellisen nopeaa, harkitsematonta eikä vaadi juurikaan kognitiivisten resurssien käyttöä. Verraten Systeemi 2 taas on kontekstista riippumatonta, analyyttistä, sääntöihin perustuvaa ja täsmällistä. Se on suhteellisen hidasta ja harkitsevaa ja vaatii enemmän kognitiivisia resursseja. Systemien välisiä eroja on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Systemien väliset erot mukailen Evans (2008).

Ominaisuusryhmä	Systeemi 1	Systeemi 2
Tietoisuus	Suurilta osin tiedostamatonta	Tietoisesti saavutettavissa
Evolutiivinen kehitys	Vanhempi ja alkukantaisempi	Viimeaikaisempi
Toiminnot	Toimii toimiala- ja kontekstikohtaisesti käyttäen rinnakkaisia assosiativisia prosesseja	Toimii abstraktilla, peräkkäisellä ja sääntöihin perustuvalla tavalla
Henkilökohtaiset eroavaisuudet	Esiintyy vähän henkilöiden välistä vaihtelua, koska on riippumaton työmuistista ja yleisestä älykkyydestä	Enemmän henkilöiden välistä vaihtelua kapasiteetin ja kyvykkyyden suhteen

Intuitiiviset arviot juontuvat Systeemin 1 toiminnoista, jotka ovat automaattisia, tahattomia ja lähestulkoon täysin vaivattomia, kun taas Systeemin 2 toiminnot ovat tarkoituksenmukaisia, kontrolloituja, tarkoituksellisia ja vaativat vaivannäköä (Kahneman & Klein, 2009).

2.5 Intuition käyttö

Asiantuntijan ei tarvitse enää ajatella tietoisesti toimiaan. Hänen oltua samoissa, tai samankaltaisissa, tilanteissa ja tunnistaen tapahtumien kulun, asiantuntija tietää lähes spontaanisti mitä tehdä. Ja jos asiantuntijaa pyytää selittämään omat tekemisensä, voi hyvin olla että hän ei pysty siihen. Vaikka tapahtumien kulku ja siihen liittyvät toimet ovat tuttuja, valittuun toimintatapaan johtanut perustelu on siirtynyt pois tietoisesta muistista (Crossan ym 1999, 526).

Yleisesti ottaen voidaan sanoa että intuition onnistunut hyödyntäminen nojaa merkittävään ja runsaaseen määrään aiempaa oppimista ja kokemusta ja tästä näkökulmasta toimivan intuition voidaan katsoa olevan sidoksissa tiettyyn toimialaan tai asiayhteyteen. Toki kukin yksilö voi esittää arvauksia liittyen mihin tahansa aiheeseen, mutta perusteltujen intuitiivisten näkemysten esittäminen on riippuvaista tarvittavasta asiantuntemuksesta (Sadler-Smith, 2008). Tämä intuitio ei synny helpolla, vaan se vaatii vuosien kokemuksen ongelmien ratkaisusta ja rakentuu vakaan ja kokonaisvaltaisen ymmärryksen varaan niistä yksityiskohdista, jotka toimintaan kohdistuu (Khatri & Ng 2000, 59). Sadler-Smithin (2008) mukaan intuition hyödyntäminen menestyksekkäästi riippuu merkittävästi aikaisemmin opitusta ja kokemuksesta ja näin ollen tästä näkökulmasta intuition voi katsoa olevan hyvin konteksti- tai toimialakohtaista.

Erityisosaamisen skaala on rajallinen eikä eliittitason suorittaminen siirry automaattisesti. Vastoin yleisiä uskomuksia siitä, että lahjakkaat ihmiset pystyvät suorittamaan hyvin laaja-alaisesti erinomaisella tasolla useissa eri asioissa, ihmiset hyvin harvoin saavuttavat eliittitason useammalla kuin yhdellä toimialalla. Yhden toimialan erityisosaaja ei saavuta samaa tasoa muilla toimialoilla ilman mittavaa harjoittelua (Feltovich ym 2006, 9).

Erityisosaaminen on toki paljon muutakin kuin intuition käyttöä eikä tule ymmärtää niin, että asiantunteva jonkin alan erityisosaaja voisi toimia puhtaasti vain intuitionsa varassa kaikissa tilanteissa. Asiantunteva päätöksentekijä hyödyntääkin intuitiivisten ja harkitsevien strategioiden yhdistelmää, mikä tarkoittaa sitä, etteivät erityisosaaminen ja intuitio ole synonyymeja (Salas ym. 2010).

Joskus ammattilaisia, joilla on erityisosaamista joissakin tehtävissä, pyydetään tekemään ratkaisuja myös sellaisilla osa-alueilla joilla he eivät omaa todellista taitoa. Näiden rajojen määrittäminen ja havaitseminen sen suhteen, mikä on todellista asiantuntijuutta on haastavaa sekä ammattilaisille että heitä tarkkaileville tahoille (Kahneman & Klein, 2009). Danen & Prattin (2007) mukaan intuition käyttö ei ole itsestään selvä ratkaisu nopeuden ja tarkkuuden väliseen haasteeseen, sillä intuition käyttö voi hyvin myös johtaa nopeaan päätöksentekoon tarkkuuden kustannuksella ja näin ollen on tärkeämpää tarkastella niitä olosuhteita, jotka edistävät intuition tehokasta käyttöä niissä tilanteissa, joissa intuitiota todennäköisimmin hyödynnetään päätöksenteossa. Nopeuden ja tarkkuuden haasteella viitataan siihen, kuinka nopeasti päätöksiä tehdään ja kuinka suuri näistä tehdyistä päätöksistä voidaan katsoa onnistuneiksi.

Yksi erityisosaajille tunnistettava piirre, jolloin he saattavat turvautua intuition käyttöön herkästi, on aikapaine. Yksilöt nojautuvat todennäköisemmin intuitiiviseen ajatteluun silloin kun he kohtaavat aikapainetta (Dane & Pratt, 2007). Tinghög ym. (2013) myös toteavat, että aikapaine on sellainen elementti, joka houkuttelee tai ajaa ihmisiä luottamaan enemmän intuitioonsa.

Salas ym. (2010) toteavat, että yleisesti ottaen intuitio on todennäköisemmin tehokas toimintatapa kun päätöksentilanne on kompleksinen. Tietoinen harkinta on ”alhaisen kapasiteetin” kanava, joka voi helposti ylikuumentua suurista informaatiomääristä kun taas intuitiivinen prosessointi on luonteeltaan erilaista ja yhdistää nopeasti kompleksisen joukon ärsykeitä. Jos taas tehtävä on tarpeeksi yksinkertainen, jonkin loogisen säännön tietoinen hyödyntäminen on todennäköisesti tehokkaampaa kuin intuition käyttö. Taulukossa 2 on koontia niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat intuition tehokkaaseen hyödyntämiseen

Taulukko 2: Olosuhteet, joissa intuition käyttö on todennäköisesti tehokkaampaa (Salas ym. 2010)

	Intuition käyttöön ja tehokkuuteen vaikuttavat tekijät	Selitys
Päätöksentekijä	Asiantuntemus Prosessointityylit	Laajamittainen kokemus toimialan sisällä voi tuottaa automaattisuutta ja suuren ja hyvin organisoidun tietopohjan, joka tarjoaa kapasiteettia hahmottaa asioita intuitiivisesti Ihmiset ovat taipuvaisia luottamaan enemmän joko intuition tai harkintaan.
Päätöksentekoa edellyttävä tehtävä	Tehtävän rakenne Palautteen saatavuus	Intuitio on todennäköisemmin tehokasta arviointia vaativissa tehtävissä, jotka sisältävät suuren määrän arvioitavia asioita integroitavaksi Molemmat sekä epäsuoran että täsmällisemmän muistin kehittymistä edesauttaa palautteen saaminen
Päätöksentekoympäristö	Aikapaine	Kasvava määrä aikapainetta on yhdistettävissä siihen, että luotetaan intuition enemmän kun taas harkintaa vaativa prosessointi kuluttaa enemmän aikaa

Intuition tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen käyttöön liittyy siis erilaisia vaikuttavia tekijöitä kuten päätöksentekijän intuitiivinen kyvykkyys ja sekä henkilökohtainen taipumus hyödyntää intuitiota, käsillä olevan tehtävän rakenne ja päätöksentekoympäristö ja erityisesti päätöksentekoympäristön sisältämä aikapaine.

Jotta intuitiota voidaan luonnehtia erityisosaamista tai taitoa vaativaksi, ensinnäkin ympäristön tulee olla sellainen joka tarjoaa riittävästi tilanteen luonteeseen sopivia asianmukaisia vihjeitä ja toisekseen, ihmisillä on mahdollisuus myös oppia nämä relevantit vihjeet (Kahneman & Klein, 2009). Erilaiset pelit ovat erinomaisia ympäristöjä intuition hyödyntämiselle ja kehittymiselle, sillä niissä monesti olosuhteet ovat sellaiset, että pelin onnistuneeseen pelaamiseen vaadittavat taidot, eritoten se että tunnistaa todennäköisesti parhaan tavan toimia käsillä olevassa tilanteessa, ovat sellaisia että ihmisen on niitä mahdollista kehittää mutta ne eivät siltikään takaa varmaa onnistumista. Tämänkaltaisia olosuhteita on vaikea löytää monesta ammattikontekstista, usein joko sen takia että ympäristö ei ole tarpeeksi ennustettava tai sen säännöt eivät ole riittävän hyvin opeteltavissa. Vaikka todellista intuitiivista taitoa ei voi kehittää ympäristössä, joka on epäsäännöllinen tai täysin ennalta arvaamaton, joskus yksilöt onnistuvat tekemään arvioita ja päätöksiä jotka onnistuvat. Onnistuminen perustuu kuitenkin näissä tapauksissa suurilta osin sattumaan ja nämä onnekkait yksilöt saattavat herkästi ajautua uskomaan illuusioon taitavuudestaan sekä olemaan liian itsevarmoja (Kahneman & Klein, 2009).

2.6 Kollektiivinen intuitio

Intuitiota voidaan tarkastella myös kollektiivisena ilmiönä ja se liittyy olennaisesti erityisosaamiseen perustuvaan intuitioon. Akinci ja Sadler-Smith (2019, 558) määrittelevät kollektiivisen intuition toimialakohtaiseen tietämykseen, kokemukseen ja kognitiiviseen kyvykkyyteen perustuvaksi, itsenäisesti muodostetuksi käsitykseksi, jota jaetaan ja tulkitaan yhteisesti. Kollektiivinen intuitio on varastoitunutta tietämystä, joka perustuu ryhmän kokemuksiin liittyen niihin haasteisiin joita ryhmä kohtaa ajan saatossa ja se voi auttaa ryhmää toimimaan nopeammin ja tehokkaammin työssään. Kollektiivisen intuition rakentaminen on ryhmän prosessien kehittämisen suhteen avainasemassa (Okhuysen & Bechky, 2009).

Erityisosaajien intuitioilla on tärkeä vaikutus sen suhteen, minkälaisille mentaalille malleille yksilöt ja ryhmät perustavat toimintaansa. (Crossan ym, 1999). Akinci & Sadler Smith (2019, 562) huomauttavat jo Weickin (1979) todenneen, että mentaaliset mallit ovat ”kaavoihin perustuvan ajattelun” muotoja ja näiden mentaalisten mallien nouseminen esiin niiden artikuloinnin myötä on tarpeellista kun pyritään rakentamaan jaettua ymmärrystä ja hyväksyntää organisaation sisällä. Tästä johtuen jaettu kognitio johtaa tiimien prosessien kehittymiseen ja parempaan suoriutumiseen tehtävissä näin ollen parantaen tiimin kyvykkyyksiä päätöksentekoon. Barney (1991) puolestaan kuvailee kollektiivisia intuitioita voimakkaina, vaikeasti kopioitavissa olevina ja arvokkaina kognitiivisina resursseina.

Luomalla yhteisön, jossa jaettuja merkityksiä tulkitaan perustuen niin keskusteluihin intuitioista kuin rationaalisista analyyseistäkin, organisaatiot luovat edellytykset luovuudelle, visiolle ja kaukonäköisyydelle, jotka juontuvat intuitiosta ja jotka ovat välttämättömiä yrityksen menestykselle toimintaympäristössä, joiden luonne on kompleksinen, dynaaminen ja väliaikainen (Sadler-Smith, 2008). Kollektiivinen intuitio on seurausta intensiivisestä ryhmän sisäisestä vuorovaikuttamisesta, joka keskittyy laajalti reaaliaikaiseen informaatioon suhteessa toiminnan mittareihin. Kollektiivinen intuitio syntyy näiden vuorovaikutustilanteiden seurauksena, joka antaa johtajille kyvyn tunnistaa ja prosessoida informaatiota malleina, mikä on intuition perusta (Eisenhardt 1999). Akincin ja Sadler-Smithin (2019) mukaan intuitioiden tulkitseminen sisältää kommunikaatiota ja keskustelunomaisia prosesseja. Intuitiivisten päätösten tulkitsemiseen liittyy paljon sitä, että niitä pyritään järjeistämään ja esittämään loogisesti, jotta ne olisivat ymmärrettäviä ja hyväksyttäviä muille tiimi jäsenille, varsinkin kun otetaan huomioon vaatimukset joita toimintaympäristö asettaa.

Luovat intuitiot, jotka tukevat asetettavia odotuksia ja näkemystä tulevasta, eivät synny siten, että yksityiskohtien huomioiminen laiminlyödään ja analysointia vältellään. Paradoksaalisesti, huomion kiinnittäminen yksityiskohtaiseen analyysiin helpottaa rakentamaan kollektiivista asiantuntemusta, jolle intuitiiviset päätökset voivat perustua (Sadler-Smith 2008). Jaettu kognitio johtaa kehittyneempiin prosesseihin tiimeissä ja parempaan tehtävissä suoriutumiseen ja näin ollen kehittää myös ryhmän päätöksentekokykyä (Cannon-Bowers & Salas, 2001). Yksilö- tai ryhmätason oppiminen ei aina tapahdu muodollisesti tai selkeästi osana organisaation järjestelmiä.

rakenteita ja toimintatapoja. Vaikka jonkun tai joidenkin tapahtumien johdosta organisaatioon ei syntyisikään muodollisia toimintatapoja, on mahdollista että epämuodollisen oppimisen muodossa organisaatioon sisäistetään toimintatapoja. Tämä tapahtuu epäsuoran tai täsmällisen tiedon, kokemusten ja tilanteiden ymmärtämisen kautta. Jotta jaettua ymmärrystä voi syntyä laajemmassa ryhmässä ja organisaation tasolla, vaaditaan päätöksentekijöiden tarkoituksien ja suunnitelmien kommunikointia hierarkiassa alaspäin ja alemman tason osallistujien osallistamista päätöksentekoon (Akinci & Sadler-Smith, 2019). Kehittämällä kollektiivisen tietopohjan, kaikki ryhmän jäsenet voivat palauttaa mieliinsä relevantteja kokemuksia kun uusia tilanteita tai ratkaistavia ongelmia ilmenee. Tämä mahdollistaa ryhmän jäsenille kompleksisten tilanteiden nopeaa tunnistamista ja ratkaisujen löytämistä yllättäviin tilanteisiin. (Okhuysen & Bechky, 2009).

Vaikkakin on luonnollista että ihmiset tunnistavat malleja yksilötasolla, näiden yksilöiden tekemien tulkintojen rikkaus on se että ne ehdollistetaan myös keskusteluille organisaation muiden jäsenten kanssa. Näiden keskustelujen avulla muut ryhmän jäsenet voivat tunnistaa erilaisia malleja, havaita heikkouksia ehdotetuissa toimenpiteissä ja täyttää mahdollisia aukkoja informaatioissa (Salas ym. 2010).

2.7 Päätöksentekoympäristö

Koska konteksti, jossa intuitiivista päätöksentekoa tarkastellaan valitun kaltainen, on syytä avata minkä takia intuition käyttöä on perusteltua tutkia tähän tutkimukseen valitussa kontekstissa.

Intuition käyttöä onkin perusteltua tutkia joukkueurheiluympäristössä, sillä se on kontekstina monilta osin sellainen, jossa analyttiseen ja harkitsevaan päätöksentekoon ei yksinkertaisesti ole mahdollisuutta johtuen aikapaineesta. Kaiken kaikkiaan kyseiseen päätöksentekoympäristöön sisältyy paljon epävarmuutta ja käytettävissä oleva informaatio päätöksenteon tueksi on usein epätäydellistä tai puutteellista. Päätöksenteko tämän kaltaisessa ympäristössä edellyttääkin monesti intuition tehokasta hyödyntämistä, jotta organisaation mahdollista menestyä ja ylipäätään toimia.

Useissa urheilulajeissa tiimin jäsenillä ei yksinkertaisesti ole aikaa suunnitella toimiaan harkiten, mikä tarkoittaa sitä, että tiimin tulee kyetä sopeuttamaan toimintaansa ilman

selkeää kommunikointia. Tällöin toiminnan koordinoinnin tulee olla implisiittistä eli toimitaan jo olemassa olevan tiedon varassa koskien tehtävää ja tiimiä. (Canon-Bowers & Bowers, 2006). Tämä implisiittisyys on intuitiivisen päätöksenteon kannalta keskeinen huomio. Reber ym. (1991) toteavat, että implisiittinen oppiminen on pitkälti tiedon hankkimista ilman tietoista aikomusta tiedonhankkimiseen ja se tuottaa tietopohjan, joka on suurilta osin tietoisuuden ulkopuolella ja näin ollen niiden välillä on vähemmän yksilöiden välistä vaihtelua ja alhaisempi korrelaatio älykkyyssosamäärän kanssa verrattuna täsmällisempiin oppimisen prosesseihin.

Tarvitaan ympäristö, joka on riittävän säännöllinen ja joka tarjoaa mahdollisuuden tehdä ratkaisuja, joista osan voidaan selkeästi olevan parempia kuin toisten, jotta intuitiota voidaan kehittää. Toinen tarvittava olosuhde on se, ympäristö sisältää riittäviä mahdollisuuksia ympäristön oppimiseksi harjoittelun ja palautteen saamisen avulla. Tällaisessä ympäristössä intuitio ja asiantuntemus voivat kehittyä (Kahneman, & Klein, 2009).

Akincin ja Sadler-Smithin (2019) mukaan organisaation oppiminen syntyy seurauksena yksilöiden aloittamista kognitioista, jotka ryhmätasolla tapahtuvan ryhmän jäsenten välisen artikulaation ja vuorovaikutuksen seurauksena tulkitaan ja integroidaan yhdessä ja lopulta institutionalisoidaan organisaatiotasolle. Päätöksentekoa ohjaavat erilaiset tietämisen muodot, esimerkiksi erityisosaamiseen liittyvä intuitio, missä toimijat pystyvät ilman erityistä harkintaa tuottamaan ratkaisuja keskeisiin ongelmiin. Nämä kognitiot tarjoavat mahdollisuuksia organisaatiossa oppimiseen. Tämänkaltaisen oppiminen tapahtuu sosiaalisessa kontekstissa, kun harjoitetaan ammattiin liittyviä aktiviteetteja, missä tietämystä luodaan, jaetaan ja hyödynnetään ihmisten välisen keskustelun ja vuorovaikutuksen kautta. Vaikka intuitiiviset päätökset ovat artikuloitavissa, se kuinka yksilö päätyy tekemäänsä päätökseen ei välttämättä ole (Dane & Pratt, 2007). Vaikka intuitiiviseen ratkaisuun päätymistä ei voida välttämättä selittää, niitä voidaan kuitenkin tulkita ja kommunikoida ”käsityksinä”. Crossan ym. (1999) mukaan intuition ja organisaation oppimisen yhteyttä toisiinsa voi kuvata siten, että intuition käyttöä kuvataan tiedostamattomana mallin ja/tai mahdollisuuksien tunnistamisena, mikä syntyy aiemmista henkilökohtaisista kokemuksista. Se, mitä yksilöt oppivat, heijastelee aina ja välttämättömästi sitä sosiaalista kontekstia, missä he

oppiminen tapahtuu ja missä he siirtävät oppimansa käytäntöön (Brown & Duguid, 2001, 201).

Crossanin ym. (1999) esittelemän 4I-mallin keskeisimpiä lähtökohtia on se, että kun yksilöiden ja ryhmien oppimisesta tulee institutionalisoitua, tapahtuu organisaation oppimista ja tietämystä sulautuu ei-inhimilliseen säilytyspaikkoihin, kuten esimerkiksi organisaation rutiineihin, järjestelmiin, rakenteisiin, kulttuuriin ja strategiaan. 4I-malli rakentuu Weickin (1995) näkemyksen varaan organisaatioista merkitysjärjestelminä, missä jäsenet jakavat havaintojaan ja kognitiivisia karttoja muodostetaan, jotta osataan arvioida sitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. Vaikka yksilöitä organisaatiossa saattaa tulla ja mennä, se mitä he ovat oppineet yksilöinä tai ryhmien sisällä ei välttämättä poistu heidän mukanaan. Jonkin verran oppimista on sulautunut organisaation järjestelmiin, rakenteisiin, strategiaan ja rutiineihin (Crossan ym. 1999).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja aineistolähtöisellä induktiivisella tutkimusotteella. Laadulliselle tutkimuksella on tyypillistä, että tutkittavaa ilmiötä lähestytään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta ja näin ollen tutkittavan ilmiön kannalta keskeistä on se minkälaisina tutkimuksen kohteena olevat ihmiset sen kokevat ja mitä he siitä sanovat (Puusa & Juuti 2020, 9). Aineistolähtöisyys ja induktiivisuus viittaavat siihen, että ilmiöstä olemassa olevalla aiemmalla teorialla ei pitäisi olla vaikutusta siihen, minkälaiseen analyysiin ja tuloksiin tutkimuksessa päädytään, vaan ne johdetaan tutkimusaineistosta. Tutkimuksessa pyritään luomaan teoreettinen lopputulos, mutta teoria ei määrittele sitä millainen aineisto luodaan tutkimusta varten (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108).

3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tieteenfilosofia viittaa järjestelmään uskomuksia ja olettamuksia tiedon tuottamisesta (Saunders ym. 2019, 130). Tutkimuksen tieteenfilosofisilla lähtökohdilla on oma ohjaava vaikutuksensa tutkimuksen tekoon, sillä ne toimivat tutkimuksen perustana ja ohjaavat tutkimuksen toteuttamista (Puusa & Juuti 2020, 23). Carsonin (2001, 12) mukaan tieteenfilosofian tarkoitus on yksinkertaisesti ymmärtää ja tukea niitä valintoja ja päätöksiä, jotka tulee tehdä sen suhteen, mitä, kuinka ja miksi tutkimuksessa tutkitaan. Tutkimuksen tieteenfilosofisten lähtökohtien tunteminen auttaa tuottamaan syvemmän ja laajemman perspektiivin, jotta tutkimus voi saada selkeän tarkoituksen laajemmassa kontekstissa ja tieteenfilosofisten kysymysten tutkiminen auttaa ja antaa tutkimukselle suuntaa esimerkiksi sen suhteen, kuinka edetä tutkimuskysymyksestä kohti johtopäätöksiä (Eriksson & Kovalainen, 2008).

Tieteenfilosofiset lähtökohdat koostuvat kolmesta toisiinsa erottamattomasti liittyvästä tekijästä, jotka ovat ontologia, epistemologia ja metodologia (Holden & Lynch 2004, 407). Eriksson & Kovalainen (2008) tiivistävät nämä tieteenfilosofiset lähtökohdat seuraavalla tavalla: ontologia vastaa kysymykseen ”mitä maailmassa on?”, epistemologia kysymykseen ”mitä tieto on, mitkä ovat tiedon lähteet ja mitkä ovat tietoa

rajoittavat tekijät?” ja metodologia kysymykseen ”kuinka tietoa tietystä aiheesta tai ongelmasta voidaan tuottaa?” Carson (2001, 15) tiivistää ontologian olevan todellisuus, epistemologian suhde tämän todellisuuden ja tutkijan välillä ja metodologian olevan se tekniikka, jolla tutkija löytää tämän todellisuuden. Tutkijan omaksumat paradigmat eli hänen omaksumansa taustanäkemykset tai hänen tutkimuksensa taustafilosofia vaikuttavat siihen mitä tutkija pitää totena ja näin ollen leimaa myös hänen käsitystään ontologiasta, epistemologiasta ja metodologiasta (Puusa & Juuti 2020, 27).

Tutkimuksen tieteenfilosofisten lähtökohtien suhteen Holden & Lynch (2004, 398–399) asettavat erilaiset filosofiset näkemykset eräänlaiselle jatkumolle, jonka ääripäissä ovat subjektiivisuus ja objektiivisuus. Tämä tutkimus sijoittuu tällä jatkumolla selkeästi lähemmäs kohti subjektiivista ääripäätä kuin objektiivista. Tämän tutkimuksen keskiössä on nimenomaan se, miten tutkimusta varten haastatellut itse kuvailevat sitä todellisuutta jossa he elävät. Tämän tutkimuksen lähestymistapaa voi kuvailla myös interpretivistiseksi, sillä Carsonin (2001, 15) mukaan interpretivistinen lähestymistapa tarkoittaa sitä, että tutkimuksen fokus on siinä mitä tapahtuu tietyssä kontekstissa. Se sisältää ajatuksen useammasta todellisuudesta, toimijoiden erilaiset ajatusmallit, tutkijan osallisuuden, ottaa huomioon kontekstin jossa ilmiötä tutkitaan ja kontekstuaalisuuden liittyen aineiston ymmärtämiseen ja tulkintaan.

Ontologiassa on kyse ihmisten olemassaolosta ja heidän välisistä suhteistaan, yhteiskunnasta ja maailmasta ylipäätään. Useat kvalitatiiviset lähestymistavat perustuvat sille ontologiselle olettamukselle missä maailma ymmärretään subjektiivisena. Tämä tarkoittaa, että se perustuu kokemuksiin ja tulkintoihin jotka voivat olla erilaisia eri ihmisten kohdilla ja vaihtua ajan saatossa tai kontekstista riippuen (Eriksson & Kovalainen, 2008). Usein organisaatiokontekstissa tarkasteltavat ilmiöt ovat sellaisia, että ne ovat olemassa ihmisten kautta ja rakentuvat ihmisten väliselle vuorovaikutukselle ja niiden ymmärtämiseksi on keskeistä selvittää millaisia merkityksiä näissä organisaatioissa toimivat ihmiset antavat niille (Puusa & Juuti 2020, 28). Tämän tutkimuksen ontologia rakentuu sen ontologisen oletuksen varaan, että maailma on subjektiivinen ja näin ollen huomiota keskitetään niihin subjektiivisiin arvioihin ja tulkintoihin, joita tutkimuksen kohteena olleessa urheilujoukkueessa toimivilla ihmisillä on esittää. Tuomen ja Sarajärven (2018,161) olemassa oleva tieto ei ole objektiivista vaan on olemassa erilaisia sosiaalisia todellisuuksia ja lisäävät että

laadullisessa tutkimuksessa ei ole mielekäästä puhua tutkimuksen kohteena olleiden haastateltavien näkemysten paikkansapitävyydestä suhteessa johonkin objektiivisena koettuun totuuteen. Näin ollen voidaan olettaa tutkimuksen kohteena olevasta urheilujoukkueesta valituilla haastateltavilla olevan kokemuksia ja niiden perusteella muodostettuja tulkintoja tästä ympäristöstä jossa he toimivat. Tuomen ja Sarajärven (2018, 95) mukaan jokaiseen asiaan on olemassa useita näkökulmia ja onkin tärkeää arvostaa haastateltavien omia näkemyksiä. Haastateltavien kokemus tutkittavasta ilmiöstä on haastateltavien valinnassa tärkeä kriteeri ja näin ollen valinnan ei tule olla sattumanvaraista vaan tutkijan on valittava tarkoitukseen sopivat haastateltavat. Tutkimuksen raportoinnissa tulee kertoa, minkä takia valitut haastateltavat on koettu sopiviksi tutkittavan ilmiön kannalta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98).

Epistemologia määrittelee kuinka tietoa voidaan tuottaa asettamalla kriteerit sille minkälainen tieto on mahdollista. Epistemologian rooli tutkimustyössä on määrittellä minkälaista tieteellistä tietoa on saatavilla ja minkälaisia rajoituksia siihen liittyy (Eriksson & Kovalainen 2008). Tässä tutkimuksen epistemologista lähtökohtaa voidaan kuvailla mukaillen Puusaa ja Juutia (2020, 34) subjektivistiseksi antipositivistiseksi epistemologiseksi oletukseksi, joka rakentuu ajatukselle siitä että tietoa tutkittavasta ilmiöstä tulee etsiä ihmisiltä itseltään ja että ilmiön ymmärtämisen kannalta keskeistä on nimenomaan osallistujan näkökulma eikä ulkopuolisten näkemyksille anneta painoarvoa. Tutkimusta varten ryhmäkeskusteluihin osallistuneihin kohdistettiin suurta luottamusta aineistoa kerätessä nimenomaan siitä näkökulmasta, että he ovat oman toimintaympäristönsä parhaita asiantuntijoita ja heillä on paras saatavissa oleva tieto koskien sitä, millaisia asioita heidän toimintaympäristössään tehtävään päätöksentekoon liittyy.

Metodologia keskittyy niihin spesifeihin tapoihin eli metodeihin, joita voimme hyödyntää tutkimuksessamme kun yritämme ymmärtää maailmaamme paremmin. Metodit usein jaetaan aineiston keräämisen metodeihin sekä aineiston analysoimisen metodeihin (Eriksson & Kovalainen 2008). Tutkimuksen metodina toimi CIT-tekniikka ja tutkimusta varten kerättiin aineisto kolmella ryhmähaastattelulla, jota myöhemmin analysoitiin Gioian (2021) menetelmää apuna käyttäen. Tässä tutkimuksessa hyödynnettyä metodologiaa esitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

3.2 Laadullinen tutkimus

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena hyödyntäen aineistolähtöistä ja induktiivista lähestymistapaa. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on se, että sen keskiössä ovat ihmisten subjektiiviset kokemukset ja näkemykset ja tutkittavaa ilmiötä lähestytään heidän näkökulmistaan (Puusa & Juuti 2020, 59). Tutkittavan todellisuuden luonne laadullisessa tutkimuksessa on subjektiivinen ja tutkimuksen tehtävänä on luoda teoreettinen tulkinta tutkittavasta ilmiöstä tutkimuskohteeseen osallistuvien ihmisten näkökulmasta (Puusa & Juuti 2020, 76).

Laadullinen tutkimus pyrkii lähestymään kysymyksiä, joiden avulla voidaan ymmärtää paremmin merkityksiä ja kokemuksia, joita liittyy ihmisten elämiin ja sosiaalisiin maailmoihin. Laadulliselle tutkimukselle keskeistä on se, onnistutaanko tutkimukseen osallistujien subjektiivisia merkityksiä, toimia ja sosiaalisia konteksteja valaisemaan siten kuin he ne ymmärtävät (Fossey ym. 2002). Organisaatiotutkimuksen keskeisimpiä havaintoja on se, että maailma jossa elämme on sosiaalisesti rakentunut ja ne ihmiset, jotka rakentavat organisaatioidensa olemassaoloa, ovat myös tietoisia asiasta eli ihmiset organisaatioissa tietävät mitä he yrittävät tehdä ja osaavat myös selittää heidän ajatuksiaan, aikomuksiaan ja toimiaan (Gioia ym. 2013, 16–17).

Laadullisessa tutkimuksessa saavutettavat tulokset eivät koskaan ole täysin objektiivisia, vaan tieto on subjektiivista johtuen tutkijasta ja siitä että tutkimusasetelma rakentuu tutkijan oman ymmärryksen varaan. Tutkijan ymmärrykseen ja sen myötä myös tutkimuksen tuloksiin vaikuttavat tutkijan käsitys tutkittavasta ilmiöstä sekä tutkimuksessa käytettävät välineet (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 25). Laadullinen tutkimusote soveltuu hyvin kun tutkitaan ihmisten välistä vuorovaikutusta (Puusa & Juuti, 77).

Laadullisessa tutkimuksessa oleellista on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ei tilastollisten yleistysten tekeminen. Tässä onnistumisen kannalta olennaista onkin löytää haastateltavat joilla on mahdollisimman paljon kokemusta ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston kerääminen ja mahdollisten haastateltavien valinta on tutkijan oman harkinnan varassa ja tässä harkinnassa onnistumisen arviointi puolestaan jää tutkimuksen lukijoille (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98).

3.3 CIT-menetelmä

CIT-menetelmässä on kyseessä kriittisen tapahtumien menetelmä (Critical Incident Technique), jota hyödynnettiin tässä tutkimuksessa, kun pyrittiin tunnistamaan urheilujoukkueen jäsenten näkökulmasta kriittisiä tapahtumia liittyen urheilujoukkueen toiminnassa tapahtuvaan päätöksentekoon. Tässä tutkimuksessa kriittisinä tapahtumina nähtiin ne ryhmäkeskusteluun osallistuneiden haastateltavien kuvailemat tilanteet, joissa oltiin tehty päätöksiä turvautuen intuition tai intuition käyttöä kuvailtiin muilla tavoin.

Flanagan (1954) kuvailee tapahtuman olevan kriittinen, mikäli sillä on merkittävä, joko positiivinen tai negatiivinen, vaikutus toiminnan yleisiin päämääriin. CIT-menetelmä on laadullisen tutkimuksen lähestymistapa, joka tarjoaa käytännöllisen askel askeleelta etenevän lähestymistavan ihmisten toimintaa ja sen merkittävyyttä toimintaan osallistuville koskevan tiedon keräämiseen ja analysoimiseen. Sen avulla kyetään tuottamaan rikasta, kontekstualisoitua aineistoa, joka heijastelee tosielämän kokemuksia (Hughes ym. 2007). Chell (1998) kuvailee CIT-menetelmää laadullisena haastattelutoimintatapana, joka helpottaa haastateltavien tunnistamien merkittävien esiintymien kuten esimerkiksi erilaiset tapahtumien, välikohtauksien, prosessien tai ongelmien havaitsemista ja erittelemään niitä tapoja, joilla näitä esiintymiä johdetaan ja lopputulemia koettujen vaikutusten muodossa tutkitaan.

CIT-menetelmää on hyödynnetty eri tavoin muun muassa palveluiden markkinointiin ja johtamiseen liittyvien ilmiöiden tutkimisessa (Gremler, 2004; Edvardsson & Roos 2001). CIT-menetelmää on usein käytetty tunnistamaan ja analysoimaan aineistosta sekä positiivisia että negatiivisia kriittisiä tapahtumia (Edvardsson & Roos 2001). Butterfieldin ym. (2005) mukaan tutkija on aineiston keräämisessä avainasemassa, kun aineistoa kerätään sanallisessa muodossa haastatteluiden avulla. Aineiston analysointi toteutetaan induktiivisesti ja keskittyminen kohdistuu haastateltavien näkemyksiin. Kriittisiä tapahtumia koskevan aineiston keruun voi suorittaa monella eri tapaa, esimerkiksi havainnoimalla tai yksilö- tai ryhmähaastattelun avulla (Edvardsson 1992).

Flanagan (1954) nimeää tiivistäen viisi vaihetta, jotka sisältyvät CIT-menetelmän soveltamiseen:

1. Tutkittavaan ilmiöön kohdistuvien yleisten tavoitteiden asettaminen.
2. Suunnitelmien ja määritelmien laatiminen koskien sitä, kuinka saadaan kerättyä todellisia tapahtumia tutkittavasta ilmiöstä.
3. Aineiston kerääminen.
4. Aineiston analysointi.
5. Aineiston tulkinta ja raportointi.

Jokainen edellä mainituista vaiheista sisältää useita, selkeästi yksityiskohtaisempia välivaiheita (ks. Gremler 2004; Hughes ym. 2007), joita eritellään tarkemmin myös seuraavissa kappaleissa.

Flanagan (1954) alleviivaa, että CIT ei sisällä mitään yksittäistä kankeaa joukkoa sääntöjä, joka sanelee sen kuinka aineistoa tulisi kerätä. Sen sijaan siihen tulee suhtautua joustavana joukkona periaatteita, joita tulee muovata ja sopeuttaa kulloisenkin yksityiskohtaisen tilanteen mukaan. CIT-menetelmän vahvuuksiin voidaan lukea se, että aineiston keruu tehdään haastateltavan näkökulmasta ja hänen omin sanoin (Edvardsson 1992). Näin ollen CIT-menetelmä tutkimusmetodina tarjoaa mahdollisuuden kerätä rikkaan aineiston, kun haastateltaville annetaan mahdollisuus määritellä itse mitkä tapahtumat heidän mielestään relevanteimpia tutkittavan ilmiön suhteen (Gremler, 2004). CIT on ollut erittäin hyödyllinen työkalu tutkittaessa parhaita ja huonoimpia käytäntöjä organisaatioissa, ottaen huomioon niiden kognitiiviset, affektiiviset ja behavioraaliset elementit (Akinci, 2014).

3.4 Aineiston keruu

Tuomen ja Sarajärven (2018, 84–85) mukaan haastattelun etuihin lukeutuvat paitsi joustavuus, myös se että kun halutaan tietää miten jokin ihminen ajattelee jostakin asiasta niin silloin sitä kannattaa myös häneltä kysyä. Haastattelun etuna verrattuna esimerkiksi kyselytutkimukseen onkin se, että tutkijalla on mahdollisuus keskustella haastateltavan kanssa ja näin ollen esittää tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä sekä pyrkiä oikaisemaan mahdollisia väärinkäsityksiä. Etuna on myös se, että ainakin lähtökohtaisesti tutkija voi valita haastatteluun mielestään ilmiön tutkimisen kannalta sopivat haastateltavat (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86). Kun haastateltavien kanssa keskustelee ja kohtelee heitä tiedostavina toimijoina, huomaa että he pystyvät

tuottamaan informatiivisen kuvan heidän kokemuksistaan käsittein, jotka ovat heille itselleen merkityksellisiä (Gioia 2021). Tutkijan tulee pyrkiä saamaan haastateltavien ääni kuuluviin aineiston keruun ja analyysin alkuvaiheessa ja saada heidän äänensä kuuluviin myös tutkimuksen raportoinnissa (Gioia ym. 2013, 17). Jos ja kun halutaan pyrkiä mallintamaan haastateltavien kokemuksia, tutkijan tulee korostaa sitä, millaisella tavalla haastateltavat antavat merkityksiä heidän kokemuksilleen. Jos teoria on kaiken määrittävä lähtökohta sille kuinka haastateltavien ajatuksia tulkitaan, on olemassa vaara että tutkija tyrkyttää omaa ymmärrystään ilmiöstä haastateltaville ja tätä tuleekin pyrkiä tutkijan välttämään. Näin ollen tutkijan tulee pyrkiä tietoisesti antamaan ääni haastateltavien ajatuksille ja myös riittävällä tavalla tuoda haastateltavien ääni esille tutkimuksen raportoinnissa lainaamalla suoraan haastateltavien ajatuksia läpi tutkimuksien tuloksien raportoinnin (Gioia 2021).

Näistä edellä mainituista lähtökohdista myös tämän tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin. Tarkoituksena oli tutkia intuition roolia osana urheilujoukkueen toimintaa ja päätöksentekoa, mutta tätä ei haluttu liikaa sanoittaa valmiiksi haastateltaville tai muullakaan tavalla pyrkiä raamittamaan heidän vastauksiaan tai kokemuksiaan. Siksi annettiin ainoastaan ennakkotehtävä, jossa jokaista ryhmäkeskusteluun osallistuvaa pyydettiin palauttamaan mieleensä yksi kappale heidän mielestään sekä positiivisia että negatiivisia päätöksiä, joita heidän edustamansa urheilujoukkueen toiminnassa oltiin tehty kuluvan toimintakauden aikana. Näiden tehtyjen päätösten yksityiskohtiin pureuduttiin sen jälkeen ryhmäkeskustelun aikana, ja tutkija esitti tarkentavia kysymyksiä kokiessaan sen tarpeelliseksi.

Aineiston keruu aloitettiin tammikuussa 2022 pilottihaastattelulla, jonka tarkoitus oli testata valitun haastattelumenetelmän toimivuutta. Haastattelumenetelmä arvioitiin pilottihaastattelun jälkeen sekä haastattelutilanteen sujuvuuden että sisällön puolesta toimivaksi ja myös pilottihaastattelu päätettiin sisällyttää tutkimuksen aineistoon. Loput kaksi haastattelua toteutettiin talven 2022 aikana, ensimmäinen näistä tammikuussa ja jälkimmäinen helmikuussa. Haastateltavia valittaessa keskeisimpänä valintakriteerinä oli kuuluminen tutkimuksessa tarkasteltavaan urheilujoukkueeseen ja osallistuminen sen toimintaan vähintään yhden toimintakauden ajan. Heillä kaikilla oli siis omakohtainen kokemus siitä kontekstista, jossa ilmiötä tutkittiin ja annetun ennakkotehtävän myötä myös riittävästi aikaa pyrkiä tekemään kokemuksistaan tulkintoja ja näkemyksiä joita

esittää ryhmäkeskusteluissa. Näin ollen haastateltavien tietämyksen kohteena olevasta tutkittavasta kontekstista voidaan pitää perusteltuna.

Aineisto kerättiin ryhmäkeskustelun avulla. Juuti & Puusa (2020, 118–119) tekevät selkeän käsitteellisen eron ryhmähaastattelun ja ryhmäkeskustelun välille. Tässä erottelussa keskeistä on se että ryhmähaastattelussa vuorovaikutus painottuu tutkijan ja kunkin haastateltavan välille jolloin tutkija haastattelee jokaista ryhmähaastatteluun osallistujaa yksitellen sen sijaan että haastateltavat keskustelisivat keskenään kun taas ryhmäkeskustelun ydinajatus on ryhmän jäsenten vuorovaikutuksessa ja nimenomaan siinä, että tutkija pyrkii aikaansaamaan keskustelua ryhmäkeskusteluun osallistujien kesken. Tätä tutkimusta varten kerätty aineisto pyrittiin keräämään nimenomaan niin, että osallistujia kannustettiin keskustelemaan mahdollisimman paljon keskenään ja haastattelijan tehtävänä oli lähinnä esittää tarkentavia kysymyksiä ja aikaansaada vuorovaikutusta ryhmän jäsenten välillä. Niinpä tätä tutkimusta varten kerätyn aineiston keruuta kuvaa huomattavasti paremmin ryhmäkeskustelun käsite.

Menetelmästä riippumatta olennaisinta on saada tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tietoa ja näin ollen on suositeltavaa antaa tiedonantajille joko mahdolliset haastattelukysymykset tai ainakin haastattelun/ryhmäkeskustelun aihe etukäteen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86). Mahdollisimman hyvän tiedonsaannin edesauttamiseksi jokaiselle ryhmäkeskusteluun osallistuneelle annettiin ennakkotehtävä pohdittavaksi: Heidän tuli palauttaa mieliinsä yksi kappale onnistuneita ja yksi kappale epäonnistuneita päätöksiä, joita organisaation toiminnassa on tehty kuluneen toimintakauden aikana. Tämän ennakkotehtävän pohjalta käytiin ryhmähaastattelut, joissa jokainen haastateltava pääsi jakamaan omat ajatuksensa sekä perustelemaan, minkä takia oli valinnut nostaa esiin juuri valitsemansa päätökset.

Tutkimuksen aineiston keräämistä varten ryhmäkeskusteluihin osallistuneiden haastateltavien tiedot löytyvät taulukosta 3.

Taulukko 3. Haastateltavien tiedot

Haastateltava	Haastatteluryhmä	Haastattelun kesto	Kokemus toimintaympäristöstä vuosina
A	1	01:06:38	8
B	1	01:06:38	8
C	1	01:06:38	4
D	1	01:06:38	5
E	2	01:35:13	15
F	2	01:35:13	6
G	2	01:35:13	3
H	2	01:35:13	10
I	3	01:04:42	8
J	3	01:04:42	5
K	3	01:04:42	7
L	3	01:04:42	4

Ryhmäkeskusteluja tehtiin yhteensä kolme kappaletta, joista kussakin oli osana neljä keskustelijaa. Ryhmäkeskustelut toteutettiin kaikki fyysisesti samassa tilassa yhdessä tutkijan sekä keskusteluun osallistujien kanssa. Pyrkimyksenä oli mahdollistaa keskustelunomainen luonne tilaisuudelle ja tästä johtuen fyysisesti samassa tilassa toteutettava ryhmäkeskustelu nähtiin parempana vaihtoehtona kuin tilaisuuden toteuttaminen esimerkiksi etäyhteyksin. Ensimmäinen ryhmäkeskustelu toteutettiin tutkijan kotona, toinen tutkittavana olleen urheilujoukkueen edustaman urheiluseuran toimistotiloissa ja kolmas tutkittavana olleen urheilujoukkueen bussissa. Ryhmäkeskusteluiden toteutukseen ja onnistumiseen eriävillä tiloilla ei ollut vaikutusta ja eroavuudet johtuivat pääasiassa käytännön aikataulullisista ja logistisista syistä.

Haastattelut nauhoitettiin sekä puhelimen Sanelin-sovelluksella että varmuuden vuoksi vielä tietokoneen Zoom-sovelluksella, jotta voitiin varmistaa, että haastatteluaineisto varmasti tallentuu. Tallenteet haastatteluista litteroitiin haastattelujen jälkeen Microsoft Wordin litterointityökalua hyväksikäyttäen. Tästä huolimatta litterointiprosessia jatkettiin vielä aineiston manuaalisella tarkastelulla, sillä Wordin litterointityökalun litteroimassa aineistossa oli havaittavissa paljon virheitä ja epäselvyyksiä, joiden korjaaminen oli välttämätöntä aineiston tulkittavuuden mahdollistamiseksi.

3.5 Aineiston analysointi

Tähän tutkimukseen kerätyn aineiston analysointi suoritettiin seuraten aineistolähtöistä ja induktiivista lähestymistapaa Gioian (2021) menetelmän mukaisesti. Valittu analysointitapa mahdollistaa tutkimustavan, joka on sekä aineisto- että tutkijakeskeinen. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 116) korostavat, että tehtiin aineistolähtöistä analyysia millä tavalla tahansa niin erilaisia laadullisen analyysin lähestymistapoja ei tule pitää varsinaisesti minkäänlaisina yksityiskohtaisina ohjesäännösteinä, vaan eräänlaisina orientoitumisen tapoina laadullisen analyysin tekemiseen ja lisäävät että laadullisen analysoinnin tavoille yhteistä on se, että niillä pyritään siihen että aineiston tulkitseminen olisi systemaattista. Vaikka tutkimus toteutettiin pääsääntöisesti aineistolähtöisesti, voidaan analyysiprosessin katsoa sisältäneen myös teoriaohjaavia piirteitä.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 108) nimeävät laadullisen analyysin toteuttamisen tavat kolmeen pääluokkaan: Aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin. Laadullisen analyysin toteuttamistapojen erottaminen toisistaan ei ole yksinkertaista, mutta näiden kolmen analyysitavan erottavat toisistaan keskeisimmin teorian roolin suuruus tutkimuksen toteutuksessa aineiston hankinnasta aina tulosten raportointiin asti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 111). Esimerkiksi tässä tutkimuksessa liikkeelle on lähdetty aineistolähtöisellä tavalla, mutta tulosten analysoinnissa ja raportoinnissa voi myös havaita joitakin teoriaohjaavia piirteitä. Teoriaohjaavassa analyysissa tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja jo olemassa oleva teoria ja teorian rooli voi olla esimerkiksi se, että tutkittava ilmiö valitaan jo jonkin ennalta tunnetun määritelmän mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110). Tässä tutkimuksessa tutkittavana ollut ilmiö intuitio on määritelty nimenomaan hyödyntäen

olemassa ollutta kirjallisuutta, vaikka tutkimus toteutettiinkin pääosin aineistolähtöisesti. Teoriaohjaava analyysi voikin olla ratkaisu niihin ongelmiin, joita aineistolähtöiseen analyysiin saattaa sisältyä. Aiemman tiedon rooli on ennen kaikkea ohjata ja auttaa tutkijaa analyysin tekemisessä, vaikka analyysi ei suoranaisesti pohjaudukaan jo olemassa olevaan teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109).

Kun aineiston analysointi aloitetaan, ei ole lainkaan epätavallista että tutkimuksessa esiin nousevien haastateltavien käyttämien termien, koodien ja kategorioiden lukumäärä kasvaa sellaiseksi, että se voi tuntua jopa ylitsepääsemättömän suurelta (Gioia, 2021). Analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa ei juurikaan edes pyritä vielä tiivistämään asioita, joten eri kategorioiden suuri lukumäärä saattaa olla lähes halvaannuttava. Ei ole lainkaan epätavallista että näitä ensimmäisen asteen koodeja nousee esiin 50-100 kappaletta (Gioia 2021). Tässä tutkimuksessa näitä ensimmäisen asteen koodeja tunnistettiin yhteensä 143. Aineistosta poimittuja sitaatteja, joihin viitattiin koodeilla, oli yhteensä 498.

Analyysikertoja oli yhteensä neljä, joista ensimmäisellä analyysikerralla aineistosta muodostettiin ensimmäisen asteen koodit. Näitä koodeja oli lopulta 159. Tämän jälkeen niitä tarkasteltiin ja joiltakin osin yhdisteltiin aineiston supistamiseksi ja näin ollen koodien lopullinen määrä oli lopulta 143. Koodeja teemoiteltiin niiden yhteneväisyyden mukaan ja seuraavaksi olemassa olevaa teoriaa hyödyntäen ne yhdisteltiin toisen asteen konsepteiksi ja lopulta vielä aggregaattitason ulottuvuuksiksi.

Toisella analyysikerralla tarkasteltiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, joita suuresta määrästä koodeja on löydettävissä (Gioia, 2021). Tämä toimenpide johtaa siihen, että avainkategorioiden lukumäärä laskee huomattavasti, mahdollisesti noin 20 kappaleeseen (Gioia, 2021). Tässä tutkimuksessa avainkategorioiden määrä supistettiin lopulta 17 kappaleeseen. Näille kategorioille annetaan nimet tai kuvaukset, jotka mieluiten säilyttävät haastateltavien itse käyttämät käsitteet ja otetaan tarkasteluun eteemme muodostuva taulukko (Gioia ym. 2013, 20). Tässä kohtaa tutkijan tulee suhtautua myös itseensä tiedostavana toimijana, joka osaa ja jonka täytyy ajatella samanaikaisesti usealla eri tasolla, kuten esimerkiksi tiedonantajien/haastateltavien käyttämien termien ja koodien tasoilla ja samanaikaisesti myös abstraktimmalla toisen asteen teoreettisella tasolla joka sisältää teemoja, ulottuvuuksia ja suuremman

narratiivin, joka vastaa teoreettisesta näkökulmasta kysymyksiin siitä, mistä oikeastaan onkaan kyse (Gioia ym. 2013, 20).

Analyysin toisessa vaiheessa tarkastellaan olemassa olevaa teoriaa ja etsitään, voiko sieltä nousta esiin teemoja tai käsitteitä, jotka auttavat kuvaamaan ja selittämään tutkimaamme ilmiötä. Huomiota keskitetään joko oraalla oleviin konsepteihin, joille ei vaikuta olevan sopivia teoreettisia merkityksiä jo olemassa olevassa kirjallisuudessa tai olemassa olevia konsepteja jotka ikään kuin hyppäävät esiin johtuen niiden relevanssista uudella alueella (Gioia ym. 2013,20). Kun koossa on käyttökelpoinen määrä teemoja ja konsepteja, tutkitaan onko mahdollista esiin nousevista toisen asteen teemoista yhä edelleen toisen asteen aggregaattitasoja (Gioia ym. 2013, 20). Kun koossa on ensimmäisen kaikki ensimmäisen asteen koodit, toisen asteen teemat ja aggregaattitasot, on olemassa perusta datarakenteen rakentamiselle, mikä on kyseisen tutkimusmenetelmän kenties ratkaiseva askel (Gioia ym. 2013, 20). Tästä datarakenteesta on lopulta johdettu neljä aggregaattitason ulottuvuutta, jotka on nimetty aineistolähtöisesti säilyttäen haastateltavien äänen ja jotka esitellään seuraavaksi tarkemmin tämän tutkimuksen tulosluvussa.

4 INTUITION ROOLIT

Ryhmäkeskustelun ennakkotehtävässä pyydettiin jokaista muistelemaan yhtä onnistunutta ja yhtä epäonnistunutta päätöstä, jotka heidän edustamansa urheilujoukkueen toiminnassa oltiin tehty. Päätöksentekijä osallistujan valitseman päätöksen takana sai olla osallistuja itse, joku toinen joukkueen jäsen tai kyse saattoi olla yhdessä tehdystä päätöksestä. Tuloksissa ei kiinnitetä varsinaisesti huomiota siihen, oliko tehdyn päätöksen lopputulos koettu onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi, vaan mielenkiinnon kohteena oli se, millä tavoin päätöksiä on tehty erilaisissa päätöksentekotilanteissa ja tarkoituksena on keskittyä erityisesti siihen minkälaista roolia intuition käyttö näyttelee näissä päätöksentekotilanteissa. Ennakkotehtävä oli aseteltu edellä mainitun kaltaiseksi, koska sen toivottiin tuovan esiin erilaisia päätöksentekotilanteita ja antamaan ryhmäkeskusteluille enemmän vaihtelevaa sisältöä ja jotta ennakkotehtävä ei myöskään liikaa ohjaisi tai raamittaisi keskusteluun osallistuvien ajatuksia mihinkään tiettyyn suuntaan.

4.1 Aikapaineessa suorittaminen

Ryhmäkeskusteluissa haastateltavat nostivat esiin useita erilaisia toimintaympäristölle tyypillisiä ja keskeisiä nopeita päätöksentekotilanteita, joissa intuition käyttöä pidettiin paitsi perusteltuna, usein myös parhaana toimintatapana. Näitä päätöksentekotilanteita esiintyi eritoten peleissä ja harjoituksissa pelatessa ja niille keskeisin yhteinen nimittäjä oli olosuhteiden luoma aikapaine.

Aikapainetta sisältävät päätöksentekotilanteet peleissä voidaan selvyuden vuoksi jaotella kahteen eri kategoriaan. Ensinnäkin ovat lähestulkoon ne kaikki päätökset, jotka tulee tehdä pelikentällä eli itse pelaaminen. Pelaaminen pakottaa jokaisen toimimaan intuitionsa varassa monissa tilanteissa, halusi hän sitä tai ei. Pelissä tulee aineiston mukaan hyvin paljon tilanteita joissa ei yksinkertaisesti ole aikaa kentällä muuhun kuin intuition varassa toimimiseen. Jos pelin pelaamista pyrkii tiivistämään lyhyesti, voidaan sanoa että pelaamisessa keskeistä on se että pelaaja tunnistaa kentällä käsillä olevan tilanteen ja suhteuttaa oman toimintansa siihen. Kentällä olevien muiden

pelaajien sijoittuminen ja sekä pelivälineen sijainti muodostavat pelaajalle ne ympäristön tarjoamat vihjeet, joiden avulla pelaaja palauttaa mieleensä nopeasti itsestään parhaan tuntuksen vaihtoehdon jatkaa omaa pelaamista. Toiseen luokkaan voidaan jakaa ne päätökset, jotka tapahtuvat kentän ulkopuolella, mutta liittyvät siihen mitä kentän sisäpuolella tapahtuu. Näihin lukeutuvat esimerkiksi valmentaminen, missä valmentajat antavat pelaajille ohjeita ottelun aikana vaihtopenkillä tai pelaajien keskinäiset nopeat palaverit, joiden tarkoituksena pyrkiä keksimään ratkaisuja siihen, kuinka peliä pyritään jatkossa pelaamaan. Myös näissä tilanteissa aikapaine on vahvasti läsnä, mutta aikaa on joka tapauksessa selkeästi enemmän kuin kentällä jolloin kyse on sekunneista tai jopa niiden sadasosista joissa päätös pitää pystyä tekemään. Kentän ulkopuolella vaihtopenkillä taas päätöksentekoon aikaa oli usein muutamia minuutteja.

Aikapainetta voidaan pitää selkeimpänä yhteisenä nimittäjänä niille tilanteille, joissa intuition käyttö nähtiin paitsi hyvänä niin lisäksi myös jopa välttämättömänä toimintatapana. Käytettävissä oleva aika on selkeimpiä yksittäisiä tekijöitä, joka määrittelee sen, tehdäänkö organisaation toiminnassa päätöksiä intuitiivisesti vai tarkemmin harkiten ja analysoiden.

”Intuitiolla mä toimin silloin mitä vähemmän on aikaa. Mitä hektisempi tilanne, sitä enemmän pitäisi mennä intuitiolla. Silloin kun on rauhallisempaa esimerkiksi pelireissulla tai pelien jälkeen tai pelin aikana erätauolla niin sitten on se analyttisempi hetki mun mielestä eli tavallaan se pelien aikainen toiminen on se kaikkein hektisin ja eniten sitä hetkeä milloin pitäisi mennä sinne intuitiolla.” (G)

Kaikkien yksilöiden toiminnassa voitiin aineiston perusteella havaita intuition käyttöä erilaisissa nopeissa tilanteissa. Urheilujoukkueen toiminnan luonne on sellainen, että aikaa ei ole aina harkintaan tai analysointiin, vaan ratkaisut pitää tehdä nopeasti ja intuitiivisesti. Selkeimpänä esimerkkinä tällaisesta olosuhteesta ryhmäkeskusteluissa nousivat esiin salibandyn pelaaminen harjoituksissa ja eritoten peleissä. Tilanteet tulevat kentällä niin nopeasti pelaajille eteen, että pelaajan täytyy tehdä todella monia päätöksiä pelin aikana kentällä pelatessaan ja aikaa näiden päätöksien tekemiselle voi monesti olla vain joitakin sekunnin sadasosia. Kaikki haastateltavat korostivat, että

päätöksiä kentällä ei ehdi miettimään monesti lainkaan, vaan ne täytyy vain tehdä intuitiivisesti.

”Siellä kentällä täytyy vaan tehdä se ratkaisu mikä tulee ekana mieleen. Sä et voi saada siellä mitään aikaan jos sää joudut koko ajan miettiin mitä sää teet.” (A)

Yhtälaillla intuition varassa toimiminen nähtiin lähes välttämättömäksi myös joukkueen valmentamisen suhteen varsinkin silloin, kun peli on käynnissä. Vaikka aikaa tehdä ratkaisuja on enemmän kuin kentällä peliä pelaavilla pelaajilla, kuitenkin niin vähän, että aikapaine sulkee pitkälti pois mahdollisuuden tarkemmalle analysoinnille tai harkinnalle.

”Kun taas tää ei oo mitää jenkkifutista tai muuta sellaista että sulla on pitkiä pelikatkoja tai monta aikalisää käytössä, vaan tää on niin semmoinen nopea hektinen peli, niin tässä pitää tehdä ne päätökset ihan hemmetin nopeasti ja sillen sä et kerkeä niinku prosessoimaan niin nopeasti joitakin asioita vaan sun pitää luottaa aika paljon siihen sun intuitioon.” (L)

Sen lisäksi että aikapaine pakottaa intuitiiviseen päätöksentekoon otteluiden aikana ja siinä mielessä intuition käyttämisen voidaan nähdä olevan välttämätöntä, haastateltavat korostivat että he pitävät intuition varassa toimimista myös monesti parhaana toimintatapana. Koettiin, että paras pelisuoritus syntyy kun ratkaisut pystyy tekemään nopeasti ilman tietoista harkintaa.

”Sanotaanko näin, että ainakin itse oppinut sen, että aina pitäisi tehdä sen intuition mukaan se päätös peleissä kun täytyy olla nopea. Toimia vaan sen jutun mukaan mikä tulee melkein ekaksi mieleen. Siellä peleissä pitäisi olla niinku niissä rohkea.” (F)

”Jos nyt joku niin valmentaminen ja miksei pelaaminenkin nyt on aika pitkälti harjaantumisen ohjaamaa toimintaa eli että oppii näkemään asioita nopeammin ja nopeammin ja nimenomaan luottamaan siihen

intuitioon, joka silti toki edelleen voi olla väärä. Että ei se aina ole oikeassa, mutta kun uskaltaa toimia sen varassa niin silloin harvemmin harmittaa jälkeensä kun taas silloin jos ei uskalla tehdä sitä päätöstä.”

(G)

Siitäkin huolimatta, että aikaa saattaisi olla ainakin jonkin asteiselle tietoiselle tai tarkoituksen mukaiselle harkinnalle esimerkiksi otteluissa viidentoista minuutin mittaisilla erätauoilla, koettiin että monesti silti intuitioon tahdottiin nojata. Sen suhteen, kuinka paljon intuitioon haluttiin nojata, esiintyi vaihtelua haastateltavien kesken.

”Mä oon ollu aika pirun monessa pelissä mukana ja ei semmoista tilannetta käytännössä ihan heti tule vastaan mitä mä en ois kokenut jos joskus aikasemmin. Niin silloin sä opit niinku reagoimaan ja jos sä näät jonkun asian että okei nyt tää menee näin ja tähän pitää reagoida näin. Sä opit tavallaan sen kokemuksen kautta luottaa sitten siihen sun intuitioon.” (B)

”Sen pelinkin mittakaavassa siinä on keskenään vähän erilaisia hetkiä. Eli tavallaan se erätauko on tietenkin se hetki jolloin on vähän aikaa ehkä analysoida ja pohtia, että mitäköhän mieltä me nyt sitten ollaan. Kun taas jos siinä penkillä rupee pohtimaan että mitäs mieltä me sitten ollaan tästä ollan tai mitä tehtäis niin hyvin todennäköisesti se tilanne ainakin meni jo.” (E)

Kun tehtiin ratkaisuja, jotka sisältävät ainakin jonkin verran aikapainetta ja jotka suoraan tai välillisesti vaikuttavat koko joukkueeseen, luotettiin intuitiiviseen päätöksentekoon ja se korostui selkeästi, että luotettiin nimenomaan kokeneiden toimijoiden intuitiivisiin mielipiteisiin ja näkemyksiin. Hyvin vahvana taustaoletuksena toiminnassa ilmeni se, että nimenomaan kokeneiden toimijoiden uskottiin kykenevän tekemään päätöksiä nopeissa tilanteissa intuitiivisesti, sillä heillä on kokemusta vastaavista tilanteista.

”Myös niin, että jos jotain kysytään niin aina ei voi myöskään olla kahtakymmentä mielipidettä siellä kopissa vaan välillä joutuu

tommoisessa nopeissa tilanteissa pistään mutkia suoraksi ja kysyyn näitä asioita juuri näiltä kokeneilta johtavilta pelaajilta.” (A)

Sitä korostettiin, että kokemus on nimenomaan opettanut luottamaan omaan ja myös toisten intuitioon. Mitä kokemattommasta pelaajasta tai valmentajasta oli kyse, sen enemmän koettiin että intuitiivisen päätöksenteon osalta saattaa olla puutteita tai siihen ei itse täysin luota. Tällöin saatettiin myös toimia niin, että niitä intuitiivisia näkemyksiä siitä, kuinka toimia, kysyttiin niiltä yksilöiltä joilla koettiin olevan luotettava intuitio ja sen pohjalta tehtiin päätöksiä kuinka esimerkiksi ottelussa reagoidaan johonkin tilanteeseen ja kuinka pelissä aiotaan edetä.

”Jos on liigapelejä pikkasen vyöllä niin virhemäärä on aika paljon pienempi. Että se varmasti on osa tätä että täällä on vaan niin paljon tuolla niitä nuorii ja hemmetin taitavia pelaajia kun nousee liigaan. Se on kuitenkin täysin erilainen sarja versus mikä tahansa muu ja se hyppy on ihan älytön ja niitä virheitä mitkä maksaa maaleja niin niitä tulee aika paljon varsinkin sillon alkuun” (H)

Jos oltiin onnistuttu tekemään hyviä päätöksiä intuitiivisesti aiemminkin, intuition käyttöä pidettiin perusteltuna ja luotettavana tapana toimia jatkossakin. Jos taas intuition käyttö oli johtanut virheisiin tai huonoihin lopputulemiin, tehtyyn ratkaisuun oltiin yleensä palattu jälkikäteen ja sitä oltiin pyritty analysoimaan, jotta jatkossa osattaisiin vastaavassa aikapainetta sisältävässä tilanteessa tehdä parempia päätöksiä. Intuition käyttöä pidettiin siis parempana vaihtoehtona ja sen roolia niin keskeisenä, että sen varassa haluttiin toimia ja vaikka päätökset, jotka tehtiin intuitiivisesti osoittautuvatkin välillä vääriksi, silti pyrkimys on kehittää itseään ja oppia virheistään niin että intuitioon nojaten toimiminen kehittyy jatkuvasti yhä onnistuneemmaksi ja tehokkaammaksi.

”Ongelma tuli siinä pelissä siitä kun mä rupesin yliajattelemaan. Mä rupesin kelailemaan ihan liikaa kun ois vaan pitänyt tehdä se päätös nopeasti. Ikinä ei saisi silloin ajatella vaan pitäisi tehdä se intuition mukaan.” (E)

”Sanotaanko näin, että ainakin itse oppinut sen, että aina pitäisi tehdä sen intuition mukaan se päätös peleissä kun täytyy olla nopea. Toimia vaan sen jutun mukaan mikä tulee melkein ekaksi mieleen. Siellä peleissä pitäisi olla niinku niissä rohkea.” (F)

4.2 Kollektiivisen suorittamisen edesauttaminen

Eniten intuitiivisesti tehtävää päätöksentekoa esiintyi urheilujoukkueen toiminnan kannalta hyvin keskeisissä tapahtumissa, erityisesti ottelutapahtumissa mutta myös joukkueen harjoituksissa. Ottelutapahtuman luonnetta on kuvattu jo edellä, mutta tiivistäen haastateltavat kuvasivat sen sellaiseksi, että se edellyttää jatkuvaa reagointia ja nopeaa päätöksentekoa. Pelissä tapahtuu niin paljon asioita, niin kentällä pelin aikana kuin kentän ulkopuolellakin esimerkiksi vaihtopenkillä, että kyky tehdä intuitiivisesti nopeita ja oikeita päätöksiä on taitona välttämätön paitsi kunkin yksittäisen toimijan kohdalla, myös kollektiivisesti. Kenenkään yksilön pelisuoritus ei tapahdu irrallaan muiden joukkueovereiden tekemisistä, vaan päinvastoin vaikuttaa heidän kaikkien toimintaan välittömästi ja kääntäen yhtäläillä kunkin yksilön toiminta on alisteista sille mitä hänen ympärillään tapahtuu

”Siellä on viis äijää aina kentällä, joiden pitää tehdä päätöksiä ja reagoida jatkuvasti. Ja jos sä mietit sitä yksilön pelaamista tai valmentamistakin niin ne päätökset tehdään sekunneissa, kentällä jopa sekunnin sadasosissa.” (B)

Lisäksi toimintaympäristöstä nousee esiin se haaste, että kentällä on omien pelaajien lisäksi myös saman verran vastustajan pelaajia ja erotuomarit. Kaikkien kentällä olevien oman joukkueen pelaajien tulisi pystyä tekemään päätöksiä jatkuvasti kulloinkin kentällä tapahtuvien asioiden ja eteen tulevien tilanteiden mukaan reagoiden yhdessä sama päätös. Tehokkaalle ja toimivalla joukkuepelaamiselle edellytyksenä voidaan nähdä olevan yhteinen ajatus siitä, miten kulloinkin vastaan tuleviin tilanteisiin reagoidaan. Tilanteita pitää pystyä tunnistamaan paitsi osatakseen tehdä itse tilanteen kannalta mahdollisimman toimiva ratkaisu, myös kollektiivisesti.

”Sitten siellä on omien joukkuekavereiden lisäksi vielä ne vastustajatkin kentällä ja tuomarit vielä siihen päälle. Sä et mitenkään voi tietää etukäteen mitä tapahtuu vaan sun pitää reagoida koko ajan. Ei siinä pelin aikana tai varsinkaan sillon kun satut oleen kentällä oo aikaa mitään harkita tai alkaa analysoimaan.” (I)

Tämä olosuhde asettaa niin vaativan ja urheilujoukkueen urheilullisen menestymisen kannalta keskeisen haasteen, että siihen on pyritty vastaamaan niin, että löydetäisiin mahdollisimman toimiva ja tehokas tapa pelata peliä yhdessä. Haastateltavat puhuvat pelitavasta, joka tiivistäen tarkoittaa joukkueen tapaa pelata ja reagoida pelissä erilaisiin tilanteisiin, esimerkiksi hyökkäys- ja puolustuspelissä. Tätä yhteistä pelitapaa pyritään harjoittelemaan niin paljon, että sitä pystytään toteuttamaan pelikentällä yhdessä viiden pelaajan toimesta mahdollisimman intuitiivisesti.

”Toivoin että oltais laitettu se yks iso raami, jota oltais voitu soveltaa totta kai ku tarvii mutta ois pysytty sen yhden ison saman idean ympärillä kuitenkin. Totta kai kaikkee pientä pitää kehittää ja muuttaa mutta että oltais pidetty siitä omasta isosta ideasta kiinni.” (K)

”Ite oon ajatellut sen silleen että jos tässä haluaa mennä pitkälle niin sulla pitää olla joku perusjuttu minkä kaikki tietää ja mihin pystyy palata. Että kun tulee kauden aikana tai peleissä heilahduksia niin on varmasti se yks asia mihin pystyy palaan.” (I)

Kollektiivisen jaetun ymmärryksen herättelemiseksi tai vahvistamiseksi, etenkin kesken hektisten pelitilanteiden tai otteluiden erätauoilla, pyrittiin tarpeen mukaan sillä että asioita pyrittiin yksinkertaistamaan sellaiseen muotoon, että kaikki varmasti ymmärtävät asian.

”Me pyritään löytää semmoisia mahdollisimman yksinkertaisia tavallaan semmoisia ehkä punchlineja mitä me tuodaan pelaajille ja semmoisia lainalaisuuksia juuri enemmänkin, että me pyritään niinku yksinkertaistaan ja tiivistään niitä asioita niinku mahdollisimman helposti purettavaksi, että se on tai pureskeltavaksi, että se olisi mahdollisimman

helppo pelaajien ottaa sitten vastaan. Ne saisi mahdollisimman vähällä informaatiolla kiinni siitä että mitä pyritään tekemään. Se pitää saada sellaiseen muotoon että se on kaikille selvää että mitä haetaan. Sitähän se on se valmentaminen. Tarkoitus sitten kuitenkin on se että pyritään tiivistää niitä asioita.” (E)

On huomion arvoista, että haastateltavat eivät juurikaan keskustelleet siitä, että olisi joitakin ehdottoman parempia tapoja pelata kuin jotkin toiset tavat. Sen sijaan he korostivat sitä, että valitun tavan pelata peliä tai yksittäisiä pelitilanteita sijasta ensiarvoista onkin se, että kaikki pystyvät toteuttamaan valittua tapaa pelata yhdessä ja reagoimaan tilanteisiin samalla tavoin.

”Se perustuu enemmän siihen, että pelaaja osaa lukea peliä kaikkien niiden muiden kentällä olevien pelaajien kanssa samalla tavalla, eikä niin että se on piirretty selkeä systeemi tässä tilanteessa juokse tuonne niin edelleen esimerkiksi sellaisen asian, siitähän paljon.” (F)

”Tuollahan on teoriassa sata erilaista tapaa tehdä asioita tai ratkaista tilanteita ja se nyt on aika mahdoton sanoo että mikä näistä nyt sit on välttämättä paras, mutta sen homman juju on se nimenomaan että kun tulee joku tilanne niin kaikki tietäis automaattisesti että mikä se meidän tapa reagoida tähän on” (E)

Ryhmäkeskusteluiden perusteella haaste onkin siinä, missä raja kulkee sen suhteen, kuinka monimuotoisia ratkaisumalleja ja kuinka paljon eri vaihtoehtoja reagoida voidaan tarjota, jotta kuitenkin tärkein eli se että viisi pelaaja tunnistaisi tilanteet ja reagoisi kentällä samalla tavalla, toteutuisi mahdollisimman usein.

”Totta kai siis ilman muuta sillä on vaikutusta, että pelaajat kuitenkin pelaa tuolla kentällä, että mehän ollaan luotu se pelitapa niitä pelaajia varten, että kyllä jo tätä pelitapaa muokattiin aika paljon siihen suuntaan että minkä tyyppistä peliä pelaajat haluaa pelaa. Sillähän on iso merkitys että totta kai jos olisi tullut sellainen palaute että ne pelaajat ei ymmärrä

sitä niin sit ois pitäny tehdä ihan tosi paljon enemmän niinku duunia sen eteen että pelaajat oppii ymmärtämään.” (G)

”Jos me saadaan selkärankaa jo kesän aikana niin me ollaan todella pitkällä sitten kun aloitetaan elokuussa kaikilla leireillä sun muilla niin ollaan jo sitten hyvässä jamassa. Niin me se koettiin, että nuo asiat on sellaisia mitkä vaatii paljon aikaa ja paljon niinku toistoja että ne tulee sinne selkärankaan koska siellä tuli aika isoja muutoksia sitten taas edelliseen kauteen niin koettiin että se vaatii tosi paljon. Se vaatii sitä aikaa ja kärsivällisyyttä.” (E)

Tätä ei pidetty helppona asiana saavuttaa tai välttämättä edes ylipäättään mahdollisena, että yhden pelikauden aikana tämä jaettu yhteinen käsitys eli kollektiivinen intuitio saataisiin rakennettua riittävälle tasolle. Tämä osaltaan kuvastaa sitä, kuinka tärkeä mutta samalla hankala asia tehokkaasti toteutettavaksi ja hyödynnettäväksi kollektiivinen intuitio korkean keskinäisen riippuvuuden asteen joukkueurheilussa on.

”No se ainakin helpottaa paljon sitä jos halutaan yhtenäinen hyvin pelaava joukkue niin se, että sulla on useampi kausi samassa joukkueessa, kun se että sieltä tulee aina rekkalastillinen uusia naamoja. Kyllä se vaan niinku niin on että yhdessä kaudessa ei opi pelaamaan niin hyvin, että voittaisi mestaruuksia.” (B)

Pelitavasta ja pelaamisesta ylipäättään keskusteltaessa haastateltavat korostivat, että koska pelin sisältämien muuttujien määrä on niin suuri, on käytännössä mahdotonta käydä kaikki mahdolliset pelissä esiintyvät tilanteet tai tapahtumien kulkua etukäteen analysoiden ja harkiten. Valmistautumista tehdään, mutta kaikkeen ei yksinkertaisesti pysty varautumaan etukäteen. Pelien luonnetta voi pyrkiä tiivistämään niin, että kaikissa peleissä tulee jatkuvasti samankaltaisia tilanteita vastaan, mutta ei kuitenkaan koskaan kahta täysin samanlaista. Muuttujien määrän ollessa niin suuri, yhteisen pelaamisen ja pelitavan ydinajatus piileekin tässä samankaltaisuudessa. Pelaajien tulee kyetä tunnistamaan intuitiivisesti nämä tapahtumien kulut ympäristön tarjoamien vihjeiden avulla ja kaiken lisäksi kyettävä tunnistamaan vihjeet samalla tavalla, jotta myös viiden pelaajan yhteneväinen reagointi ja päätöksenteko mahdollistuu.

4.3 Oman aseman löytäminen

Yksilön asema osana urheilujoukkueen toimintaa ja toimintaympäristöä nousi keskusteluissa esiin. Urheilujoukkueessa on luonnollisesti paljon muodollisia rakenteita tehtävä- ja roolijakojen suhteen kuten kaikissa muissakin organisaatioissa. Tehtävien jaottelu muodollisesti on selkeää ja voidaan todeta että urheilujoukkueessa on esimerkiksi valmentajat, pelaajat, taustahenkilöt sekä seurajohto, joille kaikille on osoitettavissa selkeät tehtävät ja niin sanottu työnkuva. Ryhmäkeskusteluissa nousi kuitenkin esiin, että niin sanottua rooleja urheilujoukkueessa on paljon eikä kaikkien näiden roolien tai niiden jakautumisen suhteen ole olemassa samanlaista muodollista säätelyä. Roolit joukkueessa on monilta osin paitsi häilyvät, myös jatkuvassa muutoksessa. Koska kunkin yksilön asema ja rooli osana kokonaisuutta muotoutuu monilta osin ikään kuin sanattomasti ja henkilöiden roolit ovat monilta osin päällekkäisiä, vailla kovin tarkkaa muodollista raamia, niiden tulkitseminen apuna intuition merkitys nousee esiin.

”Muistan kun ite aikanaan tulin sinne koppiin junnuna ja siellä oli myös niitä kaiken voittaneita mun omia idoleita niin oli se fiilis vähä sellanen että mitä tässä itse uskaltaa odottaa tai sanoa tai miten täällä pitäis käyttäytyä. Kyllä se menee niin että kun ne kokeneemmat on ollu mukana kauemmin niin ne tietää mikä on homman nimi ja miten käyttäytyä mutta ei nuori tai uusi pelaaja heti tiedä että mitä tässä kuuluu olla.” (I)

”Sit siinä on se puoli, että ne jotka on tehny tätä tosi pitkään niin ne tietää ne toiminnan rajat ja just että kokemuksella tietää että mitä täällä tapahtuu. Sit ku tuut uutena uuteen ympäristöön niin ihan sama kuka oot niin joudut hetken katteleen että mikä tää meno täällä on.” (L)

Haastateltavat korostivat, että omaa toimintaa organisaatiossa peilataan paljon muihin organisaatiossa toimiviin henkilöihin. Tietoa etsitään esimerkiksi tarkkailemalla sitä, millä tavoin muut suorittavat tehtäviään. Tällä nähtiin olevan myös suoraa vaikutusta omaa tekemiseen ja sen laatuun. Voidaan katsoa olevan kyse myös sosiaalisesta paineesta, jossa oman tekemisen tasoa ikään kuin pyritään sopeuttamaan vallitsevaan ympäristöön. Mikäli oman toiminnan koetaan olevan ristiriidassa, erityisesti jos koetaan

että se ei ole riittävän hyvällä tasolla suhteessa muihin, omaa toimintaa sopeutetaan ja sitä pyritään parantamaan muilta havaitun esimerkin mukaisesti.

”Ne, joita selvästi tekee hommia laadukkaasti, myös nostaa niitä ketkä on siellä vähän perässä. Se nostaa niiden tekemisen tasoa kun ne näkee kuinka osaavampi tai kokeneempi kaveri tekee ne hommat.” (C)

Omaa toimintaa peilataan suhteessa muihin organisaation jäseniin hyvin kokonaisvaltaisesti. Harvoin kyse on mistään muodollisesti ja sanallisesti asetetusta standardista, vaan toimintaan sisältyy huomattava määrä eräänlaista hiljaista vaatimustasoa, jota ryhmän jäsenet pyrkivät aistimaan intuitiivisesti ja johon he pyrkivät mukautumaan.

”Jos sä näät että siinä vierellä tehdään ihan täysillä ja ei anneta periksi yhtään, niin kyllä se pakottaa tekemään itsekin paremmin. Vielä paremmin kuin mitä on ajatellut ennen kuin on tullut paikalle ja sitten taas vastaavasti jos sä näät, että joku tulee sinne harjoituksiin vaan pyörimään niin sitten taas se vetää niinku alaspäin, että jos siinä hänestä näkee että hän ei ole tosissaan siellä.” (B)

”Niin kyllä siinä varmaan myös näkyy se, että ne jotka on pelannut kauemmin niin niillä on myös semmoisia ajatuksia siitä pelistä että mitkä asiat toimii ja miten haluaisi pelata ja sitten ehkä semmonen muokkautuvuus niihin eri tilanteisiin tai semmonen valmius. Että kun se kuitenkin ei ole niin yksinkertaista, että jos sinulle kerrotaan että pelaat näin niin sit se tapahtuu automaattisesti niin vaan sulle tulee aika monta kysymystä mieleen sen jälkeen jos et oo ollu niissä tilanteissa ennen. Ei se ole vaan silleen, että no mennään näin.” (A)

Kyky peilata omaa toimintaansa suhteessa muihin joukkueen jäseniin ja joukkueen toimintaan ylipäätään nähtiin sellaisena intuitiolle osoitettuna roolina, minkä jokaisen joukkueen jäsenen oletettiin olevan hallussa ainakin jollain tasolla siitäkin huolimatta, että kyseessä olisi uusi pelaaja ja kenties vieläpä niin nuori pelaaja, että hän on ensimmäistä kertaa aikuisten pääsarjassa. Tämän eräänlaisen ”aistimisen” katsottiin

olevan sellainen kyky, joka jokaisella on harjaantunut jo juniorivuosiinsa, sillä joukkueen toiminnan dynamiikassa on hyvin paljon yhtäläisyyksiä myös niihin juniorijoukkueisiin, joissa jokaisen uudenkin pelaajan voidaan olettaa pelanneen jo useita vuosia ja näin ollen kaikilla pääsarjatason joukkueeseen kuuluvilla oletettiin automaattisesti olevan riittävän paljon kokemusta tästä edellä mainitusta dynamiikasta joka joukkueessa toimimiseen liittyy, sillä kaikki joukkueen jäsenet ovat eläneet näiden lainalaisuuksien parissa jo monia vuosia iästä tai kokemuksesta huolimatta.

4.4 Muiden yksilöiden intuition hyödyntäminen

Intuitions ja sen käyttöön liitettiin huomattavasti nimenomaan kokemuksen mukanaan opettamaa ja tuomaa tietoutta. Intuitiota ja sen varassa toimimista korostettiin, joskin hieman eri sanoin ja tavoin, lähes jokaisen haastateltavan toimesta. Kuten jo edelläkin on mainittu, oletus siitä että intuitio rakentuu hyvin vahvasti monipuolisen pelikokemuksen varaan esiintyi ryhmäkeskusteluissa vahvasti.

”Varmasti siinä on sitä, että kokemuksen kautta kanssa tietää, että miten kannattaa tehdä. Ja sä oot myös oppinut sitä muilta. Sä oot itse oppinut että miten kannattaa tehdä ja mitä ei kannata tehdä.” (B)

”Ja ehkä usein ne on myös kokeneempia pelaajia, jotka tietää ja on ollut useammin tällaisissa tilanteissa ja ehkä myös uskaltaa kuitenkin avata suuntaan herkemmin ja kertoa mielipiteensä kun nuori pelaaja joka ei ole ollut niin kauaa vielä mukana eikä välttämättä oikein ole ainakaan heti ajatusta että mitä tekis.” (C)

Yksilöiden intuitioiden hyödyntämisen suhteen esiin ryhmäkeskusteluissa nousi se, että nimenomaan organisaation kokeneempien jäsenten oletettiin paitsi omaavan ja hyödyntävän paljon intuitiotaan, heidän myös toivottiin tuovan omaa intuitiivista osaamistaan koko ryhmän hyödynnettäväksi. Kokemuksen tuoman intuition hyödyntäminen pelkästään omassa toiminnassa ei riitä, vaan heiltä toivottiin ja jopa edellytettiin että he auttavat muita joilla ei vastaavaa intuitiivista tietoutta, eli useimmiten kokemattomimmilla organisaation jäsenillä, voitu olettaa olevan. Oletettiin, että kokeneemmille pelaajille tai muille toimijoille on kehittynyt kyky tuoda esiin omia

näkemyksiään ja kykenevän myös sanoittamaan tai visualisoimaan ne ymmärrettävään muotoon ne tavalla tai toisella.

”Ne kokeneet jotka on ollu siellä pitkään tai pelannu pitkään niin se on niiden rooli jeesaa siinä sit arjessa muita ja näyttää miten hommat rullaa ja ottaa niitä muitakin mukaan siihen yhteiseen juttuun.” (K)

”Yleensä kokeneet pelaajat on nähny paljon pelejä niin ihan pelillisiin asioihin ne voi jeesaa ja sit on se tärkeä että ne jeesaa tulokkaita muissakin asioissa ja auttaa sopeutuun siihen porukkaan.” (D)

”Se kyky nähdä muutakin kuin se oma tilanteensa on tosi tärkeä. Että pystyy ottaan vastuuta myös niistä muista henkilöistä.” (F)

Koettiin voimakkaasti että kokeneemmat toimijat pystyivät samaistumaan niihin tilanteisiin joissa nuoret ja uudet tai muutoin kokemattomammat toimijat ovat tällä hetkellä, sillä he ovat todennäköisesti olleet itse aikanaan samanlaisessa tai ainakin jollain tapaa samankaltaisessa tilanteessa. Kokeneemmat toimijat pystyivät palauttamaan mieliinsä ratkaisuita tai neuvoja, joita he tarvittaessa voivat jakaa kokemattommille kollegoilleen hyödynnettäväksi.

”Varsinkin kun ne on kokeneita niin niiden on helppo antaa omien kokemusten kautta esimerkkejä ja ne tavallaan tietää sen tilanteen jo missä ne toiset vähä kokemattomammat on niin niiden on helppo samaistua siihen että mitä he ehkä ois just silloin ite kaivannu.” (L)

”Se tulee ihan kokemuksen kautta että tietää miten paljon tietyt asiat niin kun vaikka jotkut muutokset vaatii toistoja ja harjoituskertoja, jotta ne oikeasti alkaa näkyä sitten siellä käytännössä.” (H)

Sinällään pelkkää ikävuosissa mitattavaa kokemusta tai kokemattomuutta ei yksinään pidetty ainoana oleellisena mittarina sille, kenen oletettiin omaavan vahvan intuition. Haastatteluisissa nousi esiin, että kokeneiden toimijoiden intuitioiden hyödyllisyyttä ja

oikeellisuutta pyrittiin hahmottamaan eri keinoin. Varsinkin, mikäli jokin henkilö oli osoittanut aiemmin kyenneensä menestymään esimerkiksi kyseisen joukkueen kanssa tai jossakin muualla menestymään tai muutoin suoriutumaan poikkeuksellisen hyvin, nähtiin hänen intuitiivinen tietämyksensä arvokkaana ja todennäköisemmin hyödyntämisen arvoisena.

”Ja sitten kun tässä kilpaurheilussa tuo voittaminen on aika iso juttu. Niin kyllä se tuo sellaisesta painoarvoa sille sun sanalle, jos sä olet joskus voittanut jotakin. Tai jos sinulla on jonkinlaisia saavutuksia niin silloin sä tiedät mitä se vaatii että niitä asioita voi saavuttaa.” (A)

”Ja kyllä siinä varmaan jos puhutaan johtavista kokeneista pelaajista, niin he ovat näyttäneet omalla toiminnallaan ja meriiteillään sen, että ne on joskus pärjännyt. On se sun rooli mikä tahansa niin jos on todettu että sä olet hyvä siinä hommassa niin kyllä se edesauttaa sitä että sun sanaan ja toimintaan myös sitten niinku luotetaan jatkossa.” (J)

Toisten intuitiota hyödynnettäessä monesti pyritään pohtimaan nimenomaan sitä, kenellä joukkueen jäsenistä voisi olla kokemuksen tuomaa erityisosaamista kulloinkin käsillä olevasta tilanteesta. Tätä arviointia tehtiin esimerkiksi sen suhteen, että onko pelaaja pelannut samalla pelipaikalla tai muutoin kohdannut joskus aiemmin mahdollisesti samankaltaisia haasteita.

”Joo kyllä varmaan niinku lähtökohtaisesti luottaa tosi paljon varsinkin niihin oman pelipaikankin pelaajien näkemyksiin tai ainaki niistä on sillai hyötyä jutella just jonkun sellaisen kanssa josta sää tiität että se on paljon ollu samanlaisissa tilanteissa tai joutunu miettiin kans että miten noissa kannattais tehdä.” (D)

”Niin kyllä siinä varmaan myös näkyy se, että ne jotka on pelannut kauemmin niin niillä on myös semmoisia ajatuksia siitä pelistä että mitkä asiat toimii ja miten haluaisi ne pelata.” (A)

Tässä korostui selkeästi se, että vaikka kaikilla ryhmän joukkueen jäsenillä voitiin nähdä olevan jonkin asteisia intuitiivisia kyvykkyksiä ja kuten edellä on todettu, muun muassa toimintaympäristö asettaa vaateen sille että kaikkien jäsenten on toimittava monessa tilanteessa intuitiivisesti jo pelkästään aikapaineen takia, keskustelijat korostivat että nuorimpien tai kokemattomimpien jäsenten intuitiivista kykyä ei pidetty yhtä harjaantuneena ja luotettavana kuin kokeneempien jäsenten, jolloin herkästi turvaudutaan nimenomaan näiden kokeneiden toimijoiden intuition sen suhteen, millaisia päätöksiä ja ratkaisuja pyritään tekemään.

”Se tietotaito on sitten heillä sen verran isompi, että ei itsellä olisi antaa todellakaan niin hyviä näkökulmia sitten kun esimerkiksi jollain kokeneemmalla pelaajalla.” (B)

”Se oli ehkä vähän ongelma mulla että alkukaudesta varsinkin mulla oli vieläkin semmoinen jopa liiallinen kunnioitus näitä muita tyyppejä kohtaan, että mä en ehkä uskaltanut myöskään sanoa ihan sitä mitä ajattelin. Olin että okei noi tietää paremmin ja tyydyin sit oleen hiljaa.” (G)

”Treeneissä näytti aika hirveältä, mutta luotettiin siihen, että katsotaan ja maltetaan ja sitten pikkuhiljaa se on niinku siitä lähtenyt että ehkä pelaajatkin tai ainakin meille tulleen palautteen mukaan tai ehkä enemmänkin sen mukaan, että ei ole tullut palautetta, niin pelaajat on ostanut sen, että okei, tämä on ehkä niin ku hyvä tapa.” (H)

Omille näkemyksille haetaan monesti vahvistusta joukkueen muilta jäseniltä. Oma näkemys oli saatettu muodostaa joko intuitiivisesti tai rationaalisemman analysoinnin tuloksena, mutta joka tapauksessa monesti sille pyrittiin hakemaan vahvistusta kysymällä tai keskustelemalla muiden joukkueen jäsenten kanssa. Se korostui, että näitä keskusteluja monesti pyrittiin käymään sellaisten henkilöiden kanssa, joilla katsottiin olevan kokemuksia vastaavasta tilanteesta ja sen mukanaan tuomaa intuitiota. Mikäli toisen joukkueen jäsenen intuitiivinen arvio oli samanlainen kuin se näkemys, jonka

kysyjä oli itsekseen myös muodostanut, tämän koettiin vahvistavan ja lisäävän itse muodostetun oman arvion luotettavuutta.

”Jos tuommoisista asioista tehdään jotain päätöksiä, niin aika useinhan valmennus käy kysymässä johtavilta pelaajilta ensin heidän mielipidettään ja jos ne on samaa mieltä niin sitten tehdään niin ja jos on eri mieltä niin sitten pohditaan yhdessä että mitä tehdään.” (D)

”No kyllä itsellä ainakin se semmoinen että jos on jotain mielen päällä että miten joku asia kannattais tehdä niin käyn kysymässä valmentajalta tai sitten saman pelipaikan kavereilta tai sitten omilta ketjukavereilta. Jos ne on samoilla linjoilla niin sit se on helppo mennä sillä.” (B)

Huolimatta siitä, että oma näkemys koettaisiin luotettavana ja siitä oltaisiin hyvinkin varmoja, monesti sille haluttiin vielä vahvistusta selvittämällä kysymällä joltakulta toiselta joukkueen jäseneltä minkälainen intuitiivinen näkemys hänellä on asiaa koskien.

4.5 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen tuloksissa havaittiin organisaation toiminnassa useita eri osa-alueita, joihin intuitiolla ja sen hyödyntämisellä voidaan nähdä olevan selkeä rooli. Näitä tunnistettiin hyödyntäen Gioian (2021) menetelmää ja aineistosta esiin nostetuissa tuloksissa säilytettiin ryhmäkeskusteluun osallistuneiden käyttämiä käsitteitä mahdollisimman paljon. Tutkimuksessa lopulta tunnistettiin neljä aggregaattitason ulottuvuutta, jotka koostuivat 17 kappaleesta toisen asteen teemasta, jotka puolestaan sisälsivät 143 kappaletta tutkimuksen aineistosta nostettua ensimmäisen asteen konseptia.

Ensimmäinen intuitiolla tunnistettu rooli oli aikapaineessa suoriutuminen. Intuition käyttöä myös pidettiin hyvin perusteltuna ja jopa välttämättömänä tietyissä tilanteissa osana organisaation toimintaa. Etenkin nopeissa ja hektisissä tilanteissa joita haastateltavat kuvasivat, erityisesti joukkueen peleissä, missä kyse on tapahtumasta jossa täytyy tehdä jatkuvasti erilaisia nopeita päätöksiä, intuition varassa toimiminen

nähtiin paitsi perusteltuna, jopa välttämättömänä. Pelaaminen perustuu ympäristön tarjoamien vihjeiden tunnistamiseen ja niistä tunnistettujen kaavojen mukaiseen toimimiseen. Intuition käyttöön ei kuitenkaan suhtauduttu pelkkänä välttämättömyytenä tai pakollisena toimintatapana, vaan sitä pidettiin monen toimesta myös parhaana tapana tehdä päätöksiä aikapaineessa, vaikka aikaa myös harkitsevampaankin analysointiin olisi ainakin jonkin verran.

Toinen intuition rooli oli onnistuneen kollektiivisen toiminnan mahdollistaminen. Yksilöiltä vaadittiin toimimista paitsi intuitionsa varassa, myös sitä että tietyissä etenkin pelitilanteissa yksilöt kykenisivät reagoimaan ja tekemään pelitilanteiden vaatimia ratkaisuja intuitiivisesti. Kollektiivisen intuition käyttö nähtiin yhtenä hyvin keskeisenä edellytyksenä urheilujoukkueen menestymisen kannalta ja sen rooli on ennen kaikkea ohjata joukkuetta ja sen jokaista yksittäistä jäsentä tekemään yhteneviä päätöksiä, koska pallonpelin pelaamisessa keskinäinen riippuvuus pelaajien välillä on korkeaa, muuttujien määrä korkea ja päätöksentekoaajat hyvin lyhyitä.

Kolmas tunnistettu rooli intuitiolle oli oman roolin löytäminen ryhmässä. Urheilujoukkueessa on paljon tietynlaista hierarkiaa, toimintatapoja, pelillisiä ja ulkopelillisiä rooleja ja käytäntöjä, joita ei joko ole sanoitettu tai ole edes mahdollista sanoittaa täysin, jolloin oman kulloisenkin roolinsa havaitsemisen ja sen mukaisen toimimisen mahdollistamiseksi tarvitaan myös intuitiota. Aineistosta kävi ilmi, että vaikka kyse olisi kokemattomastakin toimijasta, kaikilta urheilujoukkueen jäseneltä oletettiin löytyvän nimenomaan tämä intuitiivisen osaamisen osatekijä. Tutkimuskontekstiksi valikoituneesta pääsarjatason urheilujoukkueesta, jossa muutoin intuition käyttöön havaittiin selkeä yhteys kokemukseen nimenomaan kyseiseltä sarjatasolta ja aikuisten joukkueista, tämä intuition rooli oletettiin olevan kaikilla joukkueen jäsenillä hallussa koska sen katsottiin olevan sellainen joka on monilta osin samanlainen myös juniorijoukkueissa, jolloin kaikilla pääsarjatason joukkueeseen kuuluvilla nähtiin olevan riittävän paljon kokemusta tästä edellä mainitusta dynamiikasta joka joukkueessa toimimiseen liittyy, sillä joukkueen jäsenet ovat eläneet näiden lainalaisuuksien parissa jo monia vuosia.

Neljäs intuitiolle tunnistettu rooli on muiden yksilöiden intuitioiden hyödyntämien, jossa intuition rooli oli eri tavoin tuoda muiden, useimmiten kokeneimpien yksilöiden, intuitiota hyödynnettäväksi. Auttamisessa kyse on siitä, kuinka kokemuksen mukanaan tuomaa intuitiota omaavien joukkueen jäsenten toivottiin ja oletettiin auttavan kokemattomampia kollegoitaan, joilla tätä samaa intuitiivista osaamista ei vielä katsottu olevan. Omien näkemysten vahvistuksessa puolestaan kyse on siitä, että kun joku oli muodostanut itsekseen jonkunlaisen ratkaisun tai ajatuksen, sille saatettiin hakea vahvistusta kysymällä sellaisen yksilön intuitiivista näkemystä asiaan joka koettiin sopivana henkilönä käsillä olevaan tilanteeseen.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia sitä, minkälainen rooli intuitiolla on urheilujoukkueen toiminnassa ja eritellä näitä erilaisia rooleja, joita intuitiolla mahdollisesti on. Tutkimustehtävää lähestyttiin tutkimukselle valitun tutkimuskysymyksen avulla, joka oli:

Millainen on intuition rooli urheilujoukkueen toiminnassa?

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin intuitiota käsitteenä ja sekä sitä lähestymiskulmaa, josta intuitiota tämän tutkimuksen osalta tarkastellaan. Lisäksi teoriaosuudessa käsiteltiin myös niitä osatekijöitä, jotka liittyvät intuition tehokkaaseen käyttöön ja toimintaympäristöön liittyviä osatekijöitä, jotka mahdollistavat intuition käyttöä ja kehittymistä.

Induktiivisella otteella toteutetulle laadulliselle tutkimukselle valittiin tutkimusmenetelmä, jonka koettiin sopivan hyvin vastaamaan tutkimuskysymykseen ja tutkimusaineiston kerääminen päädyttiin lopulta toteuttamaan ryhmäkeskusteluiden avulla. Ryhmäkeskustelut käytiin hyvin vapaamuotoisesti urheilujoukkueen tehtävien erilaisten päätöksentekotilanteiden ympärillä ja keskustelua ikään kuin käynnistämässä ja ohjaamassa oli ryhmäkeskusteluun osallistuneille annettu ennakkotehtävä, jossa jokaisen tuli ennen ryhmäkeskustelua palauttaa mieleensä yksi heidän mielestään onnistunut ja yksi epäonnistunut päätös, joita joukkueen toiminnassa oltiin kuluneen toimintakauden aikana tehty. Tutkimukseen osallistui kaksitoista eri haastateltavaa, jotka kaikki olivat tutkimuksen kohteena olleen joukkueen pelaajia tai valmentajia, joista valtaosalla oli jo takanaan pitkä kokemus paitsi pääsarjatason urheilemisesta, sen harjoittamisesta nimenomaan tutkimuksen kohteena olleessa joukkueessa. Valittu menetelmä tuotti rikkaan ja hyvin laajan aineiston, joka mahdollisti tutkimukselle asetettuun tutkimustehtävään vastaamisen, joten tutkimusmenetelmän valinnan voidaan katsoa olleen onnistunut. Kerätty aineisto analysoitiin hyödyntäen Gioian (2021) menetelmää.

Tutkimuksen tulosluvussa eritellään niitä rooleja, joita tutkimuksen kohteena olleessa pääsarjatason urheilujoukkueessa intuitiolla koettiin olevan. Näitä rooleja tunnistettiin neljä ja ne olivat aikapaineessa suoriutuminen, kollektiivisen suorittamisen edesauttaminen, oman aseman löytäminen sekä muiden yksilöiden intuitioiden hyödyntäminen.

5.2 Johtopäätökset

Kuten tutkimuksen teoreettisessa osassa on käyty läpi, intuition käyttöön liitetään paljon sitä että tilanteet joissa sen käyttöön turvaututaan ovat kompleksisia ja sisältävät epävarmuutta ja aikapainetta. Myös tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä väitettä ja voidaan todeta, että myös urheilujoukkueen toiminnassa esiintyy eräänlaista tilanteiden kahtiajakoa. On paljon tilanteita, joissa intuitioon turvaututaan, osin olosuhteen asettamasta pakostakin ja yhtäläillä kävi ilmi, että niissä tilanteissa joissa siihen tarjoutuu mahdollisuus, harkinnanvaraisempi ja analyyttisempi ajattelu nähtiin parhaana toimintatapana. Tämä tukee aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta johdettua havaintoa, että intuitiivinen ja rationaalinen ajattelutapa eivät ole toistensa vastakohtia, vaan toisiaan täydentäviä järjestelmiä

Ylipäätään ryhmäkeskusteluista ilmeni, että intuition rooli on hyvin keskeinen, mutta se tunnuttiin kokevan joiltain osin myös ikään kuin pakollisena tai toimintaympäristön sanelemana. Organisaation toiminnassa on niin paljon erilaisia keskeisiä toimintoja ja tehtäviä, joissa analysoinnille tai rationaaliselle harkinnalle ei ole edes mahdollisuutta. Mahdollisesti juuri tämän vuoksi yhtäläillä korostettiin rationaalisemman ja analyyttisemmän päätöksenteon merkitystä niissä tilanteissa, kun siihen on mahdollisuus. Voidaankin todeta, että suurissa määrin päätöksenteon tapaa ohjaa kyseisessä toimintaympäristössä tilannekohtaisuus.

Tutkimuksen kohteena olevan organisaation, tässä tapauksessa urheilujoukkueen, toiminnan voidaan aineiston perusteella katsoa olevan sellaista, jossa onnistumista mitataan ensisijaisesti urheilukilpailuissa menestymisen kautta. Kuten tutkimuksen tuloksista käy ilmi, nimenomaan nämä edellä mainitut urheilukilpailut ovat niitä tapahtumia, joissa intuitiivisen päätöksenteon merkitys korostuu. Vaikka toiminnassa

kiistatta hyödynnetään myös harkitsevaa ja analyttistä päätöksentekoa paljon, yhtenä ensisijaisena pyrkimyksenä vaikuttaakin olevan toimijoiden intuitiivisen, niin yksilö- kuin kollektiivisella tasolla, ajattelun ja kyvykkyyden kehittäminen, koska sillä voidaan nähdä olevan ratkaiseva merkitys koko organisaation tavoiteltuna pidetyn menestymisen kannalta.

5.3 Tutkimuksen kontribuutio ja relevanssi

Tutkimuksen kontribuutiossa kyse on siitä, että tutkimus joko tuottaa uutta tietoa nykyisen tiedon lisäksi tai merkittävästi laajentaa aiemmin julkaistua tutkimusta (Ladik & Stewart, 2008). Kontribuutiota voi olla monessa eri muodossa ja onkin hyödyllistä, että tutkija pohtii minkälaiseen kontribuutioon hän pyrkii (Ladik & Stewart, 2008, 158). Birnberg & McGrath (1985) ovat jakaneet kontribuution teoreettiseen, kontekstuaaliseen ja metodologiseen kontribuutioon. Parhaimmillaan tutkimukset tarjoavat kontribuutiota kaikilla kolmella edellä mainitulla osa-alueella, mutta useimmat tarjoavat merkittävää kontribuutiota vain yhdellä tai kahdella osa-alueella ja tutkijan onkin oleellista pyrkiä varmistamaan, että tutkimus tarjoaisi kontribuutiota vähintäänkin yhdellä osa-alueella. (Ladik & Stewart 2008, 162).

Ladikin ja Stewartin (2008, 161–162) mukaan teoreettinen kontribuutio tarjoaa selityksiä tutkimuksen aiheena olevasta ilmiöstä, metodologinen kontribuutio tarkoittaa uuden metodin luomista tai jo olemassa olevan metodin jalostamista ja kontekstuaalisesta kontribuutiosta on kyse silloin, kun pystytään osoittamaan että jokin aiemmin tunnistettu ilmiö ei ole sattumankauppa vaan pystytään laajentamaan tai vaihtoehtoisesti rajoittamaan niitä konteksteja, joissa ilmiö esiintyy ja tarjoamalla oivalluksia ilmiöön liittyen.

Tämän tutkimuksen voidaankin nähdä sisältävän ennen kaikkea kontekstuaalista kontribuutiota. Tutkimuskontekstin suhteen Canon-Bowers & Bowers (2006) toteavat, että sillä ei välttämättä ole juurikaan väliä onko tutkimuksen kohteena oleva tiimi esimerkiksi urheilujoukkue vai jonkin toisen alan työtiimi. Oleellisempaa onkin määrittellä kyseessä oleva työympäristö sen sisältävän keskinäisen riippuvuuden sekä koordinoitumahdollisuuksien mukaan. Näin ollen voidaan todeta, että tämä tutkimus on tuottanut kontekstuaalista kontribuutiota intuition roolista tiimityössä koskien eritoten

sellaisia organisaatioita ja työskentely-ympäristöjä, joissa työskennellään tiimeissä ja tiimin työskentelyyn sisältyy sekä paljon keskinäistä riippuvuutta että jossa mahdollisuudet pysähtyä koordinoimaan toimintaa ovat rajalliset ainakin joiltain osin. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei myöskään ole tuottaa yleispätevää tietoa, vaan tapauskohtainen syvälinen tieto tutkittavasta ilmiöstä on uskottavalle laadulliselle tutkimukselle keskeisintä (Juuti & Puusa, 2020, 190).

5.4 Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen, etenkin aineistolähtöisellä otteella toteutetun sellaisen, haasteisiin kuuluu erityisesti se, saako tutkija kerätystä aineistosta haastateltavien äänen kuuluviin ja läsnä on myös kysymys siitä, kuinka paljon tutkijan omat mielipiteet ja ennakkoluulot mahdollisesti ohjaavat aineiston tulkintaa. Tutkija itse päättää tutkimusasetelmasta ja ne menetelmät ja käsitteet joita käyttää ja niillä on aina vaikutusta myös tutkimuksen tuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa nämä subjektiivisuuden liittyvät seikat huomioidaan ja onkin olennaisempaa keskittyä nimenomaan siihen, millä tavalla tutkimus on toteutettu (163–164)

Olkoonkin, että tutkijan henkilökohtaisista suhteista oli etenkin aineiston keruuvaiheessa selkeää hyötyä, on myös mahdollista että nämä suhteet sekä tutkijan osallisuus tutkimuksen kohteena olleeseen organisaation ovat voineet vaikuttaa myös tutkijan omiin ennakkokäsityksiin kerätystä aineistosta ja sieltä esiin nousseista ilmiöistä, olkoonkin että tutkija oli tästä haasteesta hyvin tietoinen ja pyrki mahdollisimman hyvin ja parhaan kykynsä mukaan niitä tietoisesti myös välttämään. Toisaalta Puusa & Juuti (2020, 189) toteavat että tutkimuksen täydellinen objektiivisuus tuskin on edes mahdollista, sillä tutkija on subjektiivinen toimija joka tekee erilaisia valintoja tutkimusta koskien. Vaikka objektiivisuutta on pidetty tieteellisenä ihanteena, on se vaatiminen laadullisessa tutkimuksessa epäuskottavaa (Puusa & Juuti, 189).

Lisäksi mahdollisena rajoitteena voidaan nähdä, että aineiston keruu suoritettiin melko lavealla tavalla. Keskustelua ei oltu raamitettu selkeästi koskemaan intuitiota, vaan päätöksentekoa ylipäätään ja jätettiin täysin ryhmäkeskusteluun osallistuneiden haastateltavien itsensä arvioitavaksi, millaisista tehdyistä päätöksistä he halusivat

keskustella. Annettu ennakkotehtävä johti siihen, että ryhmäkeskusteluun osallistujat olivat pohtineet sitä, mikä oli ollut isossa kuvassa onnistunein ja epäonnistunein tehty päätös ja ne koskivat monia yhdessä tehtyjä koko ryhmää koskevia ratkaisuja eikä ennakkotehtävä itsessään päässyt pureutumaan siihen, millä tavoin päätöksiä tehdään ja mikä intuition rooli niissä on. Toisaalta aineiston keruun voidaan siinä mielessä onnistuneen, että ennakkotehtävä toimi hyvänä ikään kuin katalysaattorina keskustelun käynnistämiseksi ja keskusteluiden edetessä myös erilaisiin tapoihin tehdä päätöksiä päästiin hyvin käsiksi. Kuitenkin voidaan todeta, että mikäli tutkimuksen kohteena ollut ilmiö olisi ollut tarkentunut selkeämmin aineiston keruuvaiheessa koskemaan pelkästään intuitiota, eikä päätöksentekoa ylipäätään, on mahdollista että oltaisiin voitu saada kerättyä aineisto, joka palvelisi paremmin tai vähintään vielä yksityiskohtaisemmin ja selkeämmin tämän tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa tarkentunutta tutkimustehtävää nimenomaan intuition roolista osana urheilujoukkueen toimintaa.

5.5 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tätä tutkimusta varten kerätystä aineistosta on mahdollista löytää useampia mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Näihin jatkotutkimusmahdollisuuksiin lukeutuu ilmiön tutkiminen muilla toimialoilla. Vaikka tutkimuksesta on havaittavissa intuition käyttöön ja intuition rooliin osana organisaation toimintaa selkeitä yhteyksiä, yli toimialarajojen tapahtuvaa yleistämistä on syytä varoa. Tutkimuksen kohteena ollut toimiala on monilta ominaispiirteiltään ainutlaatuinen ja olisikin mielenkiintoista tutkia ilmiötä muilla toimialoilla. Sopiva paikka aloittaa voisi olla jokin toinen toimiala, jossa voidaan nähdä olevan tutkimuskontekstin suhteen samankaltaisuuksia joukkueurheiluympäristöön muun muassa ympäristön sisältämän aikapaineen, tiimin työntekijöiden keskinäisen riippuvuuden sekä koordinoitumahdollisuuksien suhteen.

Tässä tutkimuksessa käsitellään ainoastaan intuitiota ja sen roolia tutkimuksen kohteeksi valitun organisaation toiminnassa, mutta sen suhdetta onnistuneeseen ja tehokkaaseen päätöksentekoon ei juurikaan käsitellä. Tarjoaako intuition hyödyntäminen urheilujoukkueen toiminnassa todellisuudessa organisaatiolle kilpailuetua ja jos tarjoaa, minkä suuruista ja laatuista syntyvä kilpailuetu ovat

esimerkkejä sellaisista kysymyksistä, joihin tässä tutkimuksessa ei otettu kantaa mutta joiden tutkiminen olisi perusteltua.

Tutkimus rajoittuu koskemaan intuition roolia urheilujoukkueen toiminnassa, mutta ei juurikaan käsittele sitä, kuinka yksilö- ja kollektiivisen tason intuitioita pyritään kehittämään joukkueurheiluympäristössä. Tutkimuksen teoreettisessa osassa tuodaan lyhyesti ilmi, mitä edellytyksiä intuitioiden kehittämiseen on, mutta erilaisia käytännön toimintatapoja ja niiden toimivuutta ei tässä tutkimuksessa käsitellä. Näiden lisäksi aineistosta kävi voimakkaasti ilmi, että sellaisilla asioilla kuten urheilujoukkueen jäsenten keskinäinen luottamus, jäsenten välinen toistensa tunteminen ja sekä joukkueen yleinen ilmapiiri olivat asioita jotka ryhmäkeskusteluun osallistujat kokivat merkityksellisinä asioina paitsi tiimityöskentelyn sujuvuuden ja mielekkyyden näkökulmasta, myös sen suhteen kuinka hyvin ja tehokkaasti intuitiota voidaan hyödyntää niissä rooleissa, joita sille tämän tutkimuksen tuloksissa on osoitettu. Näiden asioiden arvioiminen jää kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Kuten todettua, intuitio ei ole rationaalisen ja analyyttisen ajattelun vastakohta vaan nämä päätöksenteon systeemit voidaan nähdä ennemminkin toisiaan täydentävinä. Näin ollen jatkotutkimusta voitaisiin tehdä myös siitä, millainen rooli analyyttisellä ja rationaalisella päätöksenteolla urheilujoukkueessa tai jollakin vastaavalla aikapainetta ja tiimin korkeaa keskinäistä riippuvuutta sisältävällä toimialalla on.

LÄHTEET

- Abernathy, C., & Hamm, R. M. (1995). *Surgical intuition: What it is and how to get it*. Hanley & Belfus.
- Akinci, C. (2014). Capturing intuitions in decision making: A case for the critical incident technique. In *Handbook of research methods on intuition* (pp. 147-159). Edward Elgar Publishing.
- Akinci, C., & Sadler-Smith, E. (2019). Collective intuition: Implications for improved decision making and organizational learning. *British Journal of Management*, 30(3), 558-577.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Betsch, T. (2008). The nature of intuition and its neglect in research on judgment and decision making. *Intuition in judgment and decision making*, 3-22.
- Brinberg, D., & McGrath, J. E. (1985). *Validity and the research process*. SAGE Publications, Incorporated.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization science*, 12(2), 198-213.
- Butterfield, Lee D., William A. Borgen, Norman E. Amundson, and Asa-Sophia T. Maglio. "Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond." *Qualitative research* 5, no. 4 (2005): 475-497.
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(2), 195-202.
- Cannon-Bowers, & Bowers, C. (2006). Applying work team results to sports teams: Opportunities and cautions. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 4(4), 447-462.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative marketing research*. Sage.
- Chell, E. (1998). Critical incident technique.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2009). Conceptualizing and measuring intuition: A review of

recent trends. *International review of industrial and organizational psychology*, 1-40.

- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of management review*, 32(1), 33-54.
- Dörfler, V., & Ackermann, F. (2012). Understanding intuition: The case for two forms of intuition. *Management Learning*, 43(5), 545-564.
- Edvardsson, B. (1992). Service breakdowns: A study of critical incidents in an airline. *International Journal of Service Industry Management*, 3(4), 0-0.
- Edvardsson, & Roos, I. (2001). Critical incident techniques: Towards a framework for analysing the criticality of critical incidents. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 251–268.
- Eisenhardt. (1999). Strategy as strategic decision making. *Sloan Management Review*, 40(3), 65–.
- Epstein, S. (2010). Demystifying intuition: What it is, what it does, and how it does it. *Psychological Inquiry*, 21(4), 295-312.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological review*, 100(3), 363
- Eriksson, & Kovalainen, A. (2008). Qualitative Methods in Business Research. In *Qualitative Methods in Business Research* (pp. xii–xii). SAGE Publications.
- Feltovich, P. J., Prietula, M. J., & Ericsson, K. A. (2006). Studies of expertise from psychological perspectives.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition*. McGraw-Hill Book Company.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51(4), 327.
- Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F., & Davidson, L. (2002). Understanding and evaluating qualitative research. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 36(6), 717-732.
- Gioia. (2021). A Systematic Methodology for Doing Qualitative Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 20–29.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.

- Greenhalgh, T. (2002). Intuition and evidence--uneasy bedfellows?. *British Journal of General Practice*, 52(478), 395-400.
- Gremler, D. D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of service research*, 7(1), 65-89.
- Harper. (1988). Intuition: What separates executives from managers. *Business Horizons*, 31(5), 13–19.
- Harteis, C., Koch, T., & Morgenthaler, B. (2008). How Intuition Contributes to High Performance: An Educational Perspective. *Online Submission*, 5(1), 68-80.
- Hensman, A., & Sadler-Smith, E. (2011). Intuitive decision making in banking and finance. *European Management Journal*, 29(1), 51-66.
- Hodgkinson, Sadler-Smith, E., Burke, L. A., Claxton, G., & Sparrow, P. R. (2009). Intuition in Organizations: Implications for Strategic Management. *Long Range Planning*, 42(3), 277–297.
- Holden, & Lynch, P. (2004). Choosing the Appropriate Methodology: Understanding Research Philosophy. *Marketing Review (Helensburgh, Scotland)*, 4(4), 397–409.
- Hughes, H., Williamson, K., & Lloyd, A. (2007). Critical incident technique. *Exploring methods in information literacy research*, 28(2007), 49-66.
- Kahneman, & Klein, G. (2009). Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. *The American Psychologist*, 64(6), 515–526.
- Khatri, N., & Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human relations*, 53(1), 57-86.
- Klein. (1998.). Sources of power: how people make decisions. *The MIT Press*.
- Ladik, D. M., & Stewart, D. W. (2008). The contribution continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 157-165.
- Matzler, Bailom, F., & Mooradian, T. A. (2007). Intuitive decision making. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 13–89.
- Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A. (2012). Making group process work: Harnessing collective intuition, task conflict, and pacing. *Handbook of principles of organizational behavior: indispensable knowledge for evidence-based management*, 309-325.
- Petitmengin-Peugeot, C. (1999). The intuitive experience. *Journal of Consciousness studies*, 6(2-3), 43-77.

- Phillips, Jennifer K., Gary Klein, and Winston R. Sieck. "Expertise in judgment and decision making: A case for training intuitive decision skills." *Blackwell handbook of judgment and decision making* 297 (2004): 315.
- Prietula, M. J., & Simon, H. A. (1989). The experts in your midst. *Harvard business review*, 67(1), 120-124.
- Puusa, Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Reber, Walkenfeld, F. F., & Hernstadt, R. (1991). Implicit and Explicit Learning: Individual Differences and IQ. *Journal of Experimental Psychology. Learning, Memory, and Cognition*, 17(5), 888–896
- Saavedra, Earley, P. C., & Van Dyne, L. (1993). Complex Interdependence in Task Performing Groups. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 61–72.
- Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2007). Developing intuitive awareness in management education. *Academy of Management Learning & Education*, 6(2), 186-205.
- Sadler-Smith, E. (2008). The role of intuition in collective learning and the development of shared meaning. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 494-508.
- Salas, E., Rosen, M. A., & DiazGranados, D. (2010). Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of management*, 36(4), 941-973.
- Saunders, Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education, Limited.
- Simon, H. A. (1997) *Administrative behaviour*. (4th ed.). MacMillan, New York.
- Sinclair, M. (2010). Misconceptions about intuition. *Psychological Inquiry*, 21(4), 378-386.
- Stanovich, & West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? *The Behavioral and Brain Sciences*, 23(5), 645–665.
- Tinghög, G., Andersson, D., Bonn, C., Böttiger, H., Josephson, C., Lundgren, G., ... Johannesson, M. (2013). Intuition and cooperation reconsidered. *Nature*, 498(7452), E1-E2.
- Tuomi, & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Tammi.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations (Vol. 3)*. Sage.

LIITTEET

Liite 1: Ryhmäkeskustelun ennakkotehtävä

Pohdi joukkueenne parissa tapahtuvaa päätöksentekoa ja pyri palauttamaan mieleesi yksi joukkueenne toiminnassa tehty onnistunut päätös sekä yksi epäonnistunut päätös kuluvan toimintakauden ajalta. Päätöksentekijä voit olla sinä itse, jokin toinen joukkueen jäsen tai päätös on voitu tehdä isommassa porukassa yhdessä. Päätöksen tulee jollain tapaa koskea joukkueenne toimintaa, mutta sen tarkemmin ei ole rajattu, minkälaisesta päätöksestä tulee olla kyse.