

Veera Reko

# PÄÄTÖKSEN TAKANA

Diskurssianalyttinen tutkimus päätösprosessin vaiheista ja niiden merkityksellistämistä yritysorganisaatioissa

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta  
Sosiaalipsykologia  
Pro gradu -tutkielma  
Helmikuu 2021

# TIIVISTELMÄ

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

REKO, VEERA: Päätöksen takana – Diskurssianalyttinen tutkimus päätösprosessin vaiheista ja niiden merkityksellistämistä yritysorganisaatioissa

Pro gradu -tutkielma, 66 s.

Tampereen yliopisto

Sosiaalipsykologia

Ohjaaja: Professori Johanna Ruusuvaori

Helmikuu 2021

---

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millaisena prosessina päätöksenteko yritysorganisaatioissa nähdään, minkälaisia vaiheita se pitää sisällään sekä miten päätöksentekoprosessia ja sen eri vaiheita merkityksellistetään. Tutkimusaihe on ajankohtainen, sillä viimeaikainen teknologinen kehitys on muuttanut myös yritysorganisaatioiden johtamiskäytänteiden tulevaisuudennäkymiä.

Tutkimusaineistoni koostuu yhdestätoista eri yritysorganisaatiota edustavan henkilön haastattelusta. Haastateltavat työskentelevät ylemmän tai keskijohdon tehtävissä ja ovat keskeisessä asemassa yritysten päätöksentekoprosesseissa ja niiden eri vaiheissa. Tutkielmani teoreettinen viitekehys nojaa sosiaaliseen konstruktionismiin. Analyysimenetelmäni on diskurssianalyysi, jonka avulla selvitin, millaisia merkityksiä päätöksentekoon liitetään sekä mitä nämä merkitykset paljastavat päätöksenteon eri vaiheista.

Analyysini osoitti, että päätöksenteko rakentuu hyvin erilaisista toistensa päälle lomittuvista vaiheista. Kollektiivisessa diskurssissa päätösprosessin ajallisista, paikallisista ja sisällöllisistä rajoista neuvoteltiin vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Tässä vuorovaikutuksessa sosiaalisilla normeilla, rooleilla ja hierarkioilla oli iso rooli. Individualistisessa diskurssissa tuotiin esiin päätöksentekijöiden henkilökohtaisten asenteiden, arvojen ja tavoitteiden merkitys päätösprosessille. Rationaalisuuden ja intuitiivisuuden diskurssissa nousivat esille tiedon ja tietämisen merkitykset päätöksenteon eri vaiheissa. Rationaalisuuden diskurssissa päätösprosessia merkityksellistettiin strategisten tavoitteiden, loogisuuden ja järjen kautta. Intuitiivisuuden diskurssissa merkityksellistettiin epävarmuutta, ennustamista ja oppimista päätöksenteon kontekstissa.

Halusin myös selvittää, miten löytämäni päätöksenteon diskurssit suhteutuvat vallitsevaan yhteiskunnalliseen diskurssiin. Siksi aineistosta identifioimiani individuaalisuuden, kollektiivisuuden, rationaalisuuden ja intuitiivisuuden diskurssieja tarkastellaan suhteessa uusliberalistiseen diskurssiin. Aineistoanalyysini perusteella uusliberalistinen diskurssi heijastuu siihen, miten päätöksenteosta yritysorganisaatioissa puhutaan. Kuitenkin päätöksentekoprosessia representoivista diskurssista löytyi myös uusliberalistista hegemoniaa vastaan asettuvia puhetapoja. Ne näkyivät esimerkiksi yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkityksellistämässä. Analyysini tulokset osoittavat, että yritysorganisaatioiden päätöksentekoprosesseja ei tulisi tarkastella pelkästään liiketoiminnallisina prosesseina, vaan huomioida myös niiden taustalla vaikuttavat sosiokulttuuriset ja sosiaalipsykologiset ulottuvuudet. Niillä on merkittävä rooli myös tulevaisuudessa, kun teknologinen murros haastaa yritysorganisaatioiden johtamiskäytänteitä.

**Avainsanat:** Päätöksenteko, sosiaalinen konstruktionismi, diskurssianalyysi, puhetavat, uusliberalismi, sosiaalipsykologia

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYS

<b>JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>1 PÄÄTÖKSENTEKO</b> .....	<b>4</b>
1.1 Päätöksenteko organisaatiokontekstissa .....	4
1.2 Päätöksenteon tutkimussuuntauksia.....	7
<b>2 UUSLIBERALISMI</b> .....	<b>9</b>
2.1 Uusliberalismi talouspoliittisena, hallinnollisena ja sosiokulttuurisena suuntauksena .....	10
2.2 Uusliberalismi ja individualismi .....	11
2.3 Uusliberalismi työmarkkinoilla .....	13
2.4 Uusliberalismin puolustus.....	14
<b>3 TEOREETTINEN JA METODOLOGINEN TAUSTA</b> .....	<b>16</b>
3.1 Sosiaalinen konstruktionismi .....	16
3.2. Diskurssianalyysi .....	19
<b>4 AINEISTO</b> .....	<b>22</b>
4.1 Aineiston ja tutkimushankkeen esittely .....	22
4.2 Tutkimusetiikka .....	23
4.3 Analyysin vaiheet.....	24
<b>5 ANALYYSI</b> .....	<b>25</b>
5.1 Millaisista vaiheista päätöksenteko rakentuu? .....	26
5.2 Individualistinen diskurssi.....	28
5.3 Kollektiivinen diskurssi .....	33
5.4 Rationaalisuuden diskurssi .....	39
5.5 Intuitiivisuuden diskurssi .....	43
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA</b> .....	<b>48</b>
6.1 Yhteenvedo tuloksista.....	48
6.2 Pohdinta.....	54
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>60</b>

## JOHDANTO

Päätöksenteko on ollut organisaatiotutkimuksen keskiössä kauan. March ja Simon (1958) ovat jopa esittäneet, että organisaatioiden johtaminen ja päätöksenteko ovat synonyymeja. Heidän mukaansa organisaatioiden ymmärtäminen vaatii syvää ymmärrystä päätöksenteosta. Kun organisaatio kasvaa ja sen rakenne monimutkaistuu, päätöksenteosta tulee entistä merkityksellisempää. Yritysorganisaatioissa päätöksentekijät ovat vastuullisessa asemassa paitsi suhteessa muihin organisaation työntekijöihin myös organisaation omistajiin, sidosryhmiin ja yhteiskuntaan. (Nutt & Wilson 2010, 4.)

Yritysorganisaatioissa tehdään päätöksiä nyt monimutkaisemmissa, kovempaa vauhtia muuttuvissa ja riskialttiimmista globaaleissa ympäristöissä kuin koskaan aiemmin (Laudicina ym. 2012, 3–4). Organisaatioissa tehdyillä päätöksillä on myös aiempaa enemmän vaikutusta ympäröivään yhteiskuntaan. Viime vuosina Suomessakin on käyty paljon julkista keskustelua esimerkiksi yritysten yhteiskunta- ja ympäristövastuusta (esim. Helsingin Sanomat 2017; Yle 2013). Organisaatioiden päätöksentekijöiltä vaaditaan nyt ja tulevaisuudessa entistä enemmän vuoropuhelua ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Globaalit sosiaaliset, taloudelliset ja ekologiset haasteet koskettavat myös yritysorganisaatioita, eivätkä vastuullisesti toimivat yritykset voi tehdä päätöksiä enää pelkästään helppojen voittojen tavoittelun näkökulmasta, sillä sosiaalisen median aikakaudella väärinkäytökset ja eettisesti arveluttavat valinnat nousevat kuluttajien ja muiden sidosryhmien tietoisuuteen nopeammin kuin koskaan aiemmin. (Kao ym. 2010.)

Päätöksenteossa on kyse valintojen tekemisestä. Valinnan kohdistuminen johonkin vaihtoehtoon jättää kuitenkin aina mahdollisuuden myös sille, että toinen vaihtoehto olisi ollut parempi. (Nutt ym. 2010.) Globaalissa toimintaympäristössä yritysorganisaatioiden päätöksentekijöiden pitää punnita valintojaan entistä tarkemmin, sillä vaihtoehtojen tueksi on tarjolla enemmän dataa kuin koskaan aiemmin. Samaan aikaan kun tiedon määrä on kasvanut moninkertaiseksi, sen käsittelystä on tullut haastavampaa. Tiedonhallinta vaatii osaamista ja resursseja. Pelkkä tiedon kerääminen ei riitä, vaan päätöksentekijöiden tulee osata löytää tietomassasta päätöksenteon kannalta olennaisin tieto ja tulkita sitä oikein. Kuitenkin monissa organisaatioissa voidaan vasta haaveilla siitä, minkälaista olisi saada ajankohtaista ja tarkkaa dataa päätöksenteon tueksi, puhumattakaan siitä, että tekoäly valmistaisi tästä raakamateriaalista valmiita raportteja. (Banasiewicz 2019, 45–46.)

Päätöksenteko organisaatiokontekstissa valikoitui tämän pro gradu -tutkielman aiheeksi sen ajankohtaisuuden ja yhteiskunnallisen merkittävyyden vuoksi. Koska päätöksenteko on viime vuosikymmeninä mullistunut niin paljon uusien teknologioiden ja globalisaation seurauksena, on tarpeellista tietää, millaisena organisaatioissa päätöksiä tekevät henkilöt päätösprosessin ymmärtävät. Heracleous (2003) on tutkinut päätöksentekoa organisaatioissa mikronäkökulmasta vuorovaikutuksen kautta. Hänen mukaansa päätöksentekoa voi ymmärtää parhaiten tarkastelemalla päätöksentekijöiden kielenkäyttöä ja sitä, mitä näillä vuorovaikutuksessa tuotetuilla diskursseilla päätöksenteon kontekstissa tehdään: minkälaiset vaiheet päätösprosessissa koetaan merkityksellisiksi, miten omaa ja muiden asemaa tulkitaan sekä mitä jää merkityksellistämisen ulkopuolelle. Nämä kysymykset ovat tärkeitä myös tässä tutkielmassa. Pyrin diskurssianalyysin avulla selvittämään, miten yritysorganisaatioissa tapahtuvaa päätöksentekoa merkityksellistetään. Samalla tarkastelen puhetapojen kautta erilaisiin päätöksentekoon liittyviin tilanteisiin asemoitumista: miten ja millaiseksi oma ja toisten rooli päätöksenteon kontekstissa tuotetaan.

Tutkimukseni kohteena ovat Suomessa toimivien yritysorganisaatioiden päätöksentekijät. Tutkimus on toteutettu Business Finlandin rahoittamassa *New competitiveness and Business Impact for Intelligence, Intuition, Integration and Interaction* (NewBI5) tutkimushankkeessa. Projektissa tutkitaan, miten johtamistyö ja sen prosessit liiketoiminnan kehittämisestä asiakasarvon tuottamiseen muuttuvat tekoälyn, automatisoinnin ja edistyneen analytiikan myötä. Lisäksi tutkitaan, miten näitä voidaan hyödyntää erilaisissa yrityksissä niin yritystoiminnan kuin johtamisen kannalta. (Kts. NewBI5-tuni.fi 2019.)

Aineistoni koostuu eri alojen ja eri kokoisten yritysorganisaatioiden johtohenkilöstön litteroiduista haastatteluista. Haastateltavat työskentelevät organisaatioissa eri tiimeissä ja edustavat ylimmän tai keskijohdon henkilöstöä. Kaikilla haastatelluilla on merkittävä rooli päätöksentekijöinä. Tarkastelen heidän puhetapojaan sosiaalisen konstruktionismin viitekehyksen kautta. Sosiaalisessa konstruktionismissa ihmisten käyttämät merkitysjärjestelmät, skeemat, mallit ja tulkintarepertuaarit nähdään sekä sosiaalista todellisuutta rakentavassa että uusintavassa roolissa. Merkitysjärjestelmien kaksinaisuusluonteen vuoksi käytän tutkielmani analyttisena työkaluna diskurssianalyysia. Diskurssianalyysin keskiössä on diskurssin käsite, jolla pyritään purkamaan vastakkainasettelua sosiaalisen todellisuuden ja sitä koskevien käsitysten välillä. (Alasuutari 2011, 72–73.) Tutkimalla päätöksentekoprosessiin liitettyjä selontekoja diskurssianalyttisellä otteella, on mahdollista rakentaa kuva siitä, miten päätöksentekoprosessi organisaatioissa ymmärretään. Päätösprosessiin liitettyjen

merkityssysteemien syvempi tarkastelu auttaa organisaatioita paitsi ymmärtämään myös kehittämään toimintaansa tulevaisuudessa.

Aineistossa päätöksenteon diskursseja tuotetaan tietyssä vuorovaikutustilanteessa. Diskursseilla ei kuitenkaan ainoastaan välitetä informaatiota, vaan myös tuotetaan erilaisia asiantiloja, asemia ja identiteettejä. Michel Foucault'n mukaan diskursseilla voi olla myös makrotason institutionaalisia seuraamuksia. Tällä tarkoitetaan sitä, että interaktioon osallistuvat ovat sidoksissa materiaalisiin ja sosiaalisiin olosuhteisiinsa. Vaikka päätöksentekoprosessin merkityksellistämistä analysoidaan tässä tutkielmassa tulkitsevan diskurssianalyysin keinoin, myös diskurssien laajempi yhteiskunnallinen kehys on tärkeää huomioida. Uusliberalistinen kehys sijoittaa päätöksentekoprosessista esitetyt selonteot ajalliseen ja paikalliseen kontekstiin. Yhteiskunnallisten diskurssien olemassaolon tunnistaminen ja aineistosta löydettyjen diskurssien suhteuttaminen näihin jo olemassa oleviin diskursseihin on laadullisen tutkimuksen yleistettävyyden kannalta tärkeää. (Alasuutari 2011, 185–188, 221–223.)

### **Tutkimuskysymykseni ovat:**

- 1. Millaisena prosessina päätöksenteko kuvataan? Millaisia vaiheita se sisältää?*
- 2. Miten päätöksentekoprosessia ja sen eri vaiheita merkityksellistetään?*

Tutkimuskysymykset ohjaavat aineistoanalyysiani siten, että päätöksenteko ymmärretään tässä tutkimuksessa prosessina, joka sisältää erilaisia vaiheita. Analyysin kautta on tarkoitus saada kattava kuva siitä, minkälaisena prosessina haastateltavat päätöksenteon ymmärtävät. Lisäksi selvitetään, minkälaisen erilaisten diskursiivisten ulottuvuuksien kautta he päätöksentekoprosessia sosiaalisessa vuorovaikutuksessa merkityksellistävät.

Tutkielmani rakenne etenee käsitteiden määrittelystä ja laajemman tutkimuskontekstin avaamisesta kohti tutkimuksen taustateorioiden ja tutkimusmetodien esittelyä ja aineiston analyysia. Ensimmäisessä luvussa avaan päätöksenteon käsitettä organisaatiokontekstissa ja selvitän, minkälaista tutkimusta päätöksenteosta on organisaatiokontekstissa aiemmin tehty. Toisessa luvussa avaan tutkimuksen yhteiskuntateoreettista kehystä perehtymällä uusliberalismin käsitteen kautta niihin diskursiivisiin ulottuvuuksiin, joihin yritysorganisaatioiden päätöksenteko tässä ajassa ja paikassa asettuu. Kolmannessa luvussa esittelen tutkimuksen teoreettisen ja metodologisen taustan.

Sosiaalisen konstruktionismin ja diskurssianalyysin esittelyjen jälkeen kuvaan tutkimuksessa käytettyä aineistoa, tutkimusetiikkaa ja analyysin vaiheita.

Viidennessä luvussa aineiston analyysi etenee siten, että ensimmäisessä kappaleessa vastaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja kerron, millaisena haastateltavat päätöksentekoprosessin merkityksellistävät. Sen jälkeen esittelen neljä päädiskurssia, jotka avaavat tarkemmin päätösprosessin vaiheita. Analyysin keskiössä ovat ne päätösprosessin diskursiiviset ulottuvuudet, joiden kautta haastateltavat päätösprosessia sosiaalisessa vuorovaikutuksessa merkityksellistivät. Tutkielman johtopäätöksissä aineistosta löydetty diskurssit asetetaan vuoropuheluun uusliberalistisen diskurssin kanssa. Lisäksi johtopäätöksissä pohditaan haastattelutilanteiden vaikutuksia tutkimukseen sekä jatkotutkimusaiheita.

# **1 PÄÄTÖKSENTEKO**

## **1.1 Päätöksenteko organisaatiokontekstissa**

Strategisen päätöksen käsitteellä tarkoitetaan organisaatiotutkimuksessa päätöstä, joka on organisaation mittakaavassa liiketoiminnallisesti merkittävä (Nutt ym. 2010, 4). Tällaisia päätöksiä käsitellään myös tämän tutkielman aineistossa, vaikka näistä päätöksentekoprosesseista puhutaan aineistossa myös ilman strateginen-etuliitettä. Kun tutkitaan päätöksentekoa organisaatiokontekstissa Nuttin ja Wilsonin mukaan (2010) tulisi kiinnittää huomiota sekä päätöksenteon organisoimiseen kollektiivisena toimintana että päätöksiä tekevien yksilöiden kognitiivisiin toimintoihin. Organisatoriseen päätöksentekoon ei kuitenkaan voida suoraan soveltaa samoja teorioita, joita käytetään, kun tarkastellaan yksilöiden päätöksentekoa. Kuten March (1997) toteaa, organisaatiot eivät ole yksilöitä, mutta ne koostuvat yksilöistä, jotka ovat monin tavoin yhteydessä toisiinsa. Siksi organisatoriset päätösprosessit näyttävät rakentuvan sosiaalisten tekojen ja neuvottelujen varaan. (March 1997, 25–26.)

Zur (1997) esittää yksilöllisten ja organisaatiokontekstissa tapahtuvien päätösprosessien välille muutamia keskeisiä eroja, jotka määrittelevät päätöksenteon luonnetta organisaatiokontekstissa. Päätöksentekoon osallistuvat henkilöt tuovat aina prosessiin mukanaan yksilöllisen päätöksenteon elementtejä. Nämä saavat kuitenkin organisaatiokontekstissa erilaisia muotoja kuin yksilöllisessä

päätösprosessissa. Esimerkiksi Yanivin (2004) mukaan yksilöillä on taipumus painottaa omaa arviotaan kollektiivisessa päätösprosessissa yli muiden arvioiden, koska he tietävät oman käsityksensä taustalla olevat perusteet ja järkeilyprosessin paremmin kuin muiden osallistujien. Toisaalta sosiaalipsykologiassa on havaittu yksilöiden mukautuvan konformistisesti tietyissä tilanteissa myös ryhmän mielipiteeseen tai toimintaan (Festinger 1954).

Yksilölliseen päätösprosessiin verrattuna päätöksentekoon tarvittavan informaation kulku on organisaatioissa monimutkaisempaa. Toisaalta organisaatioissa voi olla enemmän resursseja päätösprosessiin liittyvien ongelmien ratkaisemiseen. Feldmanin (1989) mukaan organisaatioissa tiedonkäsittelyn rajoitteita pystytään ohittamaan laajemmin kuin yksilöllisessä päätösprosessissa. Organisaatioissa tietoa voidaan käsitellä rinnakkaisesti useassa eri paikassa usean eri asiantuntijan voimin. Lisäksi organisaatiolla on käytettävissään enemmän asiantuntijoita ja siten myös tietoresursseja ongelmien ratkaisemiseen. Organisatoriseen päätösprosessiin osallistuvat henkilöt ovat usein osa pitkäikäistä, jopa kuukausia tai vuosia jatkuvaa prosessia. Vaikka osallistujat eivät jossakin päätösprosessin vaiheessa ottaisi aktiivista roolia, he ovat osa prosessia ja vastuullisia sen seurauksista. Siksi organisatoriseen päätöksentekoon liittyy usein kollektiivinen paine sitoutumisesta. Myös palkkioiden ja kannustimien läsnäolo muokkaa päätösprosessia organisaatiokontekstissa ja niillä voi olla merkittäviä vaikutuksia päätöksentekoon. (Zur 1997, 3–6.)

Organisaatioiden hierarkia ja kulttuuri vaikuttavat päätöksentekoon auktoriteettien, roolitusten ja henkilöiden koettujen asemien kautta. Zurin (1997) mukaan hierarkiat voivat aiheuttaa konflikteja, jos henkilökohtaiset agendat ja valtakeskustelut alkavat ohjata päätöksentekoa. (Zur 1997, 3–6.) March (1997) kuvaa hierarkioiden merkitystä päätöksenteossa tavoitteiden asettamisen kautta. Hierarkiat auttavat organisaation jäseniä ymmärtämään sääntöjä ja toisten roolia organisaatiossa, sillä ne representoivat organisaation arvojärjestyksiä ja alistussuhteita. Toisaalta nämä roolit ovat päätösprosessissa myös jatkuvien neuvottelujen kohteena, kun yksilöt yrittävät muodostaa ymmärrystä omasta ja toistensa toiminnasta. Jokaisella päätöksentekoon osallistuvalla henkilöllä on omat norminsa, toiveensa ja tavoitteensa, jotka tuodaan päätöksentekoprosessissa neuvottelujen kohteeksi. (March 1997 25–26.)

Osallistujien tavoitteiden ja identiteettien välille muotoutuvat konfliktit ovat keskeisiä myös poliittisessa päätöksenteossa. Kuitenkin poliittisessa päätöksenteossa esiintyy Marchin (1997) mukaan organisatorista päätöksentekoa vähemmän pyrkimystä muodostaa johdonmukaista ja pysyvää ymmärrystä eri toimijoiden välille. Poliittisessa päätöksenteossa käytetään myös enemmän



vallan metaforia. Valta on kuitenkin merkityksellistä myös organisatorisessa päätösprosessissa. Valtaa käsitellään Marchin ja Olsenin (1989) mukaan päätösprosesseihin kuuluvissa valintatilanteissa, kun niissä neuvotellaan resursseista: asioista, joita osallistujat haluavat tai joita he eivät halua. Eniten valtaa kerääntyy henkilöille, joiden resurssit ja tavoitteet ovat lähimpänä enemmistön tavoitteita, sillä tällöin he kokevat saavansa identiteetin, joka on johdonmukainen ja ristiriidaton suhteessa muihin osallistujiin. (March 1997, 25–26.)

Sosiaalisella vuorovaikutuksella on organisaatiokontekstissa tapahtuvassa päätöksenteossa iso rooli sekä organisaation sisällä että organisaatioiden välillä. Marchin (1997) mukaan monet organisatorisen päätöksenteon elementit kumpuavat enemmän vuorovaikutuksesta kuin yksilöllisten toimijoiden intentioista tai identiteeteistä. Organisaatiokontekstissa tapahtuvan päätöksenteon tarkastelu vaatii niiden historiallisten ja sosiaalisten kontekstien ymmärtämistä, joissa käytännöt ovat syntyneet. Päätöksentekoon liittyvät säännöt, uskomukset ja odotukset ovat muotoutuneet kussakin historiallisessa ajassa ja paikassa tietynlaisiksi. (March 1997, 24–25.) Matsuyaman (1995) mukaan organisaatioiden välinen kilpailu, yhteistyö ja matkiminen ovat johtaneet siihen, että organisaatiot vaikuttavat toistensa päätöksiin ja päätöksentekokulttuurien muotoutumiseen. Tämän takia myös tässä tutkielmassa tarkastellaan organisaatiokontekstissa tapahtuvaa päätöksentekoa laajemmassa sosiokulttuurisessa ja historiallisessa kontekstissa.

Balin ja Docin (2017) mukaan talouspolitiikasta muille yhteiskunnan alueille luisunut uusliberalistinen ideologia on muuttanut organisaatiokäyttäytymistä ja työelämän kokemuksia usealla eri tasolla. Heidän mukaansa se vaikuttaa organisaatioissa muun muassa työntekijöiden ja resurssien arvottamiseen, organisaatioiden tavoitteisiin ja ihmisten välisiin suhteisiin työyhteisöissä. Se on muuttanut työelämän sääntöjä ja normeja. Uusliberalistinen ideologia korostaa yksilöiden vastuuta ja yksilöiden välistä kilpailua organisaatioiden sisällä ja välillä. (Bal & Doci 2017, 539–540.)

Koska uusliberalistinen ideologia vaikuttaa organisaatioiden toiminnassa, sillä on vaikutusta myös organisaatioiden päätöksentekoprosesseihin. Uusliberalistista kehystä käytetään tässä tutkielmassa avaamaan tarkemmin aineistosta löydettyjen diskurssien suhdetta vallitseviin yhteiskunnallisiin diskursseihin. Tarkoitukseni on verrata aineistoanalyysin kautta löydettyjä merkityksellistämisen tapoja niihin merkityksellistämisen tapoihin, jotka esiintyvät uusliberalistisissa puhutavoissa. Mahdollisten yhtäläisyyksien lisäksi kiinnostavia ovat ne puheenvuorot, jotka mahdollisesti asettuvat vallitsevan yhteiskunnallisen diskurssin ulkopuolelle.

## 1.2 Päätöksenteon tutkimussuuntauksia

Strategista päätöksentekoa on tutkittu paljon eri tieteenaloilla ja eri näkökulmista. Matematiikan teorioissa strateginen päätöksenteko on toimintaa, jossa rationaaliset päätöksentekijät pohtivat vaihtoehtoisia intressejä ja näkökulmia, kunnes optimaalisin vaihtoehto löytyy. Riskejä, valintoja ja vaihtoehtoja punnitaan matemaattisten todennäköisyyksien valossa. Päätöksentekoprosessit ovat kuitenkin monimutkaisempia kuin matemaattisissa malleissa esitetään. Ne pitävät sisällään ihmisten välistä vuorovaikutusta, kognitiivisia prosesseja, konflikteja, valtaa ja monitulkintaisuutta. (Zur 1997, 3–4; Nutt ym. 2010, 3–4.)

Päätöksentekoprosessien tutkimus organisaatiokontekstissa on viime vuosikymmeninä laajentunut ja täsmentynyt. Samalla se on muuttunut monimutkaisemmaksi. Taloustieteessä vuosikymmeniä sitten kehitellyt ideat rationaalisesti toimivista päätöksentekijöistä, jotka tekevät valintoja pelkästään hyödyn maksimoinnin näkökulmasta, ovat saaneet rinnalleen joukon uusia avauksia. Enää organisaatioiden päätöksentekoa ei tutkita vain yksilön rationaalisuuden ja hyödyntavoittelun näkökulmasta, vaan sen rinnalle ovat kivunneet tutkimukset, joissa huomioidaan esimerkiksi vuorovaikutuksen, organisaation sosiaalisen ympäristön ja sen normien sekä historian vaikutukset. Organisaatioiden päätöksenteko nähdään monimutkaisena prosessina, jossa pitää olla tietoinen valintojen taustalla vaikuttavista ristiriitaisista voimista. (March 2017, 9–13.)

Connollyn ja Koputin (1997) mukaan perinteiset yksilön roolia korostavat päätöksenteon teoriat ovat liian konservatiivisia, sillä ne tarjoavat kapeita näkökulmia arkipäivän päätöksentekoon organisaatioissa. He kutsuvat uudeksi organisaatioteoriaksi kaikkia niitä päätöksenteon tutkimuksen tapoja, joissa organisaatioiden päätösten nähdään syntyvän dynaamisissa, epävarmoissa ja monitulkintaisissa ympäristöissä, ja joissa päätöksentekoon osallistuu useita eri taustoista tulevia henkilöitä. (Connolly & Koput 1997, 285–287.) Paradigman juuret juontavat Parsonsin (1956) ja Stinchcomben (1965) havaintoihin organisaatioiden sosiaalisuudesta. Sosiaalinen ympäristö vaikuttaa siihen, miten tehokkaasti organisaatio pystyy toimimaan. Lisäksi normit ja odotukset määrittelevät organisaation toimintaa tiettyyn suuntaan.

Marchin (1997) mukaan päätöksenteon tutkiminen on pohjimmiltaan ihmisten toiminnan tutkimista jossakin tietyssä kulttuurisessa kontekstissa. Päätöksenteko ei ole irrallista sosiaalisista suhteista,

säännöistä, normeista tai rajoitteista, vaan valinnat on sidottu niihin. Siksi päätöksentekoa tutkittaessa tulisi Marchin (1997) mukaan kiinnittää huomiota organisaatiokulttuuriin ja siihen liittyviin normeihin, institutionaalisiin rakenteisiin ja toimintatapoihin. Organisaatioissa on traditioita ja yhteisesti sovittuja sääntöjä, jotka vaikuttavat myös päätöksenteon taustalla. Tästä näkökulmasta sosiaalisen hyväksynnän hakeminen ja valintojen kulttuurinen hyväksyttävyyys voivat ohjata päätöksentekoa enemmän kuin päätöksen hyötyjen punnitseminen. (March 1997, 9–15.)

Sosiaalipsykologiassa päätöksentekoa on tarkasteltu viime vuosina esimerkiksi neuvottelujen, sosiaalisen käyttäytymisen, sosiaalisen vuorovaikutuksen, asenteiden, motivaation ja ryhmien toiminnan näkökulmasta. Tutkimusta on esimerkiksi siitä, millaisia kognitiivisia valintoja päätöksentekotilanteissa tehdään (Fischer ym. 2012), kuinka heuristiikkoja käytetään (Hoffrage & Hertwig 2012) sekä miten tunteet vaikuttavat sosiaalisiin päätöksentekotilanteisiin (Shu ym. 2012). Yhteistä näille viimeaikojen sosiaalipsykologisille tutkimuksille on, että ne tarkastelevat päätöksentekoa sekä yksilöiden mielensisäisten rakenteiden että sosiaaliseen ympäristöön liittyvien elementtien kautta (Krueger 2012, 5).

Sosiaalipsykologisissa tutkimuksissa valintojen tekemistä päätösprosessissa on käsitelty eri näkökulmasta kuin traditionaalisissa rationaalista valintaa korostavissa teorioissa. Viime vuosina julkaistuissa sosiaalipsykologisissa tutkimuksissa on esitetty, että kun jokin valinta on hylätty, siihen ei voi enää palata. Aina vaihtoehtoja ei edes tule. (Todd, Place & Bowers 2012, 198.) Sosiaaliset tekijät voivat ohjata päätöksentekoa sellaisiin suuntiin, joissa rationaalinen subjekti menettää valtansa valita. Esimerkiksi puolisoa tai ystävää valittaessa yksilö ei pysty vaikuttamaan siihen, haluaako toinen osapuoli sitoutua suhteeseen. Aina kaikki potentiaaliset vaihtoehdot eivät edes ole tarjolla.

Stevanovic ja Peräkylä (2012) ovat tutkineet päätöksentekoa vuorovaikutuksessa tapahtuvana prosessina, jossa keskustelijoilla voi olla määrittelyvaltaa toisen vuorovaikutuksen osapuolen tekoihin. Keskustelussa esiin tulevat deonttiset ehdotukset ja niihin kohdistuvat vastaukset määrittelevät ja rakentavat osallistujien mahdollisuuksia toimia jollakin tavalla. Stevanovic ja Peräkylä puhuvat deonttisesta kongruenssista, jolla tarkoitetaan vuorovaikutustilanteita, joissa keskusteluun osallistuvat päättävät, kenellä on oikeus määritellä tulevia päätöksiä tai tekoja. Eri metodeilla tehdyt sosiaalipsykologiset tutkimukset osoittavat, että päätöksenteko on pohjimmiltaan syvästi vuorovaikutuksellinen prosessi, jossa tulisi huomioida mielen mekanismien lisäksi sosiaalisen ympäristön monet puolet. (Stevanovic & Peräkylä 2012; Todd 2007; Todd, Place & Bowers 2012, 205.)

Tässä tutkielmassa lähestyn päätöksenteon sosiokulttuurista ympäristöä uusliberalismin diskursiivisen valta-aseman näkökulmasta. Seuraavassa luvussa avaan uusliberalismin käsitettä ja sen historiaa. Käsittelen sitä, kuinka uusliberalismi on edennyt vallitsevaksi ideologiaksi myös sellaisilla yhteiskunnan alueilla, joissa se ei aiemmin ole vaikuttanut. Diskurssianalyysin avulla pyrin selvittämään, miten päätöksentekoa yritysorganisaatioissa merkityksellistetään sekä ovatko nämä merkityksellistämisen tavat jotenkin yhteydessä vallitseviin uusliberalistisiin diskursseihin. Tällöin tarkastelen päätöksentekoa vuorovaikutusprosessina: Puhumisen ja siten myös merkityksellistämisen tavat rakentuvat aina suhteessa kulloiseenkin vuorovaikutustilanteeseen ja sen reunaehtoihin.

## **2 UUSLIBERALISMI**

Wilson (2018) määrittelee uusliberalismin sosiaaliseksi, kulttuuriseksi ja talouspoliittiseksi aatesuunnaksi, joka on nostanut kilpailun sosiaalisen elämän keskiöön. Uusliberalismissa yhteiskunnalliset ongelmat ja mahdollisuudet kehystetään markkina-ajattelun kautta. Sen ytimessä ovat vapauden-, tehokkuuden- ja oikeudenmukaisuuden ihanteet. Uusliberalismissa uskotaan itseään sääteleviin kilpailullisiin markkinoihin, jotka luovat tilaa yhteiskunnallisten ongelmien ratkomiseen. Vastakohtana sosiaalidemokraattisen mallin korostamalle valtion aktiiviselle roolille uusliberalismi painottaa julkisen toiminnan korvaamista yksityisillä markkinoilla tai niiden simulaatioilla. (Connell 2010, 22–23; Patomäki 2007, 8–9.)

Tässä tutkielmassa uusliberalismin käsite on merkityksellisempi sosiokulttuurisena ilmiönä kuin talouspoliittisena suuntauksena. Vaikka uusliberalismi on pohjimmiltaan taloustieteellinen ideologia, sen vaikutukset ulottuvat laajemmalle kuin talouspoliittisiin toimiin. Uusliberalismi määrittelee uudelleen valtioiden ja yritysorganisaatioiden roolia globaalissa maailmassa. Lisäksi se näkyy kulttuuristen, institutionaalisten ja sosiaalisten muutosten taustalla. (Connell ym. 2009.) Uusliberalistisen kehyksen kautta voidaan tarkastella esimerkiksi individualistisen kulttuurin kasvua ja kehitystä, tehokkuusajattelua, kilpailukulttuuria ja työelämän sekä sen johtamis- ja päätöksentekokäytänteiden murrosta (Wilson 2018, 4–7).

Päätöksenteon diskursiivisia ulottuvuuksia käsitellään tässä tutkielmassa liiketoiminnallisesti merkittävien päätösprosessien kontekstissa. Diskurssianalyysin keinoin pyritään selvittämään, miten

päätösprosessin eri vaiheita merkityksellistetään yritysorganisaatioissa. Johtopäätöksissä aineistohavaintoja verrataan uusliberalistisiin diskursseihin. Siksi uusliberalistisella kehyksellä on merkittävä rooli tässä tutkielmassa.

Seuraavaksi käyn lyhyesti läpi uusliberalismin syntyhistoriaa ja kasvua vallitsevaksi talouspoliittiseksi ja sosiokulttuuriseksi ideologiaksi. Samalla tarkastelen johtamis- ja päätöksentekokulttuurin muutosta organisaatioissa uusliberalismin aikakaudella. Lisäksi käsittelen uusliberalismin ja individualismin suhdetta ja uusliberalismin vaikutuksia työelämään. Uusliberalistisen kehyksen avaaminen on tärkeää, koska tässä tutkielmassa keskitytään puhetapoihin, ja kielelliset valinnat ovat aina suhteessa siihen, millaisessa sosiokulttuurisessa tilanteessa kieltä käytetään (Kuorti, Pietikäinen, Mäntynen 2008, 28).

## **2.1 Uusliberalismi talouspoliittisena, hallinnollisena ja sosiokulttuurisena suuntauksena**

Uusliberalismin nousu alkoi maailmalla vähitellen 1960–1970-lukujen vaihteessa, kun globaali rahoitusjärjestelmä alkoi asettaa ehtoja valtioiden taloudenpidolle. Käytännöstä kohti ideologiaa uusliberalismi alkoi muotoutua kuitenkin vasta 1980-luvulla. Esimerkiksi Ronald Reagan Yhdysvalloissa ja Margaret Thatcher Iso-Britanniassa alkoivat vaatia aiempaa suurempia kannustimia tehostamaan ihmisten ja talouden toimintaa. Tavoitteena oli rakentaa ihmisten toiminnalle ja yhteiskunnallisten käytäntöjen järjestämiselle motivaatio, joka perustui hedonistiseen ohjailuun. (Wilson 2018, 21–24; Connell 2010, 22–25; Patomäki 2007, 8–13, 48.) Kun globalisaatio kiihtyi, uusliberalismin oppeja alettiin vähitellen toteuttaa 1980-luvulla Suomessakin. Viimeistään laman jälkeen siirryttiin laajemmin kvartaalitalouteen ja julkishallintoon, joka jäljitteli markkinoiden toimintaa. Yksityisen markkinatalouden aikajänne lyhentyi ja muuttui hermostuneemmaksi samalla kun valtion ja kuntien hallintoa yksityistettiin ja ulkoistettiin. (Patomäki 2007, 8–13, 56.)

Erotuksena 1800-luvulla vallinneelle talousliberalismille, 1900-luvun uusliberalismissa kannatetaan muodollista poliittista demokratiaa. Yksityisen omistusoikeuden ja yksilöllisen vapauden korostuminen on kuitenkin johtanut laajaan julkisen sektorin purkamiseen. Wilson (2018) puhuu uudesta uusliberalistisesta hegemoniasta, jonka tarkoituksena on luoda kokonaan yksityisille markkinoille perustuva yhteiskunta. Uuden julkisjohtamisen oppi kehitettiin Yhdysvalloissa samaan

aikaan, kun uusliberalismi sai jalansijaa vallitsevana ideologisena suuntauksena. Se tarkoitti paluuta vanhaan tayloristiseen hallintoteoriaan, jossa kaikista asioista oli pidettävä objektiivisesti tiliä ja kaiken piti olla mitattavissa ja laskettavissa. Työn tuottavuuden optimointi tarkoitti arvioinnin, tarkkailun ja valvonnan ja samalla byrokratian lisääntymistä. (Connell 2010, 25; Patomäki 2007, 29–30.) Paradoksaalisesti yksilöiden vapauden eetoksen rinnalle asetui jatkuva valvonnan ja vastuun vaatimus. Samaan aikaan päätöksenteko siirtyi kauemmas työntekijöistä (Connell 2009, 333).

Uusliberalismin markkina- ja kilpailukeskeisyys määrittelevät talouspoliittista ajattelua ja ihmisten elämää Suomessa ja suurimmassa osassa maailman valtioita edelleen. Uusliberalismin tutkijat ovat esittäneet, että yksilön ja yhteiskunnan suhdetta koskevat ajattelumallit olisivat viimeisten vuosikymmenien aikana muuttuneet pysyvästi uusliberalistiseen suuntaan. Näin ajatellaan käyneen erityisesti taloudellisen eliitin tulkintakehyksissä. Uusliberalismista on tullut yhteiskunnallista keskustelua läpileikkaava hegemoninen diskurssi, joka puhe- ja tulkintatapana kytkeytyy valtasuhteisiin ja luo implisiittisiä totuusvaikutelmia sosiaalisesta ja kulttuurisesta todellisuudesta. (Wilson 2018, 10, 12–14) Mediassa sekä liike-elämän ja politiikan diskursseissa toistuvat yhä useammin kilpailun, valinnan, yrittäjyyden ja individualismin sanastot, jotka kuuluvat teemallisesti uusliberalismin ideologiaan ja vievät eteenpäin sen sanomaa. (Wilson 2018; Connell 2009, 333.)

## **2.2 Uusliberalismi ja individualismi**

Individualisaatio eli yksilöllistyminen on osa uusliberalistista ideologiaa, ja se on kiihtynyt 2000-luvulle tultaessa. Individualismia on kritisoitu monissa valtioissa siksi, että sen koetaan lisäävän egoismia ja epäluottamusta samalla, kun sosiaalinen solidaarisuus vähentyy. (Lukes 1971.) Individualismin kasvun on pelätty murtavan yhteiskuntien yhteisöllisyyttä, mutta sen puolesta on myös argumentoitu siksi, että tutkijat ovat nähneet autonomian ja itsenäisyyden lisäävän ihmistenvälistä yhteistyötä. Durkheimin (1984) mukaan yksilöstä tuli entistä riippuvaisempi yhteiskunnasta sen jälkeen, kun hän vapautui sosiaalisista kahleista ja sai enemmän autonomiaa. Traditionaalisissa yhteiskunnissa yksilöllisyydelle ja yksityiselle elämälle ei jäänyt tilaa. Persoonallisuutta ei ymmärretty sellaisena kuin se nykypäivän modernissa maailmassa käsitetään. (Durkheim 1984.) Vähitellen yksilöllisyys alkoi modernisoituvassa maailmassa saada uusia muotoja, ja uusliberalistisella aikakaudella se on hiottu huippuunsa.

Keatingin (2012) mukaan individualismin korostuminen 2000-luvulla liittyy kilpailukulttuuriin, joka ohjaa yksilöitä määrittelemään itsensä dikotomisessa suhteessa toisiin. Tällöin jokaisen tulee selviytyäkseen ja pärjätäkseen keskittyä vain itseensä ja määritellä tekemisensä egosentristen kysymysten kautta. Jatkuva riskien, menetysten ja mahdollisuuksien punnitseminen ohjaa yksilöitä näkemään sosiaaliset suhteet vain niiden potentiaalisen hyödyn kautta. (Wilson 2018, 3–4.) Markkina- ja kilpailukeskeisyys sekä demokratian heikentyminen ovat siten myös murentaneet sosiaalisia sidoksia ja yhteisöllisyyttä. Kehitys näkyy paitsi työelämässä myös vapaa-ajalla. Samaan aikaan, kun yksilöt ovat saaneet täyden vapauden päättää elämästään, myös vastuu on korostunut. Kun jokin ei onnistu, siitä voi syyttää vain itseään -tyyppinen ajattelu kuuluu vahvasti uusliberalismin ajamaan individualistiseen eetokseen. (McGuigan 2016, 129–130.)

Harveyn (2016, 22–24) mukaan uusliberalismista on tullut 2000-luvulla hegemoninen diskurssi, joka ei kehystä vain taloudellisia ja poliittisia päätöksiä, vaan ihmisten jokapäiväistä elämää ja sosiaalista todellisuutta. Näin ollen esimerkiksi kilpailun ja kasvun kaltaiset termit ovat siirtyneet työelämästä osaksi arjen puhetapoja. Kun kansalaisista on tullut kuluttajia ja oppilaista ja potilaista asiakkaita, poliittinen diskurssi kannustaa itsekkyteen, itseluottamukseen ja kilpailuhenkeen myös muissa sosiaalisissa suhteissa. McGuigan (2014) puhuu uusliberaalista itseystä (neoliberal self), jota leimaa hedonistisuus, mutta myös vapauden ja vastuun roolit. Uusliberaali minuus on vapauden ja vastuun rooleissaan yksin. Esimerkiksi Yhdysvalloissa tämä kehitys kärjistyi uusliberalismin nousun jälkeen äärimmilleen. Samaan aikaan, kun yksilöt saivat oikeuden toteuttaa omia intressejään vapaasti tavoittaakseen itselleen maksimaalisen hyödyn, yhteisön tarjoama turva heikkeni. (Hursh & Henderson 2011, 174–175.)

Individualistisessa ajattelussa kuluttajakansalainen nähdään rationaalisenä päätöksentekijänä, joka tiedostaa itse valintojensa vaikutukset ja sitoutuu niihin. Samalla hänellä ajatellaan olevan valtaa vaikuttaa tekemillään valinnoilla. Uusliberalismissa yksilöt nähdään toisista ihmisistä ja yhteiskunnasta irrallisina yksikköinä, jotka tekevän vapaasti valintoja vailla sosiaalisia, historiallisia ja poliittisia rajoitteita ja ehtoja (Penz & Sauer 2020, 63). Kuluttajakansalaiset eivät kuitenkaan ole markkinoilla tasapainoisessa valtasuhteessa muiden yksiköiden, kuten yritysten kanssa. Esimerkiksi yksilön valintoja ohjaavat hänen käsityksensä siitä, millaiset valinnat ovat normaaleja ja hyväksyttäviä. Lisäksi yksilöitä ohjataan erilaisilla hallintakäytänteillä, jotka voivat liittyä esimerkiksi puhumisen ja tietämisen tapoihin. Yhteiskunnassa vallalla olevia ajatusmalleja käytetään jonkin asian ymmärrettäväksi ja järkeväksi tekemiseen. Myös erilaiset kulttuuriset käytänteet, sosiaalinen vuorovaikutus ja mallioppiminen ohjaavat yksilöiden toimintaa. Näitä ei kuitenkaan

uusliberalistisissa individualismia painottavissa diskursseissa usein mainita. (Eräranta, Markkula & Moisander 2010) Wilsonin (2018) mukaan uusliberalistinen sosiaalinen ontologia edistää rakenteellista tietämättömyyttä. Kun yksilöitä ohjataan näkemään vain oma roolinsa markkinoilla, sosiaalisen ympäristön vaikutuksen merkitys sumentuu. (Wilson 2018, 64.)

### **2.3 Uusliberalismi työmarkkinoilla**

Organisaatioissa uusliberalistinen hallintotapa on tehnyt työn järjestämisestä joustavampaa, sillä sääntely on vähentynyt. Samalla vapaa-ajan ja työn väliset rajat ovat hämärtyneet. Penzin ja Sauerin (2020) mukaan uusliberalistinen tuotantotapa on muuttanut työn käsitettä ja työn tekemisen tapoja sekä samalla myös yksilöiden käsitystä itsestään. Työn ja vapaa-ajan välisten rajojen hämärtyminen on johtanut yhä kokonaisvaltaisempaan keholliseen ja mentaaliseen työhön. Työntekijöitä ohjataan tuomaan tunteensa ja intohimonsa resursseiksi työprosesseihin. Samalla yksilöiden vastuu työntekijöinä on korostunut. Yrittäjähenkisten ajattelu- ja käyttäytymismallien korostuminen työmarkkinoilla on lisännyt yksilöllisten saavutusten, suoriutumisen ja vastuun merkityksellistämistä. (Penz & Sauer 2020, 64–65.)

Tällainen uusi työn muoto on markkinoitu työntekijöille Wilsonin (2018) mukaan tehokkaasti. Yhteiskunnallisessa diskurssissa siitä puhutaan luovana ja voimaannuttavana projektina, joka täyttää yksilöiden vapauden tarpeen. Tämä johtaa Wilsonin mukaan siihen, että yksilöt eivät enää ajattele asemaansa työyhteisössä luokan kautta, vaan yksityisen, individualistisen roolinsa kautta, jonka suhde muihin työyhteisön jäseniin on kilpailullinen. Sosiaalinen liikkuvuus ja status eivät tässä uusliberalistisessa ajattelutavassa synny materiaalisista luokkarealiteeteista, vaan ovat yksilöllisen innovointikyvyn, luovuuden ja kekseliäisyyden seurausta. (Wilson 2018, 121–123.) Psykkeestä on tullut hallinnan ja hallinnoinnin väline myös työelämässä (Penz & Sauer 2020, 65).

Uusliberalistinen tuotantotapa vaikuttaa myös työssä koettuun hyvinvointiin sekä organisaatiokulttuuriin. Epävarmuuden ilmapiirin vallitessa työyhteisöissä joudutaan kilpailemaan enemmän, mikä vaikuttaa olennaisesti työhyvinvointiin. Kilpailun eetoksella on negatiivinen vaikutus myös työn tuottavuuteen, sillä Roscigno ym. (2009) huomasivat, että individualistinen orientaatio työhön kannustaa työntekijöitä enemmän ohittamaan kuin ratkaisemaan ongelmia. Lisäksi jatkuva vaihtuvuus työyhteisöissä uuvuttaa työntekijöitä, kun he joutuvat tuhlaamaan



energiaansa monimutkaisissa ja alati vaihtuvissa sosiaalisissa verkostoissa. Crowleyn ja Hodsonin tutkimuksessa (2014) havaittiin, että työmarkkinoiden uusliberalisoitumisella on ollut negatiivinen vaikutus työntekijöiden kokemuksiin työn laadusta. Työn epävarmuus lisää halua irtisanoutua ja vähentää epävirallisia vertaiskohtauksia työpaikoilla kollegoiden kanssa. Jälkimmäisen puuttuminen vähentää hiljaisen tiedon siirtymistä organisaatiossa eteenpäin sekä heikentää organisaation uudistumista ja oppimiskykyä.

Wilsonin (2018) mukaan kiire representoi työntekijöiden uutta asemaa. Kun aiemmin työvoima määriteltiin luokkien perusteella, uusliberalistisilla työmarkkinoilla työntekijät määritellään heidän yritteliäisyytensä ja henkisen pääomansa kautta. Tämä tarkoittaa kiireen lisääntymistä myös päätöksenteossa, sillä työntekijöiden pitää varmistaa, että he pysyvät mukana systeemissä. (Wilson 2018, 118.)

## **2.4 Uusliberalismin puolustus**

Uusliberalismi talouspoliittisena suuntauksena sai jalansijaa 1970-luvulla, kun keynesiläisen talouspolitiikan oppeja alettiin laajemmin kyseenalaistaa taloustieteilijöiden toimesta. Sen ei enää uskottu pystyvän ylläpitämään taloudellista kasvua. Ratkaisuksi löydettiin markkinoiden ja kaupan vapauttaminen, yksityistäminen ja julkisten menojen ankara karsiminen. Niin sanottu monetaristinen talouspolitiikka, jonka keskeisinä tavoitteina ovat inflaation torjunta ja vakaa valuuttakurssi, kasvatti suosiotaan. Sen keskeisimpiin teoreetikoihin kuuluivat Iso-Britanniassa asunut Friedrich Hayek ja yhdysvaltalainen Milton Friedman. Friedmanin onnistui osoittaa, että markkinoiden säätelemättömyys laski työttömyyttä ja vähensi inflaatiota. Kun useat ihmiset työskentelevät omaksi edukseen, se johtaa myös taloudelliseen järjestykseen. (Friedman ym. 1982, 306–317.)

Uusliberalistinen markkinaideologia perustuu olettamukselle, että markkinat tuottavat aina tehokkaan ratkaisun. Markkinoiden ajatellaan toimivan täydellisesti “näkyttömän käden” ohjaamina. Tämän näkemyksen taustalla vaikuttaa uusliberaali tulkintakehys, jonka keskiössä ovat oikeudenmukaisuus ja vapaus. Taloustieteilijä Milton Friedmanin (1982) mukaan oikeudenmukaisuudessa on kyse negatiivisen vapauden turvaamisesta yhteiskunnassa. Negatiivisella vapaudella hän tarkoittaa yksilön vapautta toimia oman tahtonsa mukaan. Vapaus on Friedmanin mukaan keskeistä liberaalin talouspolitiikan onnistumisessa. Hänen mukaansa se on myös poliittisen vapauden väline. Vapaus

toteutuu Friedmanin mukaan niin kauan kuin on olemassa vaihtoehtoja. Silloin vallitsee todellinen, mutta rajoitettu kilpailu. (Friedman ym. 1982, 42–43.)

Uusliberalismia kohtaan on esitetty runsaasti kritiikkiä erityisesti sen aiheuttamien sosiokulttuuristen vaikutusten vuoksi. Kuitenkin juuri taloustieteessä on saatu myös viitteitä siitä, että markkinoiden säätelemättömyys ei lähtökohtaisesti ole huono asia, sillä kysyntä ja tarjonta ohjaavat tuotantoa oikeaan suuntaan. Ihanteellisessa tilanteessa markkinoilla on juuri sen verran hyödykkeitä, kuin kuluttajat niitä kysyvät. Enemmän ongelmia syntyy, jos uusliberalistista markkina-ajattelua yritetään siirtää sinne, mihin se ei kuulu. Suomessa on esimerkiksi 2000-luvulla kyseenalaistettu ilmainen ja tehokas terveydenhuolto. Patomäen (2007) mukaan uusliberalisaatio on tarkoittanut siirtymistä julkisesta yksityiseen, jolloin rahaa on siirretty julkisesta kulutuksesta varakkaamman väestöosan yksityiseen kulutukseen. Kun markkinoita ei häiritä sääntelyllä, varallisuus kasvaa tehokkaammin. Vapaat markkinat keskittyvät voittojen maksimoimiseen ja arvon tuottamiseen omistajille. Uusliberalismi onkin lisännyt vaurautta, mutta myös tuloeroja. Vapaat markkinat suosivat vahvimpia toimijoita, jolloin heikommat putoavat kilpailusta pois. (Bal & Doci 2017, 538.)

Kuten tässä luvussa on esitetty, uusliberalismi on levittäytynyt ideologiana laajasti yhteiskunnan eri alueille. Se ei ole enää pelkästään talouspoliittinen suuntaus. Koska uusliberalismi on myös sosiokulttuurinen ilmiö, sen vaikutukset näkyvät esimerkiksi organisaatiokulttuurien muutoksessa. Uusliberalismi on muuttanut niitä merkityksellistämisen tapoja, joita työstä ja sen tekijöistä tehdään. Tässä tutkielmassa etsin diskurssianalyysin avulla vastauksia siihen, miten yritysorganisaatioissa työskentelevät henkilöt merkityksellistävät päätöksentekoprosesseja. Vuorovaikutuksessa päätöksenteosta tuotetut diskurssit paljastavat väistämättä myös jotain siitä sosiokulttuurisesta tilanteesta, jossa ne on tuotettu. Siksi haluan tässä tutkielmassa avata myös uusliberalismin ideologiaa ja historiallista taustaa.

Uusliberalismin käsitteet ovat nousseet talouspolitiikasta myös muihin yhteiskunnallisiin diskursseihin, siksi niiden olemassaolo on tärkeä huomioida. Tutkielmani johtopäätöksissä vertaan aineistosta löytämiäni diskursseja uusliberalistisiin diskursseihin. Tarkoitukseni on selvittää, miten uusliberalistiset diskurssit mahdollisesti päätösprosesseista tuotetuissa diskursseissa näkyvät. Lisäksi havainnoin sitä, asettuvatko löytämäni diskurssit jotenkin vallitsevien uusliberalististen diskurssien ulkopuolelle. Uusliberalismin mukaan ottamisella haluan laajentaa tutkielmani kontekstia. Yritysorganisaatioiden päätösprosesseja koskevien diskurssien tutkimien tuottaa jo itsessään mielenkiintoista tietoa, mutta uusliberalistisen kehyksen kautta analyysi saa yhden tason lisää.

Seuraavaksi avaan tarkemmin tutkielmani teoreettista ja metodologista taustaa. Sosiaalinen konstruktionismi valikoitui tutkielmani taustateoriaksi, sillä se korostaa kielen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen asemaa sosiaalisen todellisuuden rakentamisessa. Tarkastelemassani aineistossa päätöksentekoprosessien vaiheiden merkityksellistäminen nojaa vuorovaikutteiseen keskusteluun, jossa myös keskustelujen sosiokulttuurisella kontekstilla on tärkeä rooli. Diskurssit eivät synny tyhjiössä, vaan jossakin tietystä tilanteesta neuvottelujen tuloksena. Diskurssianalyysi tarjoaa työkaluja näiden sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tuotettujen merkityksenantojen erittelyyn ja tulkintaan. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 217.) Jotta yritysorganisaatioissa tapahtuvia päätösprosesseja voitaisiin ymmärtää, on tärkeää tutkia niitä sosiaalisia käytäntöjä, joiden kautta ne sosiaalisessa vuorovaikutuksessa merkityksellistetään.

## **3 TEOREETTINEN JA METODOLOGINEN TAUSTA**

### **3.1 Sosiaalinen konstruktionismi**

Kenneth Gergenin mukaan (2009) tietäminen on sidoksissa kulttuuriin, aikaan ja paikkaan. Se kenen totuutta uskotaan, määritellään sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Sosiaalisen konstruktionismin laajassa teoreettisessa viitekehysessä sosiaalinen todellisuus on alati muuttuva ja vuorovaikutuksessa rakentuva kokonaisuus. (Suoninen 2013; Burr 2015; Pietikäinen & Mäntynen, 2009). Sosiaalinen konstruktionismi korostaa kielen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen asemaa todellisuuden rakentamisessa. Se liittyy olennaisesti 1960–70-luvuilla tapahtuneeseen kielelliseen käännteeseen, jossa osa tutkijoista alkoi suunnata tutkimuksellisen mielenkiintonsa kieleen. Kielellinen käänne oli vastaisuus tutkimuksen mekanistisuutta, määrällisyyttä ja näennäisobjektiivisuutta vastaan. Se myös lähensi kielentutkimusta ja yhteiskuntatutkimusta. (Kuorti, Mäntynen, Pietikäinen 2008, 25–26.) Sosiaalisen konstruktionismin teoria on luonteeltaan monitieteinen ja sen vaikutukset ulottuvat sosiaalipsykologian ja psykologian lisäksi filosofian, sosiologian ja kielitieteiden aloille (Burr 2015, 2).

Sosiaalisen konstruktionismin käsite kytkeytyy relativistiseen kielikäsitteeseen, jossa kieltä ei pidetä todellisuuden suorana heijastajana. Vuorovaikutuksessa tuotettu teksti ja puhe ilmentävät erilaisia todellisuuden versioita, jotka ovat aina suhteellisia ja kontekstisidonnaisia. Relativistisessa

tutkimuksessa totuuksiin tulee suhtautua kriittisesti, sillä relativistisen käsityksen mukaan todellisuus saa erilaisen muodon ihmisistä, ajasta, paikasta, olosuhteista ja tilanteista riippuen. (Kuortti, Mäntynen, Pietikäinen 2008, 26–27.) Relativistisessa tutkimuksessa olennaista on se, minkälaisia merkityksiä ihmiset antavat erilaisissa konteksteissa erilaisille asioille, ja miten he näitä näkemyksiä luonnehtivat (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Koska yhtä objektiivista totuutta ei ole löydettävissä, tutkimuksen keskiöön nousee kieli ja sen avulla rakennetut merkitykset. Kielen avulla sosiaalista todellisuutta uusinnetaan ja muunnellaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa. (Kuortti, Mäntynen, Pietikäinen 2008, 27).

Vivienn Burrin (2015, 2–5) mukaan sosiaalisen konstruktionismin keskeiset periaatteet voidaan jakaa neljään kohtaan. Ne ovat kriittinen suhtautuminen tiedon itsestäänselvyyteen, historiallisen ja kulttuurisen kontekstin sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen merkityksen ymmärtäminen tiedon rakentumisessa ja erilaisten ymmärtämisen tapojen vaikutus sosiaaliseen toimintaan.

Kriittisellä suhtautumisella tiedon itsestäänselvyyteen Burr viittaa esimerkiksi siihen, että sosiaalisesta todellisuudesta tekemämme luokittelut ja kategorisoinnit eivät välttämättä ole olemassa kielen ulkopuolisessa todellisuudessa. Näin sosiaalinen konstruktionismi asettuu vastakohtaksi positivistisen ja empiristisen tieteen oletuksille siitä, että maailman luonne voidaan selittää objektiivisten ja suorien havaintojen avulla. Historiallinen ja kulttuurinen konteksti puolestaan ohjaa tiedon rakentumista merkittäväällä tavalla. Vallassa olevat järjestelmät, kulttuuri ja aikakausi ohjaavat ymmärtämisen tapoja. Siksi sosiaalisen konstruktionismin viitekehyksessä jokin tapa ymmärtää maailmaa ei voi olla oikeampi kuin jokin toinen. Kaikki riippuu kontekstista. (Burr 2015, 3–4.)

Sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys perustuu siihen, että tieto ei tule havainnoistamme tai maailmasta itsestään, vaan se tuotetaan yhdessä. Ihmisten välisessä kanssakäymisessä tuotetut ”totuudet” ovat muuttuvia, eikä yhtä oikeaa tapaa ”totuuksien” neuvotteluun ole. (Burr 2015, 4–5.) Burrin neljäs periaate liittyy olennaisesti kielellisten valintojen seurauksiin, joita analysoidaan myös diskurssintutkimuksessa. Sen mukaan jokaiseen tapaan ymmärtää sosiaalista todellisuutta liittyy myös oletettava tapa toimia. Tiedon sosiaalinen rakentuminen ja kielen käyttö kytkeytyvät näin vallan kysymyksiin. Tapamme nähdä maailma tietynlaisena ylläpitää sosiaalisia toimia ja sulkee toisia ulos. (Burr 2015, 5.)

Relativistista tutkimusta on kriittisen realismin piirissä kritisoitu siitä, että se vie pohjan siltä, miten yhteiskunnallisia ongelmia määritellään ja miten niihin kohdistetaan toimenpiteitä. (Saaranen-

Kauppinen & Puusniekka 2006). Kun todellisuutta analysoidaan suhteellisena, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuvana, myös faktoista tulee sosiaalisesti tuotettuja (Burr 2015, 93–95; Juhila & Suoninen 2016, 446–447). Kenneth Gergenin (2009) mukaan relationaalisen tutkimuksen tavoite on edustaa dialogisuutta. Universaaleja totuuksia kyseenalaistavan tutkimuksen tekeminen on merkittävää erilaisten yhteiskunnallisten ilmiöiden ymmärtämisen kannalta. Jotta esimerkiksi yhteiskunnallisille päätöksille saataisiin perusteluja, niitä on tarkasteltava sosiaalisen vuorovaikutuksen heijastumina, jotka paljastavat aina jotain myös vallitsevasta kulttuurisesta ja yhteiskunnallisesta tilanteesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Juhila & Suoninen 2016, 446–448.) Relationaalista tutkimusta tarvitaan, koska realistinen tutkimus kertoo ainoastaan, millainen ilmiö on. Realistinen tutkimus ei näytä, miten ilmiöstä puhutaan tai kuinka sitä merkityksellistetään vuorovaikutuksessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten päätöksentekoa merkityksellistetään sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Sosiaalinen konstruktionismi valikoitui tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyykseksi, sillä päätöksenteon, sen vaiheiden ja merkitysten syvempi ymmärtäminen vaatii kulttuurisen kontekstin ja sosiaalisten rakenteiden huomioimista. Sosiaalista konstruktionismia tarvitaan tutkimuksen taustalla, jotta voidaan rakentaa syvempi ymmärrys päätöksenteosta ilmiönä, ei ainoastaan kuvata sitä.

Päätöksentekoa on tutkittu aiemmin paljon realistisista lähtökohdista. Esimerkiksi monien taloustieteellisten tutkimusten lähtökohtana on peliteoria, jossa päätöksentekoa kuvataan toimintana, joka rakentuu yksilöiden rationaalisiksi oletettujen valintojen kautta. (Peleckis, 2015; Colman, 2013; Nash 1950.) Ymmärrys siitä, miten päätöksentekijät päätösprosessia ja sen vaiheita merkityksellistävät ja kielellisesti rakentavat on jäänyt tutkimuksissa vähemmälle. Niiden tutkiminen on kuitenkin tärkeää, jotta ymmärrys päätöksenteon sosiaalisista ja kulttuurisista merkityksistä laajenisi. Päätökset rakentuvat kielellisessä toiminnassa argumenttien varaan. Se, miten päätöksenteosta puhutaan paljastaa väistämättä myös sen, millaista päätöksenteko ja siihen liittyvät valinnat ovat toimintana. (Edwards ym. 1995.)

Diskurssilla ei sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta tarkoiteta ainoastaan kieltä, vaan myös sosiaalista toimintaa. Kieli ei määrittele pelkästään sitä, mitä voimme ajatella ja sanoa, vaan osoittaa myös sen mitä me voimme tehdä tai mitä meille voidaan tehdä. (Burr 2015, 73–74.) Siksi diskurssianalyyseissä ei etsitä tekstin merkityksiä, vaan tarkastellaan toimintaa: sitä, miten merkityksiä tuotetaan tekstissä (Luostarinen & Väliaverronon 1991, 54). Organisatorisen päätöksenteon syvempi

ymmärtäminen sosiokulttuurisena toimintana vaatii niiden selontekojen tutkimista, joiden kautta päätöksentekoa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa merkityksellistetään. Siksi sosiaalinen konstruktionismi on hyvä teoreettinen viitekehys tälle tutkimukselle, jonka metodologisena työkaluna käytetään diskurssianalyysia.

### **3.2. Diskurssianalyysi**

Diskurssianalyysi on väljä metodologinen ja teoreettinen viitekehys, joka tarjoaa hyvin monenlaisia tutkimusmetodeja ja -tekniikoita riippuen tutkimuksen ongelmista, tavoitteista ja tehtävistä. Diskurssianalyysi muistuttaa menetelmänä teemoittelua tai tyypittelyä, mutta temaattisten ja substantiaalisten sisältöjen sijaan tutkija on diskurssianalyysissa kiinnostunut siitä, kuinka kieltä käytetään ilmaisemaan asioita sekä miten ilmiöitä ja asioita tuotetaan vuorovaikutuksessa. Karkeasti yleistäen diskurssianalyysi on tutkimusta siitä, miten sosiaalista todellisuutta sosiaalisissa käytännöissä tuotetaan. Tämän takia diskurssianalyysilla on vahva side sosiaaliseen konstruktionismiin. Diskurssianalyysin tavoitteena on tehdä näkyväksi sosiaalista maailmaa luovat konstruktiot. (Jokinen ym. 2016, 25–27.)

Jokinen, Juhila ja Suoninen (2016) ovat tiivistäneet diskurssianalyttisiä tutkimuksia yhdistävät tekijät viiteen kohtaan. Ne ovat kieli seurauksia tuottavana ja sosiaalista todellisuutta rakentavana tekijänä, keskenään kilpailevien ja rinnakkaisten merkityssysteemien olemassaolo, toimijoiden kiinnittyminen merkityssysteemeihin sekä merkityksellisen toiminnan kontekstuaalisuus. (Jokinen ym. 2016, 26.)

Tässä tutkielmassa mielenkiinto kohdistuu niihin kielenkäytön tapoihin, jotka esiintyvät päätöksenteon ympärillä käydyissä keskusteluissa. Diskurssianalyysissa on otettava huomioon kulttuuri ja sen vallitsevat stereotyyppit, tavat ja yhteiskunnallinen ilmapiiri, jotka kontekstina vaikuttavat kielenkäytön taustalla (Jokinen ym. 2016, 39). Siksi jo tutkielman alussa on avattu niitä uusliberalistisia diskursseja, jotka ovat vallitsevia siinä kulttuurissa ja ajassa, jossa keskustelut on käyty. Kielenkäytöllä on diskurssianalyysissa aina myös seurauksia tuottava, funktionaalinen luonne. Selonteoilla voi olla laajempia ideologioita tai tilannekohtaisia seurauksia, jotka saattavat näyttäytyä esimerkiksi valta-asemien legitimoimisena ja ylläpitona, poliittisina päätöksinä tai yksittäisten ihmisten toimina. (Jokinen ym. 2016, 47–49.) Näihin vuorovaikutustilanteissa aktivoituviin

funktioihin kiinnitetään huomiota paitsi analyysissä myös sen jälkeen tulevissa johtopäätöksissä, jossa tutkimuksen tuloksia nivotaan yhteen.

Vuorovaikutuksellinen haastatteluaineisto, jota tässä tutkielmassa käytetään, on diskurssianalyysin tekemiseen soveltuva, sillä se sisältää erilaisia näkökulmia. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47–55). Tämän tutkimuksen aineistona olevat haastattelut asettuvat muodollisen ja jäsennellyn sekä vapaamuotoisen ja rennon vuorovaikutustilanteen välimaastoon. Toisaalta vuorovaikutustilanteet ovat strukturoituja ja niillä on selkeä haastattelijan ja haastateltavan roolien ympärille rakentuva kaava. Toisaalta haastatteluissa annetaan tilaa vapaalle kerronnalle, jota erikseen korostetaan haastattelujen alussa. Haastattelijat tekevät selväksi, etteivät he ohjaa haastateltavan puhetta, vaan tekevät ainoastaan tämän kertomusta täydentäviä kysymyksiä.

Erilaiset toimijaulottuvuudet ovat diskurssianalyttisessä tutkimuksessa olennaisia, sillä analyysin keskiössä ovat sosiaaliset käytännöt. Minän olemuksen erittelemisen sijasta diskurssianalyysissä ollaan kiinnostuneita minän rakentamisen ja rakentumisen prosesseista. Identiteetin käsitteen kautta voidaan tarkastella esimerkiksi sitä, miten puhujien roolit ja ammatti-identiteetit rakentavat vuorovaikutuksessa oletuksia toimijoiden ominaisuuksista, oikeuksista ja velvollisuuksista. Nämä positiot saattavat erilaisissa merkityssysteemeissä vaihdella hyvinkin paljon. Siksi itseä ja muita saatetaan eri diskursseissa määritellä ristiriitaisillakin tavoilla. (Jokinen ym. 2016, 43–45.) Määrittelyjen moninaisuus ja ristiriitaisuus näkyy myös tässä tutkimuksessa, sillä haastateltavat rakensivat omaa ja toisten toimijuutta päätöksenteon kontekstissa monin eri tavoin.

Koska diskurssianalyysin tekijä on itse tutkimansa sosiaalisen todellisuuden sisällä, analyysin tekijältä vaaditaan erityistä reflektiivisyyttä, kykyä nähdä omien tulkintojensa taakse (Jokinen ym. 2016, 31–32). Diskurssianalyysin tekijä ei voi kiinnittää toimijoita merkityssysteemeihin heidän kuviteltujen intentioidensa perusteella, vaan tutkimuksessa tulee huomioida yksilön sijaan ne sosiaaliset käytännöt, jotka minän rakentamisen ja rakentumisen prosesseihin liittyvät. Kullekin yksilölle voi yhden ja yhtenäisen minän sijasta rakentua useita eri konteksteissa realisoituvia minuuksia. (Davies & Harre 1990, 46–52; Weedon 1987, 33.) Tutkijan roolia diskurssianalyysin tekijänä pohditaan tarkemmin tutkielman johtopäätöksissä.

Diskurssianalyysin analyysitavoissa voi olla eroja riippuen siitä, valitaanko käyttöön *lingvistinen, tulkitseva vai kriittinen* ote. Nämä toteutustavat eroavat toisistaan esimerkiksi siinä, millaiset ovat analyysin tavoitteet ja lähtöoletukset. (Pynnönen 2015, 37.) *Lingvistiksessä* eli tekstuaalisessa

analyysissa liikutaan tekstin tasossa ja kontekstin merkitys jää pienehköksi. Keskiössä ovat aineiston sisältö, rakenne ja lingvistiset tekijät, kuten sanat, metaforat, lauseet ja virkkeet kokonaisuutena. Lingvistinen analyysi on mikrotason analyysia, jossa konteksti rakentuu tilanteisesti ja paikallisesti. *Tulkitsevassa* analyysissa kontekstien merkitys on suuri ja aineistosta pyritään diskurssianalyysin avulla selvittämään, miten ja millaisena ilmiö kuvataan sekä millaisia merkityksiä ilmiö sen kautta saa. Ymmärtäminen kohdistuu niihin merkityksiin, joita tekstillä on konteksteissaan. *Kriittisessä* analyysissa tutkimusote on emansipatorinen. Tällöin analyysissa voidaan huomioida vallan, arvojen, ideologioiden, representaatioiden ja instituutioiden vaikutukset. Kriittisessä analyysissa kysytään, miksi ilmiö kuvataan sellaisena kuin se kuvataan ja millaisia merkityksiä ilmiöllä on. (Pynnönen 2015, 37–38.)

Diskurssianalyysin jaottelu tällaisiin analyysitapoihin voi diskurssianalyysin laajassa kentässä näyttää yksinkertaistavalta. Se antaa kuitenkin tutkijalle niin halutessaan mahdollisuuden laajentaa analyysia systemaattisesti analyysitavasta toiseen. Kaikissa analyysitavoissa diskurssianalyysin perustana on käsitys ihmisestä merkitysten rakentajan, kielen tuottajana ja käyttäjänä. On tärkeää huomata, että diskurssianalyysissa ei tutkita diskursseja tai puherepertuaareja sinänsä, vaan tarkastelun keskiössä on niiden aktualisoiminen sosiaalisissa käytännöissä. (Jokinen ym. 2016, 35.)

Tässä tutkielmassa hyödynnetään tulkitsevaa otetta, sillä tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään tekstiä ja päätöksenteon diskursseja laajemmin. Tulkitsevassa diskurssianalyysissa aineisto asetetaan tilanteiseen, intertekstuaaliseen ja yhteiskunnalliseen kontekstiinsa, jolloin merkitykset heijastuvat sekä aineistoon että aineistosta kontekstiin (Pynnönen 2015, 38). Analyysin tuloksena syntyviä representaatioita voidaan näin johtopäätöksissä verrata siihen uusliberalistiseen diskursiiviseen kontekstiin, joka tutkielman alussa esitellään. Tulkitsevan diskurssianalyysin tavoitteena on muodostaa aineistosta representaatioita, jotka kertovat, millaiseksi päätöksenteko tekstin ja siitä löydettyjen diskurssien kautta tehdään. Tällöin myös tutkijan omat valinnat vaikuttavat siihen, millainen tulkinta aineistosta ja sen diskursseista lopulta syntyy. (Pynnönen 2015, 37–38.) Erilaiset merkityssystemit rakentuvat myös suhteessa toisiinsa, mikä on huomioitu läpi analyysin (Jokinen ym. 2016, 35–36). Diskurssien välistä vuorovaikutusta pohditaan tarkemmin johtopäätöksissä.



## 4 AINEISTO

### 4.1 Aineiston ja tutkimushankkeen esittely

Tutkimuksen aineistona on 11 teemahaastattelua, jotka on kerätty vuosina 2018 ja 2019 osana Tampereen yliopiston NewBI5 – *Uutta kilpailukykyä älystä, intuitiosta, interaktiosta sekä tiedon integraatiosta* -hanketta. Business Finlandin ja hankkeeseen osallistuvien yritysten rahoittamassa projektissa tavoitteena on tutkia miten johtamistyö ja sen erilaiset prosessit liiketoiminnan kehittämistä asiakasarvon tuottamiseen muuttuvat automatisoinnin, tekoälyn ja edistyneen analytiikan myötä, ja miten niitä voidaan hyödyntää erilaisissa yritysten toiminnoissa ja niiden johtamisessa (Kts. NewBI5-tuni.fi 2019).

Teemahaastatteluissa liikutaan joustavasti aihepiiriin liittyvien kysymysten välillä ja pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat sekä merkityksenannot. Haastateltavien vapaalle puheelle tulee antaa tilaa, mutta myös ennalta päätetyt teemat pitää pyrkiä käymään läpi kaikkien kanssa. (Eskola & Suoranta 2000; Hirsijärvi & Hurme 2001, 47–49, 66) Haastattelijoilla on ollut mukanaan haastattelurunko ja kysymyksiä, mutta niitä ei ole seurattu orjallisesti. Haastateltavilta on kysytty osittain eri kysymyksiä riippuen siitä, millaisessa asemassa he organisaatiossa ovat tai millaisesta päätöksentekoprosessista on ollut kyse.

Tietyt teemat ovat toistuneet lähes kaikissa haastatteluissa. Haastateltavia on pyydetty omin sanoin kertomaan jostakin organisaation kannalta merkityksellisestä päätöksentekoprosessista, minkä jälkeen heille on esitetty tähän päätösprosessiin liittyviä täsmentäviä kysymyksiä. Haastateltavia on pyydetty myös miettimään, miten päätöksentekoprosessia voisi parantaa. Lopuksi jokaiselta on kysytty, miten he hyödyntäisivät tekoälyä päätöksenteossa, jos se olisi mahdollista.

Haastattelut on toteutettu pääsääntöisesti haastateltavan työpaikalla ja haastattelijoita on ollut paikalla kaksi. Haastattelut on nauhoitettu ja ne ovat kestoiltaan noin 1–2 tunnin mittaisia. Litterointivaiheessa haastatteluista ei ole poistettu erisnimiä, mutta tässä tutkielmassa käytetyistä esimerkeistä ne on poistettu yksityisyyden suojaamiseksi. Litteroinnissa on käytetty puolikarkeaa litterointitapaa. Litteraattiin on merkitty painotetut sanat tai jaksot, lyhyet tauot sekä puheenvuoron keskeytyminen.

Esimerkiksi intonaatioita, alle sekunnin mittaisia taukoja tai minimipalautteita ei ole merkitty. Yhteensä olen käyttänyt tähän tutkielmaan 126 sivua litteroitua haastattelutekstiä.

Koska aineisto on laaja, olen valikoinut tämän tutkielman käyttöön tiettyjä osia haastatteluista. Huomioni kohdistuu haastateltavien kertomuksiin päätöksentekoprosesseista. Näin ollen esimerkiksi kysymykset siitä, miten haastateltavat uskovat tekoälyn parantavan päätöksentekoa, jäävät tämän tutkielman fokuksesta pois. Olen käyttänyt tähän tutkielmaan yhteensä 11 haastateltavan kertomusta päätöksentekoprosesseista. Haastateltavat edustivat kuutta eri yritysorganisaatiota, joiden toimialoja olivat muun muassa ohjelmistokehitys sekä automaattioratkaisut. Joukossa oli suurempia vientiyrityksiä ja pienempiä yrityksiä. Kaikki yritykset olivat suomalaisia. Haastatelluista kaksi vastasi kysymyksiin englanniksi.

Haastateltavien rooli työpaikalla vaihteli, mutta yhteistä heille on se, että jokainen on organisaatiossa sellaisessa asemassa, että hänellä on päätäntävaltaa asioihin. Siksi tämän tutkielman kannalta ei ole olennaista lähteä erittelemään haastateltavien roolia. Haastateltavat on eritelty tutkielmassa käytetyissä aineistoesimerkeissä numerokoodein H1, H2...H11.

## **4.2 Tutkimusetiikka**

Tutkielman aineisto on kerätty laajempaa tutkimushanketta varten. Aineistoa kerätessä tutkimukseen osallistuville henkilöille on kerrottu, että aineistoa voidaan käyttää erilaisiin tutkimuksiin. Heille on myös kerrottu henkilötietojen käsittelystä ja heille kuuluvista oikeuksista. (TENK 2019, 11–12.)

Haastateltavat esiintyvät aineistossa nimillään ja ammattinimikkeillään ja myös heidän edustamansa organisaatio käy aineistosta ilmi. Koska aineisto sisältää luottamuksellista materiaalia, joka paljastuessaan saattaisi aiheuttaa haastatellulle tai hänen edustamalleen organisaatiolle haittaa, aineistoa on käsitelty erityisen varovaisesti. Analyysivaiheessa on varmistettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti, ettei kukaan ulkopuolinen pääse käsiksi aineistoon. Aineisto ladattiin tutkimuksen teon ajaksi yksityiskoneelle, johon muilla käyttäjillä ei ollut pääsyä. Aineiston koko elinkaari on otettu huomioon ja se poistetaan tutkielman valmistumisen jälkeen. Olen allekirjoittanut

ennen tutkielman aloittamista vaitiolositoumuksen, jossa sitoudun käsittelemään aineistoa luottamuksellisesti ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti.

Myös tutkimustulosten esitystapa nojaa hyvään tieteelliseen käytäntöön, jonka mukaan tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa sen kohteena oleville henkilöille tai heidän edustamilleen organisaatioille. Analyysiluvussa esiintyvistä aineistoesimerkeistä on poistettu kaikki tunnistetiedot kuten esimerkiksi ihmisten ja organisaatioiden nimet sekä ammattinimikkeet. (TENK 2019, 13.)

Aineistolähtöisessä diskurssianalyttisessä tutkimuksessa myös tutkija osallistuu diskurssien tuottamiseen ja merkitysten rakentamiseen. Tutkija ei ainoastaan kuvaa tutkimustulostensa kautta sosiaalista todellisuutta, vaan on myös itse luomassa sitä. Tämän takia tutkijan omaan kielenkäyttöön sisältyy refleksiivinen vastuu sanotusta. (Jokinen 2016, 253.) Tämä on huomioitu tutkimusta tehdessä. Tutkijan roolia tutkimuksen tulosten näkökulmasta pohditaan tutkielman johtopäätöksissä.

### **4.3 Analyysin vaiheet**

Yksilöiden tekemät tulkinnat ja ilmiölle antamat merkitykset ohjaavat sitä, miten päätöksenteko organisaatioissa ymmärretään. Merkitysten luomisessa ei ole kyse tarkan ja oikean tulkinnan tekemisestä, vaan uskottavan kertomuksen luomisesta, johon perustuen toimintaa voidaan ohjata vuorovaikutuksen jatkumiseksi. (Weick 1995, 55–61.) Tutkimuskirjallisuudessa merkityksellistämistä lähestytään sekä sosiaaliseen toimintaan liittyvänä diskursiivisena ilmiönä että yksilöllisenä kognitiivisena prosessina. Merkitykset saavat muotonsa tulkintaprosessissa, jolle on luonteenomaista kompleksisuus ja vuorovaikutteisuus. Kulttuurintutkimuksen näkökulmasta yhteiskuntatieteellinen tutkimus on aina merkitysten tutkimista, sillä yhteiskuntaelämä ja yhteiskunnallinen toiminta pohjautuvat merkityksenantoon ja riippuvat siitä. (Alasuutari 2011, 58–60, 63.)

Aineistoanalyysin pohjalta tarkentui tapoja, joilla päätöksenteosta tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa puhutaan. Tutkijan tulee Alasuutarin (1996, 95) mukaan nimetä tekstissä esiintyvä ja toistuva erottelu empiirisenä yleistykseenä. Olen yleistänyt nämä analyysin kautta löytyneet tavat puhua päätöksenteosta neljäksi diskurssiksi. Niiden avulla pyrin muodostamaan kuvan siitä, miten

päätöksentekoa tutkimuksen kohteena olevissa organisaatioissa merkityksellistetään sekä minkälaisia vaiheita päätöksentekoon liittyy.

Aineiston analyysiprosessi oli kaksivaiheinen. Aloitin sen tekstuaalisella analyysillä, jossa kontekstin merkitys oli pienehkö ja pyrin selvittämään, mitä ilmiöstä aineistossa sanotaan ja miten se tehdään kielellisesti näkyväksi. Aloitin analyysin käsitteellistämällä ja luokittelemalla aineiston kokonaisuudeksi, joka on looginen. Tämä tapahtui mitä-kysymysten avulla. Tällainen havaintojen pelkistäminen ja raakahavaintojen tekeminen on perusteltua, jotta analyysin kohteena oleva tekstimassa pienentyi hallittaviksi olevaksi kokonaisuudeksi (Alasuutari 2011, 40). Analyysiprosessin seuraavassa vaiheessa karsin havaintomäärää edelleen yhdistämällä raakahavaintoja. Pyrin etsimään havaintojen yhteistä nimittäjää tai piirteitä, jotka yhdistävät havainnot merkitysten tasolla. (Alasuutari 2011, 40.)

Lopuksi tarkastelin löydettyjä diskursseja representaatioina sosiaalisesta todellisuudesta (Potter & Wetherell, 1987). Diskurssianalyysissa representaatiot ymmärretään prosessina, joka rakentuu kielellisissä käytännöissä esimerkiksi sanastojen ja kieliopillisten rakenteiden kautta. Näiden representaatioiden kautta pyrin pääsemään lähemmäs niitä merkitystulkintoja ja tulkintasääntöjä, joiden nojalla haastateltavat orientoituivat päätöksentekoon.

Analyysin toisessa vaiheessa otin huomioon myös miten ja mistä näkökulmista päätöksenteosta kerrottiin ja kenen nämä tulkinnalliset näkökulmat olivat. Toimijuuteen liitetyt kysymykset auttoivat analyysin työkaluina erityisesti silloin, kun tulkittiin toimijoiden välisiä suhteita ja kerrontaa.

## **5 ANALYYSI**

Tässä luvussa aineiston analyysi etenee siten, että ensimmäisessä kappaleessa vastaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: millaisena prosessina päätöksenteko kuvataan ja millaisia vaiheita se sisältää. Sen jälkeen esittelen neljä päädiskurssia, jotka avaavat tarkemmin päätösprosessin vaiheita ja niiden merkityksellistämistä. Analyysin keskiössä ovat ne päätösprosessin diskursiiviset ulottuvuudet, joiden kautta haastateltavat päätösprosessia sosiaalisessa vuorovaikutuksessa merkityksellistivät.

Identifioin aineistosta neljä hallitsevaa diskurssia, jotka nousivat esille kaikissa haastatteluissa. Nämä diskurssit ovat individualistinen, kollektiivinen, rationaalinen ja intuitiivinen diskurssi. Diskurssit eivät rakennu toisistaan erillään, vaan niiden välillä käydään vuoropuhelua. Monet päätöksenteon kannalta merkittävät teemat toistuivat useammassa diskurssissa, mutta niitä käsiteltiin hieman eri näkökulmista. Päätöksentekoprosessia merkityksellistetään yksilön ja yhteisön toimijuuden ja roolien sekä tietämiseen ja tietoon liittyvien rationaalisuuden ja intuition ulottuvuuksien kautta. Luvussa kuusi keskityn johtopäätöksiin, joissa tarkastelen aineistosta löydettyjen diskurssien kytkentöjä toisiinsa ja vallitsevaan uusliberalistiseen diskurssiin.

## 5.1 Millaisista vaiheista päätöksenteko rakentuu?

Päätöksentekoa organisaatiokontekstissa lähestyttiin aineistossa jonkin haastateltavan valitseman päätöksentekoprosessin kautta. Haastateltavat kuvailivat ensin tätä valittua päätöksentekoprosessia ja sen vaiheita, minkä jälkeen syvennyttiin tarkemmin päätöksenteon osa-alueisiin. Näissä diskursseissa päätöksentekoprosessista muotoutui monimutkainen, pitkäkestoinen ja organisaation eri tasoilla liikkuva systeemi, jossa merkitystä oli paitsi asiaosaamisella myös organisaation muiden työntekijöiden ja tiimien osaamisen tunnistamisella ja näiden osaamisten yhdistämisellä. Lisäksi päätösprosessin kannalta olennaista osaamista tai tietoa haettiin joissain tapauksissa myös organisaation ulkopuolelta. Myös sattumalle merkityksellistettiin keskeinen rooli päätöksenteon etenemisen kannalta. Tällöin kyseessä oli esimerkiksi päätösprosessi, joka liittyi yrityskauppaan.

Merkityksellistä päätösprosessin kuvauksissa oli se, että suurin osa haastateltavista ei osannut määritellä päätösprosessin alkua tai päätepistettä tarkasti. Päätöksenteko saattoi lähteä liikkeelle yhtäkkiä ja yllättäen esimerkiksi jostakin havainnosta tai muualla organisaatiossa tehdystä päätöksestä. Osa haastateltavista kuvasi päätösprosessin lähteneen liikkeelle jostakin organisaatiossa tai sen ympäristössä tapahtuneesta muutoksesta, kuten toimitusjohtajan vaihdoksesta, liiketoiminnan ongelmista tai asiakkaiden tarpeiden muutoksista.

*H1: “Alun perin se ensimmäinen vaihe oli tehty mun käsityksen mukaan hyvin hatarin perustein jossain muualla ja sitten me vähän puutuimme asiaan ja lähdimme sitä muuttamaan.”*

H3: *“Sit ku meillä vaihtu tää toimitusjohtajuus ni se oli semmonen helppo hetki, että no niin, nyt tehdään jotain eri tavalla.”*

Päätösprosessi ei haastateltavien kertomuksissa edennyt suoraviivaisesti vaiheesta toiseen, vaan se sisälsi useita kohtia, joissa ratkaisusta neuvoteltiin ja niitä tuotiin toisten arvioitaviksi. Päätöksenteon tueksi tehtiin prosessin aikana yleensä useita raportteja ja arviointeja, tai olennaista tietoa tilattiin muualta. Merkittävässä roolissa oli myös historiallinen tieto, jota peilattiin päätöksenteon tueksi tuotettuun uuteen tietoon.

Haastateltavien puheessa päätöksenteosta muotoutui erilaisten vaiheiden väliä edestakaisin kulkeva prosessi, jossa vaiheet kulkivat toistensa kanssa rinnakkain ja lomittain. Päätösprosessiin liittyviä töitä tehtiin organisaatioissa sekä itsenäisesti että erilaisissa tiimeissä ja tiimien välillä. Päätösprosessin ajallinen kulku ei ollut haastateltavien selontekojen perusteella kovin helposti ennakoitavissa. Usein päätösprosessin kesto merkityksellistettiin liian pitkäksi.

H3: *“Sitä oli kestäny jo niin kauan et sit se vaan tuli jossain vaiheessa siihen pisteeseen, että haluttiin, että päätetään nyt edes jotain. - - Kaikilla vähitellen kypsyy se, et jotain steppejä on otettava.”*

Epävarmuudesta puhuttiin päätöksenteon kontekstissa paljon ja se merkityksellistettiin olennaiseksi osaksi sitä. Epävarmuus ei välttämättä päättynyt edes silloin, kun päätösprosessin aktiivisimmat vaiheet olivat ohi.

Usein päätösprosesseissa on aineiston perusteella kyse jonkin toiminnon tai asian jatkuvasta tarkastelusta, jolle ei välttämättä voida määritellä tarkkaa päätepistettä siinä hetkessä, kun päätöksiä tehdään. Siksi tulevaisuudesta ja tulevaisuuden teoista puhuttiin päätösprosessien yhteydessä paljon. Haastateltavat nostivat esille myös ne organisatoriset muutokset, joiden he kokivat vaikuttavan päätösprosessin etenemiseen. Joissakin tapauksissa kyse oli henkilöstövaihdoista, mutta eniten merkityksellistettiin datan keräämistä ja dataohjautuvaa päätöksentekoa, jonka uskottiin lisääntyvän tulevaisuudessa ja ratkaisevan keskeisiä päätöksenteon ongelmia. Yksi päätöksentekoprosessin kannalta keskeinen haaste oli ennustaminen, jonka uskottiin parantuvan dataohjautuvuuden ansiosta. Päätösprosessissa ei siis ainoastaan tarkasteltu organisaatiossa jo tapahtuneita asioita ja niiden parantamista, vaan kurotettiin myös kohti tulevaa.

Seuraavaksi käsittelen aineiston keskeisimpiä diskursseja, joiden kautta haastateltavat merkityksellistivät päätösprosessin eri vaiheita ja niiden sisältöä. Diskurssien avaamisen kautta on mahdollista saada tarkempi kuva siitä, millainen prosessi päätöksenteko haastateltavien näkökulmasta on ja mitä sen kontekstissa tehdään.

## **5.2 Individualistinen diskurssi**

Päätöksentekoprosessin etenemisestä esitetyissä kertomuksissa haastateltavat tulkitsivat tapahtumia omien kokemustensa kautta. Minämuotoinen puhe toistui läpi aineiston ja korosti oman toimijuuden ja osaamisen merkitystä päätöksenteon kannalta. Haastateltavan merkityksellinen rooli päätöksenteossa nostettiin tutkimuksen lähtökohdaksi myös haastattelijoiden toimesta. He alustivat haastattelut pyynnöllä kertoa jostakin yritykselle merkityksellisestä päätöksentekoprosessista haastateltavan omasta näkökulmasta ja kokemuksista käsin. Jo haastatteluiden lähtöasetelmassa oli siten individualistisuutta korostava pohjavire, joka rakentui haastateltavien toimijuuden ympärille.

Minämuotoinen puhe korostaa haastateltavien merkittävää roolia päätöksentekoprosessissa. Haastateltavat eivät kuitenkaan jättäytyneet ainoastaan sen varaan, vaan aineistosta on löydettävissä erityisiä kohtia, joissa oman toimijuuden merkitystä pyritään alleviivaamaan. Vastaavasti aineistosta löytyi myös kohtia, joissa haastateltavat pyrkivät häivyttämään omaa toimijuuttaan ja avaamaan sosiaalisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön roolia päätöksenteossa. Näitä kollektiiviselle toiminnalle annettuja merkitysulottuvuuksia käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Yksilöllisen toimijuuden korostaminen asettui puheenvuoroissa kohtiin, joissa piti tehdä jotakin päätöksenteon kannalta olennaista. Merkittävää oli se, että huomattavasti useammin tämä toiminta liittyi johonkin yksilön itsenäisesti suorittamaan toimintoon kuin yhteistyön tulokseen. Aineistossa kuvattiin esimerkiksi budjettipohjan valmistelua Excelissä tai päätöksen kannalta olennaisen datan keräämistä yksilöllisinä suorituksina, jotka vauhdittivat päätösprosessin etenemistä. Haastateltavat merkityksellistivät yksilölliseen toimijuuteensa esimerkiksi vastuun jakajan ja esimerkin antajan rooleja, mikä heijastaa heidän asemaansa organisaatiossa.

*H6: "Turha yrittää ketään muuta syyttää siitä, et se on tasan tarkkaan oma esimerkki, et ku vähän oikasee asioista, ni sehän on yhtä kuin et antaa sit semmosen henkisen luvan muillekkin oikoo asioita."*

Haastateltavat nostivat puheenvuoroissa esille omien kykyjensä ja pystyvyytensä merkityksen päätösprosessin etenemisessä. Seuraavat esimerkit havainnollistavat sitä, miten haastateltavat alleviivasivat omaa toimintaansa päätösprosessissa. Usein tällainen toiminnan kuvaus liittyi johonkin tehtävään, joka on tärkeä koko organisaation toiminnan ja päätösprosessin onnistumisen kannalta.

*H1: "Budjettipohja meil oli excelissä ja sit mä tein siihen niitä skenaarioita, muuttelin lukuja ja katoin, et miten se vaikuttaa. - - Ja just siinä vertailin sitä dataa, että mistä näytti tulevan samankaltaista lukemaa. Me pyritään nyt entistä enemmän tekee sitä dataohjautuvaa päätöksentekoo."*

*H7: "En usko, että kauppaa olisi pystytty klousaamaan, jos ne raskaat tappiot olis jatkuneet, elikkä siinä tietysti oleellinen merkitys oli sillä, että olin se, joka käytännössä sen strategian muotoili ja sitte toimeenpani siinä."*

Koska individualistinen diskurssi rakentui aineistossa päätöksentekijöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien ja tavoitteiden ympärille, päätöksenteolla oli myös selkeästi välinearvoa haastateltavien omien tavoitteiden saavuttamiselle sekä esimerkiksi uralla etenemiselle. Muutamissa puheenvuoroissa päätöksentekoon osallistuminen sai jopa hedonistisia piirteitä. Päätöksenteko itsessään tuotti mielihyvää. Useammin mielihyvän tunteet liitettiin kuitenkin liiketoiminnallisen kasvun saavuttamiseen, mikä myös asetettiin päätöksenteon tavoitteeksi. Näin haastateltavien henkilökohtaiset tavoitteet rinnastuivat organisaation liiketoiminnallisiin tavoitteisiin.

*H6: "Ei oo sellanen mieli et täs vaan odotellaan eläkettä niin sanotusti, vaan on halua näyttää itelleen ja vähän varmaan joilleki muilleki, et pystyy tekemää enemmän ja kasvu, kasvu, kasvu, et kylhän se on se juttu."*

*H11: "Mä oon hyvä esimerkki siitä, et mä en tee juuri mitään, jos mua ei kiinnosta. - - Sitte ku mulle sanotaan, että selvitä tällanen ongelma ja nyt pitäis tehdä mahdollisimman hyvä, että nyt tehdään kova tulos - - niin sit siin on ihan erilainen motivaatio tehdä."*



Toisaalta puhutavan taustalla saattoi olla myös tieto omasta asemasta. Kaikki haastatellut toimivat jonkinlaisessa johtavassa asemassa, minkä vuoksi liiketoiminnallisen kasvun tuottamiseen motivoitumista voidaan pitää luonnollisena. Aina päätöksenteon motiivit eivät kuitenkaan olleet selkeitä haastateltaville itselleen.

*H7: "En mä oikein tiää kenelle mä teen sitä, mut se on itselle semmonen, et siin saa olla ylpee jostain saavutuksesta."*

Henkilökohtaiset tunteet olivat päätöksenteossa merkityksellisiä, vaikka niiden roolia pyrittiin myös kyseenalaistamaan, kuten myöhemmin esitettävässä intuitiivisuuden diskurssissa käy ilmi. Individualistiset tavoitteet rakentuivat tiettyjen tunteiden varaan, mikä näkyi aineistossa. Haastateltavat kuvaavat, kuinka he haluavat menestyä, olla ylpeitä saavutuksistaan ja jättää toisille itsestään hyvän kuvan. Päätösprosessin välineellinen arvo haastateltavan henkilökohtaisille tavoitteille on ilmeinen ja se toimii sekä positiiviseen että negatiiviseen suuntaan.

*H9: "Itte koen sillain, että mä omalla naamallani, omalla ammattitaidollani kommunikoin ja ennustan sitä (päätöstä) eteenpäin. - - Mä oon kasvot meiltä siinä asiassa ulospäin ja ne, joilla on isoin vaikutus, niin heillä ei oo mitään (painetta) asian tiimoilta."*

Esimerkissä haastateltava kokee epäreiluna sen, että hän joutuu uhraamaan kasvonsa organisaation puolesta, kun muut päätökseen osallistuvat saavat jäädä taka-alalle. Casey'n (1995, 111–118) näkemyksen mukaan ihmiset pyrkivät muokkaamaan minäänsä organisaation kannalta käyttökelpoiseksi. Kysymys on diskursiivisesta vallasta, jossa kiinnostavaa on se, miten työntekijät laittavat itsensä toimimaan "vallan" haluamalla tavalla.

Vaikka monien haastateltavien kohdalla näytti siltä, että he tarkastelevat päätöksentekoa henkilökohtaisten intressiensä kautta ja kokevat ohjaavansa päätöksentekoa haluamaansa suuntaan, diskursseista on tulkittavissa myös halua palvella organisaatiota. Tällaiseen oman minuuden muovaamiseen organisaation tarkoituksien vuoksi suhtauduttiin aineistossa melko kriittömästi. Asia otettiin itsestäänselvytenä, eikä sitä juuri pyritty kyseenalaistamaan. Haastateltavat osoittivat puheenvuoroissaan päätösprosessin merkitykselliseksi tapahtumaksi, johon pitää organisaation menestyksen vuoksi panostaa.

Osa haastateltavista käytti muita enemmän me-muotoista puhetta, jossa yksilö asetti kertomansa edustamaan itsensä sijasta koko organisaatiota tai osaa siitä. Me-muotoista puhetta esiintyi enemmän niillä henkilöillä, jotka kertoivat olevansa yrittäjiä ja yrityksen omistajia tai työskentelevänsä toimitusjohtajana. Muissa johtavissa rooleissa työskennelleet henkilöt käyttivät me-muotoista puhetta hieman vähemmän. Me-muotoisella retoriikalla on vahva sitouttava funktio, joka korostaa yksilön kuulumista johonkin. Me-retoriikan käytön taustalla saattaa piillä halua osoittaa, miten merkittävä rooli organisaatiolla tai omistamisella on yksilön oman identiteetin rakentamisessa. Yrittäjänä työskentely on saattanut ajan saatossa muokata puhetapoja tiettyyn suuntaan. Me-retoriikalla voidaan oman sitoutumisen kuvaamisen lisäksi tavoitella myös muiden työntekijöiden lujempaa omistautumista organisaatiolle.

Individualistiset diskurssit korostivat yksilön kykeneväisyyttä, kehityspotentiaalia ja taitoja, mutta niiden taustalta löytyi myös epävarmuutta. Nämä tunteet liittyivät ennen kaikkea omaan vastuulliseen rooliin päätöksenteossa sekä epäonnistumisen mahdollisuuteen. Monet haastateltavista merkityksellistivät päätöksentekoprosessin henkilökohtaisena projektina, jonka onnistumisella on vaikutuksia paitsi organisaation menestykseen myös heidän omaan menestykseensä. Tämä näkyi aineistossa päätöksentekijöiden refleksiivisenä puheena, jossa tuotiin esiin henkilökohtaisia ominaisuuksia. Osa haastateltavista tarkasteli melko avoimesti omia persoonallisuuden piirteitään, joiden he kokivat vaikuttavan päätöksenteon kulkuun. Toiset pysyivät tiukemmin asiassa, eivätkä välttämättä pyynnöstä huolimatta avanneet kaikkia päätöksenteon vaiheita haastatteliijoille.

Henkilökohtaisten ominaisuuksien ja persoonallisuuden merkitys päätöksentekotilanteessa nousi esiin epäsuorasti haastateltavien omien kertomusten kautta. Seuraavassa muutama esimerkki siitä, miten haastateltavat liittivät henkilökohtaisia ominaisuuksiaan kertomuksiin päätöksentekoprosessin etenemisestä sekä perustelivat niiden kautta toimintaansa siinä.

*H10: "I am a very talkative person. I don't like a one side way to work to isolate myself."*

*H5: "Mä oon jotenkin niin vaan tällanen jalat savessa tyyppi. Ni ehkä mä en oo ihan osannu arvostaa sitä asiaa."*

Individualistisessa diskurssissa haastateltavat myös nostivat haastattelijoiden pyynnöstä esille itselleen merkityksellisiä arvoja, jotka liittyivät päätöksentekoprosessiin. Aiemmin tässä luvussa esiteltyjen liiketoiminnallisen kasvun ja välinearvojen lisäksi päätösprosessiin kohdistui myös

toisenlaista arvopuhetta. Haastateltavat puhuivat esimerkiksi luottamuksesta ja läpinäkyvyydestä henkilökohtaisina arvoinaan, joiden he halusivat toteutuvan paitsi omassa elämässään myös päätöksenteossa. Organisaation ja henkilökohtaisten arvojen diskursiivisella yhdistämisellä saatettiin kuvata epäsuorasti myös päätöksentekijän sitoutumista päätöksentekoprosessiin. Niiden esille nostamisen motiivina voisi olla esimerkiksi päätöksentekijän halu osoittaa, miten hän on henkilökohtaisella tasolla sitoutunut organisaatioon, jossa työskentelee.

Tämä arvopuhe poikkesi huomattavasti aiemmin esitellystä puheesta, jossa yksilöt merkityksellistivät päätöksentekoprosessia omien tavoitteidensa kautta. Toisaalta näille puheavaruuksille yhteistä oli se, että molemmissa yritettiin yhdistää henkilökohtainen ja organisatorinen tavoite toisiinsa ja saada päätöksentekoprosessista hyötyä molemmille.

Individualistisissa diskursseissa haastateltavat merkityksellistivät päätösprosessia itsensä, omien intressiensä, tunteidensa, arvojensa ja toimijuutensa kautta. Diskursseissa haastateltavat käsittelivät päätöksentekoprosessia oman roolinsa kautta. Luultavasti siksi, että haastateltavat ovat organisaatiossa johtavassa asemassa, he esittivät oman toimintansa pääsääntöisesti hyvin merkitykselliseksi päätösprosessin onnistumisen kannalta. Haastateltavat käsittelivät omaa rooliaan päätöksentekoprosessissa myös henkilökohtaisemmin kykyjensä ja pystyvyytensä kautta sekä vastuun ja epävarmuuden tunteiden näkökulmista. Haastateltavat liittivät vastuulliseen roolinsa myös paineita ja vertasivat omaa rooliaan muiden organisaatiossa työskentelevien rooliin.

Individualistisissa diskursseissa päätöksentekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet ja ominaisuudet asettuivat vuoropuheluun organisaation tavoitteiden kanssa. Haastateltavat merkityksellistivät päätöksentekoprosessia omien tavoitteidensa kautta, mutta lopulta toiminnan ja tekojen merkitykset palautuivat usein organisaation palvelemiseen ja liiketoiminnallisen kasvun tuottamiseen. Tällainen omien halujen ja tavoitteiden rinnastuminen organisaation tavoitteisiin oli leimallista päätösprosessista tuotetuille individualistisille diskursseille ja kuvaa sitä, miten johtavassa asemassa olevat henkilöt sitoutuivat päätöksentekoprosessiin.

Hyödyn tavoittelu korostui individualistisissa diskursseissa, mutta haastateltavat nostivat esille myös toisenlaisia arvoja. Esimerkiksi luottamuksen ja päätöksenteon läpinäkyvyyden kohdalla puheenvuoroissa kurotettiin kohti toisia päätöksenteon kannalta merkityksellisiä henkilöitä ja koko organisaation arvoja. Seuraavassa luvussa esitellään kollektiivinen diskurssi, jossa käsitellään puheenvuoroja toisista. Tarkastelun keskiössä ovat muun muassa organisaation tiimien ja

työntekijöiden välinen vuorovaikutus sekä yhteistyön ja hierarkioiden merkityksellistäminen päätösprosessissa.

### 5.3 Kollektiivinen diskurssi

Päätöksentekoon liittyvien individualististen ulottuvuuksien lisäksi aineistosta löytyi runsaasti puheenvuoroja, joiden kautta käsiteltiin vuorovaikutusta ja omaa asemaa suhteessa toisiin päätöksenteon kontekstissa. Aineistosta kävi ilmi, että päätökset syntyvät organisaatioissa yhteistyön tuloksena, mutta tämä yhteistyö ei aina suju toivotulla tavalla.

Kollektiivisessa diskurssissa haastateltavat toivat esille niitä päätöksenteon ongelmakohtia, joiden he kokivat kumpuavan toisista päätöksentekoon osallistuvista henkilöistä. Haasteiden juurisyitä etsittäessä katse käännettiin itsestä pois päin. Tällöin aineistosta nousi esiin konfliktin mahdollisuus, joka vuorovaikutteiseen päätösprosessiin liittyy. Aineistossa puhuttiin “organisaatioissa syntyneistä keskusteluista” sekä “keskusteluista päätöksenteon ympärillä”. Keskustelun käsitteestä muodostui motiivi, jonka avulla kuvailtiin päätösprosessissa erimielisyydestä syntyneitä haasteita ja pyrkimystä ratkaista niitä.

Keskustelun käsitteellä kuvattiin myös kommunikaation puutetta. Aina ei ollut selvää, kenen kuuluisi osallistua päätöksentekoprosessiin. Syitä kommunikaation epäonnistumiselle etsittiin konkreettisesti esimerkiksi organisaation toimimattomista viestintäkanavista, fyysisestä etäisyydestä sekä tiimien erilaisista ajattelutavoista, jotka johtivat siihen, ettei tieto kulje. Erityisesti jälkimmäinen nousi keskeiseksi tekijäksi useassa puheenvuorossa. Ongelmana nähtiin se, että organisaatioissa eri toimenkuvissa työskentelevät henkilöt eivät tarpeeksi ymmärrä toistensa työnkuvia, mikä synnyttää tietokatkoksia ja konflikteja päätöksentekotilanteessa. Lisäksi tällainen ymmärtämättömyys aiheutti vääränlaisen tiedon syntymistä, kun työntekijät käsittelivät päätöksentekoa pelkästään omasta roolistaan käsin.

*H1: “Aina kaikissa organisaatioissa ni tärkeet on tietää, et ketkä on ne ihmiset, joitten pitää osallistuu tähän päätökseen. - - Et ehkä heidän (myyjien) pitäis ymmärtää tarpeeksi, jotta he osaavat kysyä. Nyt he eivät kysyneet.”*

Osa haastateltavista toi esille omia oletuksiaan siitä, miten organisaation eri yksiköissä tai tiimeissä työskentelevien henkilöiden pitäisi itse tietää, mihin heidän keräämäänsä tietoa voidaan käyttää tai tarvita. Tiedon sijainneista ja tietämisestä muodostui välttämättömyys, joka kytkeytyi tässä diskurssissa vuorovaikutukseen: ihmiset pitää tuntea, jotta voi tietää, keneltä kannattaa kysyä.

Organisaatiohierarkiassa haastateltavaa alempana olevien työntekijöiden erilaisiin rooleihin suhtauduttiin melko negatiivisesti ja osittain jopa ennakkoluuloisesti, vaikka asian olisi voinut nähdä myös toisin. Näkökulmien moninaisuus työpaikalla mahdollistaa luovuuden lisääntymisen ja päätöksenteon parantumisen (Cagnon & Cornelius, 2000). Sosiaalisen valinnan teorian mukaan ryhmän jäsenten preferenssit vaikuttavat kollektiivisesti ryhmän jäsenten valintoihin (Laughlin 2011, 124–125).

*H1: “Siel on mukana paljon uusia ihmisiä, jotka ei välttämättä edes hiffaa sitä meidän konseptia.”*

Haastateltavien puheenvuoroissa esiintyi vaade muiden työntekijöiden itseohjautuvuudesta. Päätöksentekoon osallistuvat henkilöt, jotka tässä aineistossa kuuluvat organisaation ylempiin, johtaviin toimihenkilöihin, tuntuivat oletavan, että esimerkiksi muiden yksiköiden henkilöstöllä on tieto siitä, kenelle heidän kuului mistäkin asiasta raportoida. Vaikka individualistisessa diskurssissa haastateltavat korostivat omaa toimijuuttaan päätöksentekoprosessin onnistumisen kannalta, kollektiivisessa diskurssissa oman toiminnan merkitys työnnettiin syrjemmälle. Osa haastateltavista asettui jopa passiiviseen asemaan kritisoidessaan toisten päätöksentekoprosessissa tekemiä virheitä. Tässä yhteydessä oman roolin merkityksellisyyttä ei haluttu korostaa, vaikka individualistisessa diskurssissa se nähtiin päätöksenteon onnistumisen kannalta olennaisena.

Toisaalta osa haastateltavista tunnisti tiedon kulun ongelmien kumpuavan syvemmillä organisaation käytänteistä, kulttuurista ja arvoista. Myös jatkuva muutos merkityksellistettiin yhdeksi vuorovaikutuksen haasteita aiheuttavaksi ongelmaksi päätöksenteossa. Kun organisaatio esimerkiksi kasvaa, eikä perehdyttämiseen ole resursseja, tai henkilöiden toimenkuvat muuttuvat, mutta hiljaista tietoa ei osata kerätä talteen, organisaatiosta helposti häviää tietoa, jonka saatavuus olisi päätösprosessissa tärkeää. Lisäksi uusia henkilöitä voi olla haastavampi lähestyä tai näiden voi olla vaikeampi tuoda tietojaan julki, jos organisaatiokäytännöt ja päätösprosessissa merkitykselliset henkilöt ovat tuntemattomia.

Kun tarkastelin aineistoa, heräsi kysymys, kuka päättää, ketkä päätöksentekoon osallistuvat. Toisia ei merkityksellistetty päätöksentekoprosessissa ainoastaan vuorovaikutuksen ongelmien kautta. Keskeinen kollektiivisen diskurssin puhetapa oli myös auktoriteetin aseman korostaminen. Tällöin haastateltavat näyttivät etsivän mahdollisuutta tuoda esiin toisten päätösprosessiin osallistuvien henkilöiden merkityksellistä roolia. Kun haastateltavat puhuivat organisaatiohierarkiassa itseään ylempänä olevista, puheenvuorojen sävy oli kuitenkin hieman erilainen kuin aiemmin esitetyissä puheenvuoroissa, joissa haastateltavat käsittelivät itseään alempana tai samalla tasolla organisaatiohierarkiassa olevia.

Mahdollisuus päätösvastuun siirtämisestä muille tuotiin puheenvuoroissa esille epäsuorasti luultavasti siksi, että vastuun siirtäminen toisille ei sovi yksilön itsenäisyyttä ja omaehtoisuutta korostavaan individualistiseen kulttuuriin (Rothbaum & Trommsdorff 2007). Tällaista vastuun kiertämistä esiintyi kollektiivisessa diskurssissa sekä ylempänä että alempana hierarkiassa olevista työntekijöistä puhuttaessa. Nämä puheenvuorot kuitenkin erosivat toisistaan niiden sisältämien konnotaatioiden suhteen. Hierarkiassa alempana olevista puhuttaessa diskurssi taittui enemmän ongelmien etsimiseen. Auktoriteettien kohdalla toisten toimijuus kuvattiin päätöksenteon kannalta huomattavasti positiivisemmin. Se nähtiin toimijuutena, joka sai päätöksen aikaan tai jota ilman päätös ei voi toteutua onnistuneesti. Lisäksi auktoriteettiasemassa olevilta kaivattiin myös enemmän tukea päätösprosessin aikana. Harveyn ja Fischerin (1997) mukaan yksilöt arvostavat neuvoja sitä enemmän, mitä kokeneemmalta ja tietävämmältä henkilöltä ne tulevat.

*H2: "It's critical to have a group of senior, cross-functional people that look and say 'Hey that assumption is good' or they can tell you 'That assumption is shit' - Some people they have been in this company for so many years, maybe they have pretty good feeling about the figure."*

Auktoriteetteina aineistossa toimivat paitsi organisaation hallituksen jäsenet ja toimitusjohtajat myös yrityksen asiakkaat ja raha. Ensimmäiseksi mainituilla koettiin olevan myös päätöksenteon kannalta olennaista kokemusperäistä tietämystä, joka kuvattiin päätöksentekoprosessin kannalta arvokkaana ja jopa kriittisenä. Asiakkaiden roolia merkityksellistettiin aineistossa myös myynnin kautta. Useissa puheenvuoroissa juuri myynnin parantaminen oli se tekijä, joka sai päätösprosessin liikkeelle.

Stuart Hall on tutkinut toiseuden käsitettä muun muassa kielenkäytön kautta. Hänen mukaansa sanojen merkitys rakentuu niiden erosta toisiinsa. Joko-tai -ääripäiden käyttäminen on

yksinkertaistava merkityksen tuottamisen tapa. Samalla se tekee erotteluista jäykkiä ja kaksinapaisia. (Hall 1999, 153–155.) Toisten kerrotaan olevan väärässä, mutta aina ei edes tiedetä miten. Näissä tilanteissa haastateltavat turvautuivat kerronnassaan usein omaan “mututuntumaansa”. Mututuntumasta tai sisäisestä “fiiliksestä” puhuminen muodostui aineistossa toistuvaksi käsitteeksi, jolla viitattiin toisten toimintaan ja omaan tietämättömyyteen sen syistä tai seurauksista. Tällaisten tunteiden merkityksellistämistä päätösprosessissa käsitellään laajemmin intuitiivisuuden diskurssissa.

*H9: “Mäkään en pysty täysin sanoon, että miten myynti ennusteensa tekee. - - Itelle on tullu semmonen fiilis tässä välillä, että myynninjohtaja kertoo tavoitteet, ettei hän aina itsekään usko, että tämä on se luku.”*

Osa haastateltavista jopa kertoi pelkäävänsä joissakin tilanteissa päätöksentekoon liittyvien asioiden kommunikoimista toisille, koska he arvelivat, että jaettu tieto voi johtaa “itseään toteuttavaan ennusteeseen” tai väärin toimenpiteisiin. Näissä tilanteissa haastateltavat puhuivat organisaatiossa eri tiimissä työskentelevistä henkilöistä. Verrattuna siihen, kuinka paljon puheenvuoroissa korostui jaetun tietämisen ja tiedon merkitys, tällaiset aineistoesimerkit osoittavat, että vuorovaikutuksella ja sen toimivuudella on todella iso merkitys päätöksenteon onnistumisen kannalta. Jos päätöksentekoon liittyvää olennaista tietoa ei pystytä kommunikoimaan eteenpäin epäluottamuksen tai muiden vuorovaikutukseen liittyvien tunteiden vuoksi, päätösten tekeminen todennäköisesti hankaloituu huomattavasti. Tunteiden merkittävä rooli päätöksentekoon liittyvissä vuorovaikutusprosesseissa on mielenkiintoista myös siksi, että haastateltavat merkityksellistivät tunteiden yläpuolelle nousevan rationaalisuuden erittäin tärkeäksi tekijäksi päätöksen onnistumisen kannalta. Rationaalisuuden diskursseja käsitellään seuraavassa luvussa.

Muiden päätösprosessiin osallistuvien henkilöiden roolia ja toimijuutta käsiteltiin kollektiivisessa diskurssissa myös muilla tavoin kuin ongelmien, haasteiden ja hierarkioiden kautta. Usko ryhmätyön mahdollisuuksiin sekä puhe kompromisseista loivat kuvaa siitä, että parhaimmillaan päätöksentekoprosessi on silloin, kun jokainen siihen osallistuva tuo mukanaan omat tietonsa ja mielipiteensä. Näissä kollektiivisissa diskursseissa toiset otettiin päätösprosessiin mukaan tavalla, joka eroaa huomattavasti aiemmin esitetyistä auktoriteettiin tai kokemukseen perustuneista selonteista. Individualististen ominaisuuksien sijaan puheenvuoroissa korostettiin sitä, miten päätöksenteko on organisaation yhteinen prosessi, johon tarvitaan kaikkia, ei vain yhtä superosaajaa. Eräs haastateltavista merkityksellisti tätä palapelimetaphoran kautta.

*H10: "Each people, their past estimation is important. Each puzzle is important. If one puzzle is missing, the whole picture is missing."*

Kuten esimerkki osoittaa, haastateltavat toivat päätösprosessista puhuessaan individualististen arvojen rinnalla esille myös kollektiivisia arvoja. Ryhmän konsensus ja kollektiivisten valintojen tekeminen ovat tärkeitä tilanteissa, joissa päätöksenteon merkityksellistäminen rakentuu yhdessä tekemisen ympärille. Se on merkityksellistä ryhmään kuulumisen tunteen ja ryhmän koheesion kannalta. Kun päätöksiä tehdään ryhmässä, ryhmän jäsenet kiinnittävät tutkitusti enemmän huomiota tietoon, joka on jaettava, kuin tietoon, jota jokainen päätösprosessiin osallistuva yksilö tuo siihen mukanaan. (Lu, Yuan & McLeod, 2012.)

*H1: "Me näytettiin ero, että tää oli se mitä oli alun perin ennustettu, ja tää on meidän ennuste, tää perustuu tämmöseen dataan. Kysyttiin, ootteko samaa mieltä ja ne nyökytteli kaikki et joo, mennään tolla. Ja sitte me muutettiin se sinne budjettiin."*

Aiemmin tässä luvussa tuotiin esille, miten esimerkiksi tietyn kokemuksen tai aseman omaavat henkilöt merkityksellistettiin päätösprosessin kannalta kriittisiksi. Tälle tiettyjen henkilöiden roolia korostavalle kollektiiviselle diskurssille haettiin vastakkaisia merkityksiä osallistamista ja sitouttamista käsitelleissä puheenvuoroissa. Niissä nostettiin esille se, miten jokaisella organisaation jäsenellä on päätöksentekoprosessissa tärkeä tehtävä. Olennainen ero aiempiin auktoriteetteja ja kokemusta käsitelleisiin diskursseihin on kuitenkin se, missä vaiheessa kaikkien osallistamista ja sitouttamista pidettiin tärkeänä. Toisten mukaan ottaminen ei muodostunut näissä puheenvuoroissa merkitykselliseksi itsessään, vaan siihen sisältyi motiivi päätösten jalkauttamisesta organisaation eri tasoille.

Osallistaminen ja sitouttaminen nähtiin pääasiassa keinoina varmistaa jo tehtyjen päätösten toteutuminen. Ne eivät tuoneet päätöksentekoa lähemmäs organisaation eri asemassa olevia jäseniä, vaan pikemminkin osoittivat, missä kenenkin paikka on. Tällaisten merkitysten luominen saattaa johtua haastateltavien korkeasta asemasta organisaatiossa. Johtajan roolissa työskentelevä henkilö saattaa merkityksellistää osallistamisen tarkoituksen päätöksentekoprosessissa eri tavoin kuin esimerkiksi alempana organisaatiohierarkiassa työskentelevä henkilö. Samalla päätöksenteon merkitystä jopa vähäteltiin, kuten seuraavasta esimerkistä käy ilmi.



*H7: "Päätöksen merkitys on hyvin pieni verrattuna siihen, et saadaan ihmiset ymmärtämään se asia ja noudattamaan sitä ja ottamaan se omaks asiakseen."*

Useat haastateltavat toivat esille myös toimivan johdon esimerkin merkityksen päätösten jalkauttamisessa ja sitouttamisen onnistumisessa. Päätöksentekijät kokivat, että organisaatio sitoutuu päätöksiin, jos sen johtajat osoittavat toimivansa niiden mukaisesti.

Kollektiivisissa diskursseissa päätöksentekoprosessia merkityksellistettiin suhteuttamalla omaa asemaa toisten tehtäviin ja rooliin organisaatiossa. Diskursseissa haastateltavat pyrkivät myös osittain häivyttämään omaa rooliaan kertomalla toisten toimijuudesta ja sen merkityksellisyydestä päätösprosessin onnistumisen kannalta. Haastateltavat tunnistivat ja toivat puheenvuoroissa esille vuorovaikutuksen merkityksen, josta muodostui keskeinen päätöksenteon onnistumista kuvaava tekijä. Vuorovaikutusta käsiteltiin yhteistyönä, joka voi epäonnistuessaan johtaa konflikteihin, tietokatkoksiin ja ymmärtämättömyyteen organisaation sisällä esimerkiksi eri tiimien välillä. Toisaalta vuorovaikutusta merkityksellistettiin eräänlaisena sosiaalisena liimana, joka onnistuessaan tuo päätösprosessiin uuden tason.

Olennaista kollektiivisissa diskursseissa oli se, miten erilaiseen, jopa passiiviseen asemaan haastateltavat itsensä asettivat individualistiseen diskurssiin verrattuna. Toisista puhuttaessa olennaista oli se, minkälaisessa roolissa heidät nähtiin. Auktoriteeteista puhuttaessa haastateltavat siirsivät päätöksentekoon liittyvää vastuuta itseltään pois. Organisaatiohierarkiassa ylempänä olevat henkilöt nähtiin päätösprosessin kannalta merkityksellisinä ja heiltä odotettiin vastuunkannon lisäksi kykyä siirtää oppejaan ja kokemustaan kollektiivisesti toisille.

Kollektiivisissa diskursseissa käsiteltiin myös muiden osallistamista ja sitouttamista päätösprosessiin. Osallistaminen merkityksellistettiin keinoksi jalkauttaa tehtyjä päätöksiä eteenpäin organisaatiossa. Sitä ei siis käytetty merkityksellistämään päätösprosessin ulkopuolelle jäävien henkilöiden mukaan ottamista jo päätösprosessin aikana, vaan vasta sen jälkeen, kun päätökset on jo tehty.

## 5.4 Rationaalisuuden diskurssi

Tiedon kulkua ja tietämistä ei käsitelty aineistossa ainoastaan kollektiivisessa diskurssissa vuorovaikutusprosessien näkökulmasta, vaan tietoa ja tietämistä merkityksellistettiin puheenvuoroissa myös yleisemmällä tasolla. Nimesin tämän diskurssin rationaalisuuden diskurssiksi, sillä rationaalisuus rakentui puheenvuoroissa päätöksenteon keskeiseksi tavoitteeksi. Haastateltavat merkityksellistivät kuitenkin paljon myös päätöksentekoprosessiin liittyvää epävarmuutta ja ennustamista. Ne osoittautuivat puheenvuoroissa olennaiseksi osaksi tietämisen ja tiedon keräämisen ja käsittelyn prosesseja. Seuraavassa luvussa esittelen intuitiivisuuden diskurssin, jossa merkityksellistettiin epävarman ja epäluotettavan tiedon rooleja päätöksentekoprosessissa. Intuitiivisuuden diskurssissa merkityksellistettiin siis niitä päätöksenteon osa-alueita, jotka eivät olleet varman tiedon ja tietämisen varaan rakentuneita. Tässä rationaalisuuden diskurssissa puolestaan käsitellään päätösprosesseihin liittyvää tiedonhallintaa, -keräämistä ja tietämistä muun muassa loogisuuden, järkipärisyyden ja strategisuuden käsitteiden kautta.

Intuition ja rationaalisuuden välinen työnjako on kiinnostanut päätöksenteon tutkijoita kauan. Esimerkiksi psykologit ja neurotutkijat ovat tutkineet ajattelua ja informaation käsittelyä päätöstilanteissa kognitiivisten harhojen ja heuristiikkojen näkökulmasta. Aivotutkimusten mukaan rationaalinen ajattelu vie ihmisen yksilöllisessä päätöksentekoprosessissa aivokapasiteetista vain noin 5–10 prosentin tilan. Jäljelle jäävä noin 90 prosentin kapasiteetti käytetään intuitiiviseen, vaistonomaiseen aivotyöskentelyyn. (Banasiewicz 2019, 3–4.) Tästä huolimatta haastateltavat merkityksellistivät rationaalisuuden päätösprosessin kannalta intuitiivisuutta tärkeämmäksi ominaisuudeksi myös tässä aineistossa.

Rationaalisuudesta muodostui puheenvuoroissa tila, johon päätöksenteossa pyritään ja jonka saavuttamisesta haaveillaan. Sen tavoittamiseksi oli myös luotu tarkkoja suunnitelmia. Useissa puheenvuoroissa rationaalisuus rinnastettiin yhteen strategisen suunnittelun kanssa. Strategian käsite merkityksellistettiin aineistossa kahdella tavalla. Se oli paitsi olennainen päätöksenteon väline, myös lopputulos, johon päätöksillä tähdätään.

*H5: "Tavoitteet pitää hieroa loogisesti konsistentiksi kokonaisuudeksi, joka on realistinen ja saavutettavissa ja vie meitä riittävästi kohti strategisia tavoitteita."*

Aineistoesimerkki kuvaa hyvin rationaalisuuden diskursiivista kenttää. Siinä toistuvat vaatimukset peräänkuuluttavat ajattelun ja päätöksentekoprosessin aikana tehtävien toimenpiteiden järkipärisyyttä. Loogisuus ja realismi merkityksellistettiin rationaalisuuden rakennusaineiksi, joita ilman päätös ei voi kulkea kohti päämääräänsä eli strategisten tavoitteiden toteutumista.

*H5: "Haaste on se, että monessa asiassa niin, pystytään pitämään se jämähkyys ja systemaattisuus ja riittävä toistojen määrä, eikä lähdetä höttyilemään ja keksimään jotain uutta taas, joka pudottaa meidät oppimiskäyrältä."*

Rationaalisuuden vaatimus yhdistyi kertomuksissa myös päätöksenteon ja sen seurausten vakavuuteen. Haastateltavat pohtivat, mitä tapahtuu, jos päätöksenteko ei perustu strategialle ja siinä ei ole löydetty fokusta. Eräs haastateltavista teki päätelmän, että ilman fokusta yritys ei voi koskaan menestyä. Siksi päätöksenteon rationaalisuudesta muodostui puheenvuoroissa vakava paikka.

*H3: "Jos sulla ei oo fokusta, sä et voi ikinä tähdätä minnekään hirveen korkeelle. Oon joskus sanonu sillai vähän provosti meille sisäisesti, että jumalauta, tämä on niinku joku kerho, eikä firma, jos me toimitaan sillain et vaan tehään semmosii kaikkii kivoja juttuja, mikä kiinnostaa."*

Rationaalisuus nähtiin aineistossa selkeiden tavoitteiden muotoilemisena ja niiden noudattamisena, mikä sopii hyvin Herbert Simonin (1979) muotoileman päämääräkeskeisen rationaalisen päätöksenteon malliin. Aineistossa päätöksenteon päämääräksi merkityksellistettiin liiketoiminnan kasvu. Erityisesti siitä puhuttiin myynnin kasvun kautta. Rationaalisuuden merkitys korostui puheenvuoroissa siten, että rationaaliossa päätöksenteossa epäonnistumisen katsottiin tietävän yritykselle todennäköisesti rahan menetystä. Puheenvuoroissa tuotiin esille esimerkkejä aiemmista epäonnistuneista päätöksistä, jotka eivät olleet perustuneet faktoihin tai joissa ei ollut tarpeeksi fokusta, ja joiden nähtiin siksi johtaneen taloudelliseen tappioon.

Kaikkia tässä tutkielmassa esiteltyjä päätöksenteon diskursseja läpileikkaava liiketoiminnallisen menestyksen vaatimus on löydettävissä siis myös rationaaliossa diskurssissa. Rationaalisuuden diskurssissa liiketoiminnallisen menestyksen merkitys on kuitenkin isompi kuin individualistiossa ja kollektiiviossa diskurssissa. Rationaalisuus ja menestys rinnastettiin puheenvuoroissa yhteen tavalla, joka sulki pois toisen olemassaolon ilman toista. Se on jatkumoa rationaalisuuden

ehdottomuudelle, mikä näkyi aineistossa. Olennaista on myös se, että menestys merkityksellistettiin nimenomaan taloudellisesta näkökulmasta. Haastateltavat eivät juuri tuoneet esille sellaisia menestyksen puolia, jotka olisivat johtaneet esimerkiksi työyhteisön parempaan ilmapiiriin tai sujuvampiin työtapoihin. Tämä voi kuitenkin johtua myös haastattelujen lähtökohdista: niihin on rakennettu liiketoiminnallinen fokus.

Kilpailun, voittamisen ja häviämisen metaforat olivat läsnä läpi kaikkien diskurssien, mutta erityisesti ne korostuivat rationaalisuuden diskurssissa, kun merkityksellistettiin päätöksenteon ajallista kestoa. Rationaalisuuden uskottiin myös nopeuttavan päätösprosessin kulkua. Kun haastateltavilta kysyttiin, mitä he olisivat tehneet päätösprosessissa toisin, moni vastasi, että asiat olisi pitänyt tehdä nopeammin, tieto pitäisi saada päätöksentekijöille nopeammin ja siihen pitäisi pystyä reagoimaan nopeammin.

*H3: "Päätöksiä ois pitänyt tehdä paljon aikasemmin ja totta kai myöskin toimia enemmän sillain, että kun me tehdään projekteja ja ollaan asiakkaissa, me systemaattisemmin kerätään sitä dataa, jonka pohjalta voidaan helpommin tehdä päätöksiä. - - Ne on semmosii tosi perustavanlaatuisia, miten olisi pitänyt tehdä toisin, että ois nopeemmin (saatu päätöksiä aikaan) – mutta nytpähän sen tietää."*

Kiireeseen suhtauduttiin melko kriitikittömästi ja se nähtiin luonnollisena ja tavoiteltavana asiana, joka auttaa organisaatiota saavuttamaan paremman aseman kilpailussa.

Haastateltavat eivät esimerkiksi nostaneet esille kiireestä päätöksentekotilanteessa aiheutuvaa mahdollista huolimattomuuden tuomaa haittaa, vaan olivat lähtökohtaisesti sitä mieltä, että asioita pitäisi kilpailussa menestymisen vuoksi pystyä päätöksentekotilanteessa edistämään nopeammin. Toisaalta diskursseissa ei otettu huomioon myöskään sitä, mitä olisi tapahtunut, jos haastateltavien haave olisi täytynyt ja päätös olisi tehty nykyistä nopeammin: olisiko jokin päätöksenteon kannalta tärkeä asia jäänyt silloin selvittämättä tai olisiko päätöksestä tullut huonompi.

Rationaalisuuteen liitettyihin merkityksiin muodostui haastateltavien kertomuksissa sävyiltään erilaisia konnotaatioita. Rationaalisuus nähtiin pakkona, jota ei voi päätöksentekoprosessissa ohittaa. Kukaan haastateltavista ei kyseenalaistanut rationaalisuuden merkitystä päätöksenteossa. Osa kuljetti rationaalisuuden vatimusta läpi puheenvuorojen toistuvana ja melko neutraalina itsestäänselvyytenä.

*H9: "Illusion varassa organisaatio ei toimi, vaan organisaatio toimii ihan faktaperustaisesti tai ainakin aika harkittujen kokemusten ja realismin varassa."*

Rationaalisuuden diskurssia leimasi vaihtoehdottomuus. Rationaalisuus merkityksellistettiin päätöksentekoprosessin kannalta ehdottoman tärkeäksi tekijäksi, jota ilman päätöksenteko ei onnistu. Suhtautumista kuvaa hyvin se, kuinka haastateltavat puhuivat epävarmuudesta ja intuitiosta rationaalisuuden vastakohtina. Tunteen ja järjen kamppailu on arkipuheestakin tunnettu päätöksenteon diskurssi. Organisaatiokontekstissa kielellinen kamppailu kallistui järjen voittoon. Kuitenkin myös intuitiivisuudelle annettiin päätösprosessissa erilaisia merkityksiä, mikä käy ilmi seuraavasta luvusta.

Yhdessä rationaalisuuden määritelmässä viitataan siihen, miten päätöksentekijä osaa käyttää hyödykseen subjektiivisen emotion eli tunteiden, havaintojen ja kokemusten sekä objektiivisen tiedon vuorovaikutusta (Damasio 2001, 12). Rationaalisuuden diskurssissa haastateltavat korostivat rationaalisuuden objektiivista puolta ja pitivät sitä merkityksellisempänä kuin subjektiivista puolta. Tämä on mielenkiintoista suhteessa siihen, miten haastateltavat puhuivat individualistisissa ja kollektiivisissa diskursseissa oman ja toisten toimijuudesta ja kokemuksista merkityksellisinä päätöksenteon kannalta.

Esimerkiksi kollektiivisissa diskursseissa korostui kokemuksen ja kokemusperäisen tiedon merkitys, kun haastateltavat käsitelivät organisaatiohierarkiassa ylempänä olevien tai organisaatiossa pitkään työskennelleiden henkilöiden tärkeää roolia päätösprosessin etenemisen kannalta. Individualistisissa diskursseissa haastateltavat merkityksellistivät oman kokemuksensa ja kasautuneen historiallisen tiedon roolia päätösprosessissa, kun he kertoivat tehneensä esimerkiksi jonkin päätösprosessin kannalta olennaisen työtehtävän. Emootioiden, havaintojen ja kokemusten merkityksellinen rooli päätösprosessissa tulee esille myös intuitiivisuuden diskurssissa. Vaikka intuitiivisuuden diskurssissa ne nähdään päätösprosessin kannalta pääosin negatiivisina tekijöinä, puheenvuorojen mukana kulkee tieto siitä, että niitä ei ole pystytty päätösprosessista poistamaan. Rationaalisuuden diskurssissa korostuva objektiivisen tiedon vaatimus näyttäytyy siksi muiden diskurssien rinnalla erilaisena. Subjektiiviset tunteet ja kokemukset on muissa diskursseissa jollain tavalla merkityksellistetty osaksi päätöksentekoprosessia.

Rationaalisuuden diskurssissa, kuten myös intuitiivisuuden diskurssissa, haastateltavat merkityksellistivät päätöksentekoon liittyvää tietämistä ja tiedonkäsittelyä. Rationaalisessa

diskurssissa korostui haastateltavien pyrkimys realistiseen, strategiseen ja loogiseen päätöksentekoon, minkä nähtiin johtavan liiketoiminnan kannalta menestyksekkääseen lopputulokseen. Päätöksenteon nopeus nähtiin rationaalisuuden diskurssissa arvokkaaksi tekijäksi yritysorganisaatioiden välisessä kilpailussa. Diskurssissa selkeästi mitattavat faktat ja data nostettiin päätöksenteon kannalta merkityksellisiksi tekijöiksi. Rationaalisuutta merkityksellistettiin erityisesti päätöksenteon kannalta olennaisten strategisten tavoitteiden muotoilemisen kontekstissa. Haastateltavien selonteosta käy ilmi, että päätösprosessi ei voi onnistua ja tuottaa yritysorganisaatioiden tavoittelemaa liiketoiminnallista kasvua, jos sen vaiheissa ei noudateta rationaalisia periaatteita.

## 5.5 Intuitiivisuuden diskurssi

Zajonc (1999) on listannut neljä irrationaalisuuden lähdettä päätöksenteossa. Ne ovat kognitiiviset ja loogiset puutteet, biologiset syyt, kuten vaistot, sosiaalinen paine ja henkilökohtaiset arvot. Ne voivat johdattaa päätöksentekijän seuraamaan päätöksentekotilanteessa jotakin muuta reittiä kuin pätevän informaation tarjoamaa tietä.

Rationaalisuuden diskurssissa korostuivat loogisuus, jämäkkyys ja systemaattisuus. Niiden avulla päätöstilanteista yritettiin myös poistaa intuitiivisuutta, joka rinnastettiin epäluotettavuuteen ja epävarmuuteen. Eräs haastateltavista kuvasi intuitiivista tai fiilispohjaista tietoa metaforisesti "hihan ravistuksina". Intuitiivinen tieto merkityksellistettiin päätöksenteon kontekstissa epäluotettavaksi ja siitä tuli pyrkiä eroon, sillä sen koettiin heikentävän päätöksiin sitoutumista ja maksimaalisen hyödyn saavuttamista.

*H1: "Ensin me - - yritettiin poistaa se intuitio ja laskee vaan et - - jos me tehdään joku tällanen ns. rationaalinen malli, jollain odotuksilla, niin eka laskettiin se."*

*H11: "Kun johtoryhmäkin on tienny sen, et ny (luvut) on ollu sellasia hihan ravistuksia, ni se on saattanu, tai tällanen fiilis mulla on et se on saatettu aika nopeestikin, niihin ei oo sitouduttu - - koska ne on ollu, että kun joku ravistaa hihasta."*

Kaikki haastateltavat tunnistivat intuitiivisuuden läsnäolon päätösprosessissa. Intuitiivisuudesta ei kuitenkaan juuri puhuttu suoraan intuition käsitteen kautta, vaan sen rooli päätösprosessissa merkityksellistettiin enemmän esimerkiksi epävarmuuden ja ennustamisen käsitteiden kautta. Haastateltavat kertoivat, että he joutuvat päätösprosessissa turvautumaan myös arvailuihin ja johtopäätöksiin. Tämä merkityksellistettiin pääsääntöisesti negatiivisena asiana. Intuitiivisuuden sijaan haastateltavat toivoivat, että päätöstilanteissa pystyttäisiin käyttämään enemmän dataa.

*H1: “Me haluamme kerätä dataa ja nähdä datasta ja ennustaa sen pohjalta, eikä vaan tehdä hatusta vedetty päätöksiä.” - - “Et erotetaan se, mikä perustuu dataan ja mikä olettamuksiin.”*

Intuitiivisuuden roolia päätösprosessissa käsiteltiin myös olettamusten tekemisen kautta. Haastateltavat toivat useassa kohdassa esiin sen, miten paljon päätösprosessissa lopulta tehdään olettamuksia ja arvailuja, joihin päätökset perustuvat. Yksi haastateltavista kuvasi tätä päätösprosessin puolta jopa henkisesti vaikeimmaksi asiaksi koko päätöstilanteessa. Haastateltavat kaipasivat päätöstensä ja perustelujensa taustalle dataa. Se loi päätöstilanteeseen turvallisuudentunnetta. Moni toi esille, ettei oma intuitiivinen näkemys yksinään riitä esimerkiksi tilanteissa, joissa päätöksiä pitää perustella muille. Toisaalta eräs haastateltavista kritisoi sitä, että mielipiteitä pitää aina perustella datalla. Hän koki sen heikentävän luovuutta.

*H2: “For me having data it’s comforting because I can be more outspoken with my assumptions. - - but then - - the drawback is the creativity is reduced because you always try to find data to justify your opinion.”*

Mielenkiintoinen intuitiivisuuden diskurssissa esiin nouseva ilmiö on itseluottamus. Haastateltavien puheenvuorojen taustalta nousee esiin huoli siitä, että omat näkemykset ja perustelut tai intuitiiviset arvaukset eivät ole riittäviä, vaikka ne perustuisivatkin esimerkiksi kokemukseen. Tämä on mielenkiintoista suhteessa siihen, että omaa toimijuutta merkityksellistettiin itsevarmemmin individualistisessa ja kollektiivisessa diskurssissa. Tiedon epävarmuus näyttäisi kuitenkin jonkin verran arveluttavan päätöksentekijöitä ja horjuttavan luottamusta omaan osaamiseen. Toisaalta intuitiivisuuden diskurssissa käsiteltiin myös oppimista, kuten myöhemmin tässä luvussa käy ilmi.

Rationaalisuuden ja intuitiivisuuden diskursseissa rinnakkain asettuivat tunteet ja tietäminen. Intuitiivisuus merkityksellistettiin fiilikseksi tai mututuntumaksi, josta halutaan päästä eroon, koska

päätöksiä halutaan tehdä rationaalisesti “oikean tiedon” pohjalta. Intuitiivisuuden merkityksen kyseenalaistaminen näkyi myös esimerkiksi siinä, miten puheenvuoroissa kritisoitiin yleisellä tasolla ihmisen kognitiivista päättelykykyä sekä -harhoja.

*H3: “Sä muodostat tosi semmosen biasoituneen kuvan kaikesta, et jos meil on satoja asiakaspalavereita, ja mä muistan elävästi viime viikon tapahtumat ja sitte mä sen pohjalta sanon, että nii hei, eiks tää ois se alue - - kuinka me ollaan ihan eläimiä meidän ajattelussa.”*

Tietämisestä ylipäättään muodostui aineistossa se motiivi, jonka nähtiin vaikuttavan eniten päätöksenteon onnistumiseen. Sitä käsiteltiin paitsi rationaalisuuden diskurssissa myös intuitiivisuuden diskurssissa. Aiemmissa luvuissa on kuvattu sitä, miten haastateltavat käsittelivät tietämisen merkitystä päätöksenteossa toisten päätöksentekoon osallistuvien, vuorovaikutuksen sekä omien kykyjensä ja osaamisensa kautta. Intuitiivisuuden diskurssissa haastateltavat asettivat tietämisen merkityksen yleisemmälle tasolle ja kritisoivat esimerkiksi organisaation tiedonhallintaa ja tietojohdamista. Organisaation tietojen hallintaan ja keräämiseen toivottiin parannuksia, jotta intuitiivista päätöksentekoa voitaisiin vähentää.

Vääräksi tiedoksi intuitiivisuuden diskurssissa katsottiin ne havainnot, kokemukset ja fiilikset, jotka vaikuttivat päätöksentekoon salakavalasti. Tunteista puhuttaessa suunta oli pääsääntöisesti niistä poispäin. Haastateltavat toivat esille tunteiden nykyisen roolin päätöksenteossa ja sen haitalliset vaikutukset rationaaliselle päätöksenteolle. Tunteet merkityksellistettiin aineistossa emootioiden sijaan ennemminkin intuition kaltaisiksi sisäisiksi tuntemuksiksi, jotka pohjautuivat kokemuksiin ja havaintoihin.

*H4: “Ne tiedot sieltä pikkuhiljaa tuli - - eksaktisti ei ollu. Ne oli vaan tämmösiä vähän tunnetasolla, niin kun usein on. Paljon tehdään päätöksiä varmasti myöskin tunnetasolla ja loppujen lopuks aina se useinkin se päätös tehdään tunnetasolla, mutta mitä enemmän siin on tämmöstä faktaa ni sen parempi tietysti.”*

*H11: “Hihan ravistukset perustuu sellasiin tunteisiin, että okei meil on nyt myynti tosi kovaa ja sit on vaikka joku fiilis, et meil on joku kova kehitysprojekti menossa, miltä odotetaan hirveesti. Sitte se on vaan, että saattaa olla, et kuinka hyvä päivä sulla on ni sä pikkasen nostat sitä ennustetta.”*



Aineistoesimerkissä näkyy, miten haastateltavat suhtautuivat henkilökohtaisiin tuntemuksiin ja havaintoihin päätöksenteon kontekstissa. Vaikka yksilön havainnoille ja tuntemuksille ei annettu arvoa, pitkän kokemuksen merkitys tunnustettiin. Eräs haastateltava kuvasi unelmatilanteeksi sellaisen, jossa rationaalisuus ja kokemusperäinen tieto yhdistyvät. Näin faktoille ja intuitiolle merkityksellistettiin vuorovaikutussuhde. Moni haastateltava kuvasi ennustamisprosessia niin, että ennusteita toteutetaan esimerkiksi aiempien kuukausien tai vuosien historiallisten tietojen pohjalta. Tällöin haastateltavat hyödynsivät päätösprosessissa intuitiota yrittäessään selvittää, mihin suuntaan markkinat tai jotkin muut asiat tulevaisuudessa kehittyvät. Näissä puheenvuoroissa ei kuitenkaan kovin usein käytetty intuition käsitettä, vaan puhuttiin mieluummin tunteesta, fiiliksestä tai kokemuksesta.

*H9: "Ite näitä ennusteita seittemän ja puoli vuotta tehneenä - - mä peilaan vanhaan ja menneeseen. Itellä on - - kokemusta reilu seittemän vuotta ennen tänne tuloa ja siellä nähny myös näitä kasvutarinoita, niin oma näkemys on tämmösessä. - - ei oo lineaarista kerrointa, mä teen intuitiivisesti siitä, mitä myynti kertoo."*

*H10: "Because no one knows how the future will go, and for me that may be also for the safety side that, we also need to consider about historic figures. So basically I would do a little bit combined thinking."*

Yksi haastateltavista poikkesi kertomuksessaan intuitiivisuuden merkityksellistämisen linjasta, jota toiset haastateltavat olivat puheenvuoroissaan toistaneet. Poikkeama on mielenkiintoinen, sillä se nostaa esille vuorovaikutuksen ja persoonan vaikutukset haastattelutilanteeseen. Haastateltava tuo rehellisesti, jopa suorapuheisesti esille sen, miten hän tekee päätöksiä omien sanojensa mukaan "perstuntumalla".

*H6: "Itellä kyllä se tunne on (merkityksellinen päätöksenteossa), et jos ei tunnu hyvältä, ni vaikka numerot näyttäis mitä, jos se ei tunnu hyvältä, ni kyl se sit vaan jää tekemättä."*

Vaikka intuitiivisuutta merkityksellistettiin päätösprosessissa pääasiassa negatiivisten konnotaatioiden kautta, osa haastateltavista löysi sille myös positiivisia merkityksiä. Tämä nousi esiin erityisesti päätösprosessin alkuvaiheissa tai sitä edeltävissä tapahtumissa. Eräs haastateltava kuvasi, miten merkittävää on ylipäättään valita jokin suunta. Toisin sanoen ilman intuitiota päätösprosessi ei voi edes alkaa. Tässä vaiheessa kokemusperäinen tieto merkityksellistettiin tärkeäksi.

*H3: "Sit ku sä oot valinnu jonku suunnan - - sit sä voit sitä suuntaa kulkiessa havaita, et onks tää nyt järkevä vai ei. Mut jos sä et valitse mitään suuntaa, ni sä voit ikuisesti arpoo, että pitäiskö olla tuolla vai tuolla ja aijaa meni 30 vuotta ja ollaan edelleen tässä. - - Totuushan on, että lähtökohtasesti melkein mitä vaan valitaan, on todennäköisesti huono, mut sitte opitaan. Mut sit ku ei valita, nii ei opita mitään."*

Myös oppimista käsiteltiin intuitiivisuuden diskurssissa jonkin verran, sillä useampi haastateltava toi esiin sen, kuinka mututuntuman tai omien olettamusten kautta tehdyistä päätöksistä on opittu ja haluttu oppia. Oppiminen yhdistyy juuri intuitiivisuuden diskurssiin, sillä se merkityksellistettiin positiivisena tapahtumana, joka intuition seuraamisesta voi aiheutua: vaikka päätösprosessi etenisi väärään suuntaan, se etenee, ja intuitiolla tehdyistä päätöksistä opitaan lisää päätösprosessin varrella. Rationaalisuuden diskurssissa käsiteltiin kiireen kyseenalaistamatonta asemaa päätöksenteossa. Edellinen havainto paljastaa, että myös intuitiivisuuden hyödyntämisellä voi olla päätösprosessia nopeuttava vaikutus.

Intuitiivisuuden diskurssissa näkyy, miten merkittävä rooli epävarmuudella, ennustamisella ja sisäisillä tuntemuksilla päätöksenteossa on. Kuten rationaalisuuden diskurssissa kävi ilmi, haastateltavat merkityksellistivät tietämisen, faktat ja datan päätösprosessin keskiöön. Systemaattisuudella ja loogisuudella haluttiin myös taklata päätösprosessiin liittyvää epävarmuutta. Kuitenkin moni tunnusti, että siitä on mahdoton päästä kokonaan eroon. Intuitiivisuuteen suhtauduttiin pääosin negatiivisesti, mutta myös neutraalisti ja jopa positiivisesti. Se nähtiin voimana, joka voi käynnistää päätösprosessin ja viedä sitä olennaisesti eteenpäin. Vaikka suunta olisi väärä, moni merkityksellisti intuition liittyvän oppimiseen ja sen kautta eteenpäin menemiseen tärkeäksi päätösprosessissa.

Vaikka intuitiivisuus merkityksellistettiin fiilikseksi ja tuntemukseksi, sillä on olennainen yhteys myös kokemuseräiseen tietoon. Tämä kävi ilmi esimerkiksi siinä, miten haastateltavat kuvasivat ennustamisprosessiaan. Historiallisen tiedon ja kokemuksen kautta on mahdollista tehdä intuitiivisia oletuksia, ennusteita, jotka vievät päätösprosessia eteenpäin. Tällöin intuitiivinen tunne ikään kuin asetettiin vuorovaikutussuhteeseen kokemus- tai faktapohjaisen tietämisen ja tiedon kanssa.

Intuitiivisuudesta ei juuri puhuttu suoraan, mutta erilaisten siihen lomittuvien käsitteiden kautta, se merkityksellistettiin henkilökohtaisena prosessina, ja sillä näytti olevan vaikutusta myös

päätöksentekijöiden itseluottamukseen. Haastateltavien puheenvuoroista nousi esiin huoli siitä, ettei omaan ja muiden intuitiiviseen päättelyyn voi luottaa ja se johdattaa väärän tiedon jäljille. Tätä luottamusta omaa tai toisten intuitiota kohtaan näytti lisäävän se, jos itsellä tai muilla uskottiin olevan pitkää kokemusta jostakin päätös- tai ennustamisprosessin kannalta merkityksellisestä asiasta.

## **6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA**

### **6.1 Yhteenveto tuloksista**

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millaisena yritysorganisaatioiden päätöksentekijät päätösprosessin ymmärtävät sekä miten he päätösprosessin eri vaiheita merkityksellistävät. Tavoitteenani oli tarkastella haastatteluissa esiintyviä erilaisia merkityssysteemejä diskurssianalyysin avulla ja luoda näin kuva siitä, minkälaista päätöksenteko yritysorganisaatioissa työskentelevien henkilöiden näkökulmasta tällä hetkellä on. Organisatoristen päätöksentekoprosessien syvempi ymmärtäminen on keskeistä niiden kehittämisen kannalta.

Aloitin tutkimusprosessin diskurssianalyysiin sopivalla tavalla: aineistolähtöisesti. Kävin aineiston läpi useaan kertaan, minkä jälkeen lähdin erittelemään päätösprosesseista kertovissa puheenvuoroissa toistuvia piirteitä ja teemoja. Aineistoanalyysissä käytin tulkitsevaa diskurssianalyysia, jonka tarkoituksena on selvittää, miten ja millaisena päätösprosessit sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kuvataan sekä millaisia merkityksiä päätösprosessit näissä keskustelutilanteissa saavat. (Pynnönen 2015, 37–38.) Aineistoanalyysini perusteella identifioin aineistosta neljä keskeistä diskurssia, joiden kautta päätösprosesseja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa merkityksellistettiin. Individualistisuuden, kollektiivisuuden, rationaalisuuden ja intuitiivisuuden diskursseissa päätösprosesseja ja niiden vaiheita lähestyttiin eri tavoin, vaikka monissa diskursseissa käsiteltiin osittain samoja teemoja. Esimerkiksi intuitiivisuuden ja kollektiivisuuden diskursseissa päätösprosesseja merkityksellistettiin paljon erilaisten toimijuuksien näkökulmasta. Rationaalisuuden ja intuitiivisuuden diskursseissa puolestaan tietämisellä, tiedon keräämisellä ja hallinnalla oli keskeinen rooli.

Aineistoni koostui eri kokoisten suomalaisten yritysorganisaatioiden johtohenkilöstön haastatteluista. Yhteensä haastateltavia oli 11. Seuraavaksi tarkastelen lyhyesti, miten aineistosta löytämäni

diskurssit suhteutuvat laajempaan yhteiskunnalliseen kontekstiin, mitä nämä yhteydet kertovat organisaatioiden päätöksentekokulttuurista ja miksi puhutavat ovat muotoutuneet sellaisiksi kuin ne tämän analyysin kautta näyttäytyivät.

Kvalitatiiviselle aineistolle ominaista on, että se on monitasoista, kompleksista ja ilmaisullisesti rikasta. Alasuutarin (2011) mukaan aineistoanalyysillä löydetty havainnot ovat johtolankoja, jotka johdattavat tutkijaa kohti tutkimuksen tuloksena esitettyjä johtopäätöksiä. Tutkimustulosten validiteetin arvioinnin kannalta on hyödyllistä tarkastella aineistoa useista erilaisista näkökulmista. Yhteiskuntatieteellinen tutkimus ei ole vain havaintojen tekemistä, vaan tutkimuksen pitää vastata ainakin yhteen miksi-kysymykseen. Tässä tutkielmassa tuon kysymyksen jäljille päästään asettamalla aineistosta löydetty diskurssit uusliberalistiseen kehykseen ja kysymällä: miksi päätöksenteosta puhuttiin tässä aineistossa juuri tällä tavalla. Onko uusliberalistisella diskurssilla vaikutusta siihen, miten päätösprosesseista yritysorganisaatioissa puhutaan? (Alasuutari 2011, 81, 84, 215–217, 222.)

Identifioin aineistosta neljä keskeistä diskurssia, joiden kautta organisatorista päätösprosessia ja sen vaiheita merkityksellistettiin. Individualistinen, kollektiivinen, rationaalinen ja intuitiivinen diskurssi tarjosivat kaikki hieman erilaisia näkökulmia siihen, miten päätöstilanteissa toimitaan sekä mitä niissä pidetään tärkeänä. Samalla ne asettuivat vuoropuheluun toistensa kanssa ja rakensivat toimijuutta päätöksenteon kontekstissa eri näkökulmista. Diskursseissa käsiteltiin osittain samoja teemoja. Esimerkiksi kilpailun, kiireen, kokemuksen, tietämisen, luottamuksen, oppimisen ja menestyksen teemoja merkityksellistettiin useammassa diskurssissa. Diskurssien välistä vuorovaikutusta pohditaan tarkemmin seuraavassa luvussa. Seuraavaksi kuvaan diskurssien sisältöjä, niiden suhdetta toisiinsa ja uusliberalistiseen diskurssiin.

Individualistisessa diskurssissa haastateltavat korostivat oman toimijuutensa ja osaamisensa merkitystä päätöksentekoprosessissa. Siinä yksilöiden henkilökohtaiset tavoitteet ja ominaisuudet rinnastettiin organisaation tavoitteisiin. Individualistisessa diskurssissa päätöksentekoa merkityksellistettiin henkilökohtaistenkin arvojen ja tunteiden kautta. Puheenvuoroissa nousi esiin myös se, miten organisaatiokäyttäytymisellä voi olla välineellistä arvoa yksilön henkilökohtaisten tavoitteiden täyttymiselle. Tällaisissa puheenvuoroissa haastateltavat käsitelivät esimerkiksi omalla uralla etenemistä tai oman varallisuuden kasvattamista päätösprosessin kontekstissa.

McGuiganin (2016) mukaan tällainen omaa toimijuutta sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia ja osaamista korostava puhe on uusliberalistiselle itseydelle ominaista (McGuigan 2016, 129).

Uusliberalistinen individualistinen diskurssi on vaikuttanut voimakkaasti siihen, miten työelämästä ja omasta roolista osana työyhteisöä puhutaan. Tämä näkyy todennäköisesti myös näiden päätöksentekoprosessista tuotettujen diskurssien taustalla. Uusliberalistisessa yhteiskunnassa korostuvat yksilön valinnanmahdollisuudet ja vapaus, mutta samalla ne painottavat myös yksilön vastuuta. Se näkyi individualistisessa diskurssissa, jossa haastateltavat kokivat oman roolinsa päätösprosessin kannalta keskeisenä, ja jopa pelkäsivät epäonnistumisesta aiheutuvaa mainehaittaa.

Epäonnistumista ja sen seurauksia päätöksentekijöille käsiteltiin myös intuitiivisuuden diskurssissa, jossa haastateltavat merkityksellistivät epävarmuutta päätösprosessissa ja siihen liittyviä tunnetiloja. Intuitiivisuuden diskurssissa keskeinen päätöksentekoon liittyvä tunne, joka näkyi myös individualistisuuden ja kollektiivisuuden diskursseissa, oli luottamus. Intuitiivisuuden diskurssissa luottamusta merkityksellistettiin tietämättömyyden ja tietämisen ongelmien kautta, kun individualistisuuden diskurssissa puolestaan korostui oman toimijuuden kautta itseluottamuksen merkitys. Kollektiivisessa diskurssissa luottamusta merkityksellistettiin vuorovaikutuksen kontekstissa esimerkiksi tiedon kulkemisen ja jakamisen näkökulmista.

Intuitiivisuuden diskurssissa luottamus siis kiertyi sen ympärille, miten epävarmoissa olosuhteissa ja epävarman tiedon valossa on mahdollista tehdä päätöksiä. Tässä diskurssissa haastateltavien puheenvuoroissa nousi esille huoli siitä, että omat oletukset tai intuitiiviset arvaukset eivät ole riittäviä, vaikka ne perustuisivatkin pitkään kokemukseen alalla. Individualistisessa ja kollektiivisessa diskurssissa omaan ja muiden kokemusperäiseen tietoon suhtauduttiin päätösprosessissa luottavaisemmin. Intuitiivisuuden diskurssissa tiedon epävarmuus näytti arveluttavan päätöksentekijöitä ja horjuttavan luottamusta omaan osaamiseen. Toisaalta sen nähtiin myös mahdollistavan oppimisen päätösprosessin aikana. Luottamuksen teema osoittaa hyvin sen, miten samoja aiheita käsiteltiin eri diskursseissa hieman eri näkökulmista. Ristiriitaiset lähestymistavat näyttävät, miten monitahoiseksi ilmiöksi päätöksenteko puheenvuoroissa rakentuu, ja millainen vuorovaikutus diskurssien välillä on.

Wilsonin (2018, 121–123) mukaan työstä on uusliberalismin aikakaudella tullut henkilökohtainen projekti, jossa yksilöt peilaavat asemaansa muihin työyhteisön jäseniin yhteiskunnallisen luokan sijaan yksityisen ja individualistisen roolinsa kautta. Tämä näkyi erityisesti individualistisessa diskurssissa, mutta oli keskeinen myös kollektiivisessa diskurssissa, jossa haastateltavat merkityksellistivät päätösprosessin kannalta keskeisten “toisten” asemaa. Näissä puheenvuoroissa

organisaatiohierarkiassa eri asemassa olevien yksilöiden ja tiimien toimintaa käsiteltiin päätösprosessin onnistumisen kannalta eri tavoin.

Keskeiseksi puheenvuoroissa nousi se, minkälaista yksilöllistä osaamista ja kokemusta eri henkilöillä nähtiin olevan. Esimerkiksi yritysorganisaation hallituksen jäsenille rakennettiin puheenvuoroissa päätöksenteon kannalta vastuullinen ja ratkaiseva asema, kun toisten tiimien jäsenistä puhuttiin enemmän toverillisesti ja heidän osaamistaan myös kyseenalaistettiin enemmän. Päätöksenteko nähtiin tästä huolimatta vuorovaikutusprosessina, jossa jokaisella siihen osallistuvalla on erilainen rooli. Nämä roolit rakentuivat organisaatiohierarkian kautta. Vaikka uusliberalistisessa työelämäpuheessa korostetaan yksilöiden vapautta, aineisto osoitti, että työelämää ja sen päätösprosesseja merkityksellistetään sosiaalisissa suhteissa muotoutuneiden sääntöjen ja sopimusten kautta. Näihin kuuluvat esimerkiksi roolit, asenteet ja käsitykset siitä, mitä kukin työyhteisössä voi tehdä tai mitä hänen kuuluisi tehdä.

Kollektiivisessa diskurssissa päätöksenteon kannalta merkitykselliseksi nousi myös vuorovaikutuksessa tuotettu tieto. Haastateltavat osoittivat puheenvuoroissaan, että yksilöiden ja tiimien välisellä yhteistyöllä ja luottamuksella on päätöksenteossa merkitystä, sillä tämän yhteistyön toimimattomuuden koettiin aiheuttavan keskeisiä haasteita päätöksenteolle. Osa haastateltavista siirsi vastuun vuorovaikutusprosessien onnistumisesta toisille, mutta osa näki haasteen myös rakenteellisena ongelmana, johon pitää etsiä ratkaisuja esimerkiksi organisaatiokulttuurista ja perehdyttämiskäytänteistä. Myös työntekijöiden vaihtuvuus koettiin päätöksenteon vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta ongelmallisena.

Vaikka kollektiivisessa diskurssissa esiintyi negatiivista puhetta "toisista" ja heidän tekemistään virheistä, haastateltavat myös osoittivat "toisten" merkityksen päätöksentekoprosessissa. Siksi uusliberalistinen näkemys siitä, että työelämän suhteet ovat yksilöiden välillä muuttuneet kilpailullisiksi, ei kokonaan täyttynyt. Päätöksentekijät osoittivat päätösprosessissa pyrkimystä vuoropuheluun ja yhteistyöhön toisten kanssa.

Toisilta haluttiin myös oppia. Omista ratkaisuista haluttiin keskustella ja ne tuotiin toisten arvioitaviksi. Omasta ryhmästä puhuttiin kuitenkin positiivisempaan sävyyn kuin toisista organisaation sisällä olevista tiimeistä. Yanivin (2004) mukaan yksilöllä on taipumus painottaa omaa arviotaan kollektiivisessa päätösprosessissa yli muiden arvioiden, koska he tietävät oman käsityksensä taustalla olevat perusteet ja järjelyprosessin paremmin kuin muiden osallistujien.

Toisaalta sosiaalipsykologiassa on havaittu yksilöiden mukautuvan konformistisesti tietyissä tilanteissa myös ryhmän mielipiteeseen tai toimintaan (Festinger 1954). Oppimista merkityksellistettiin kollektiivisuuden diskurssin lisäksi myös intuitiivisuuden diskurssissa, jossa näkökulma oli enemmän siinä, miten päätöksentekoprosessin aikana tapahtuneista virheistä voidaan oppia. Intuitiivisuuden diskurssissa epävarmuus merkityksellistettiin tekijäksi, jonka ansiosta oppimista voi tapahtua. Kun päätöksiä tehdään epävarmuuden olosuhteissa ja ne menevät väärin, seuraavalla kerralla on paremmat mahdollisuudet onnistua.

Kilpailullisuus näkyi päätösprosessin motiiveissa, jotka olivat liiketoiminnalliseen kasvuun pyrkiviä. Aiemmin individualistisen diskurssin yhteydessä mainittiin yksilöiden omat motiivit, joiden lisäksi aineistosta nousi esiin halu kilpailla markkinoilla ja saavuttaa menestystä organisaation liiketoiminnalle. Haastateltavat merkityksellistivät oman tehtävänsä päätöksentekijöinä siten, että heidän roolinsa on varmistaa, että organisaatio tuottaa ja menestyy. Siksi näitä puheenvuoroja voidaan tarkastella myös uusliberalistisen diskurssin ilmentyminä. Markkinoiden roolia korostavassa uusliberalistisessa yhteiskunnassa tuloksen tekeminen on tärkeää. Toisaalta pitää muistaa, että haastattelujen lähtöasetelma on muovannut sitä, minkälaisia merkityksiä päätösprosessista organisaatiokontekstissa on lähdetty rakentamaan. Haastatteluiden keskiöön on valittu liiketoiminnalliset päätösprosessit ja lähtöoletukset ovat olleet myös haastateltavien tiedossa. Ne ovat saattaneet ohjata heidän diskursiivisia valintojaan haastattelutilanteissa.

Päätöksenteossa keskeiseksi toiminnaksi nousi valintojen tekeminen. Luultavasti tämän takia haastateltavat merkityksellistivät päätöksentekoprosessista kertovissa puheenvuoroissa niin paljon tiedon keräämistä, käsittelyä ja laatua myös muissa tilanteissa kuin vuorovaikutusprosessien yhteydessä. Näiden puheenvuorojen ympärille muotoutuivat rationaalisuuden ja intuitiivisuuden diskurssit, joissa keskeistä oli päätöksenteon strategisuus ja loogisuus ja toisaalta epävarmuuden vähentäminen tai poistaminen päätösprosessista. Rationaalisuuden diskurssissa haastateltavat rakensivat päätöksentekoprosessista kuvaa strategisena prosessina, jonka tavoitteena on saavuttaa menestyksekkäitä tuloksia mahdollisimman nopeasti. Intuitiivisuuden diskurssissa intuitiolle ja tunteille merkityksellistettiin päinvastainen rooli. Niillä nähtiin olevan pääasiassa negatiivinen vaikutus päätöksentekoprosessiin, sillä ne saattoivat johtaa päätöksentekijää väärään suuntaan.

Rationaalinen ja intuitiivinen diskurssi lähestyivät individualistista diskurssia siinä, että niiden konteksteissa käytiin yksilöiden tiedonkäsittelyyn liittyviä puheenvuoroja. Diskurssit olivat kuitenkin niin vahvoja, etteivät ne sellaisenaan sopineet individualistisen diskurssin sisään, vaan muotoutuivat

itsenäisiksi diskursseikseen. Uusliberalistisessa diskurssissa rationaalisuus korostuu esimerkiksi kuluttajakansalaisista puhuttaessa. Kuluttajat nähdään toisista ihmisistä ja yhteiskunnasta irrallisina yksikköinä, jotka tekevät valintoja vailla historiallisia, poliittisia ja sosiaalisia ehtoja ja rajoitteita. (Eräranta, Markkula & Moisander 2010.)

Vaikka rationaalisuuden vaatimus korostui läpi päätöksentekoprosessien merkityksellistämisen ja rationaalisuutta käsiteltiin yksilöiden tiedonkäsittelyyn, järkeen ja tunteisiin liittyvien ominaisuuksien kautta, rationaalisuutta ei aineistossa asetettu yhtä itseisarvoiseen asemaan kuin se uusliberalistisessa puheavaruudessa tuotetaan. Rationaalisen diskurssin vastinpariksi rakentui intuitiivinen diskurssi, jossa tunnustettiin se, että päätöstilanteissa tehdään paljon ratkaisuja myös erilaisten aiempiin kokemuksiin perustuvien olettamusten ja tunteiden kautta, vaikka niiden merkitystä päätösprosessissa haluttiin vähentää. Kokemuksen tuomaa näkemyksellisyyttä merkityksellistettiin myös kollektiivisissa diskursseissa, joissa arvioitiin toisten roolia päätösprosessissa. Toisaalta rationaalisuuden vaatimus näkyi voimakkaasti aineistossa erityisesti rationaalisuuden diskurssissa, jossa päätöksenteon ei uskottu onnistuvan lainkaan, jos sen lähtökohdat eivät ole rationaalisia. On kuitenkin huomattava, että päätöksentekoprosessista on helpompi puhua haastattelutilanteessa, kun sen pystyy rakentamaan jonkin tietämisen ja puhumisen tavan päälle. Tämä saattaa selittää rationaalisuuden pakottavuutta päätösprosessien kontekstissa.

Aineistoanalyysini perusteella uusliberalistinen kulttuuri heijastuu siihen, miten päätöksenteosta yritysorganisaatioiden kontekstissa puhutaan. Kuitenkin päätöksentekoprosessia representoivista diskursseista on löydettävissä myös useita kohtia, jotka asettuvat uusliberalistista hegemoniaa vastaan. Vaikka uusliberalistinen individualistinen ja kilpailu- ja markkinakeskeinen kulttuuri näkyy diskursseissa, haastateltavat merkityksellistivät myös esimerkiksi yhteistyön, vuorovaikutuksen, johtamisen ja organisaatorakenteet keskeisiksi päätöksenteon onnistumisen kannalta. Vaikka päätöksenteolle merkittävää tietoa käsitellään yksilökeskeisen rationaalisuuden vaatimuksen kautta, haastateltavat nostavat esille myös intuition sekä historiallisesti ja sosiaalisesti rakentuneen kokemuksellisen tiedon roolin päätösprosessissa.

Seuraavassa pohdintaosiossa käsitelen tarkemmin haastattelutilanteiden ja haastatteluille määriteltyjen lähtökohtien mahdollisia vaikutuksia tutkielmani tuloksiin. Lisäksi pohdin haastattelijan ja haastateltavan sekä tutkijan roolia tutkimustulosten näkökulmasta. Avaan myös niitä näkökulmia tutkimukseen, jotka jäivät tässä tutkielmassa käyttämättä. Jatkotutkimusaiheiden lisäksi



laajennan tässä luvussa aloitettua kuvausta diskurssien välisestä vuorovaikutuksesta. Pohdin sen merkityksiä tutkimustuloksille.

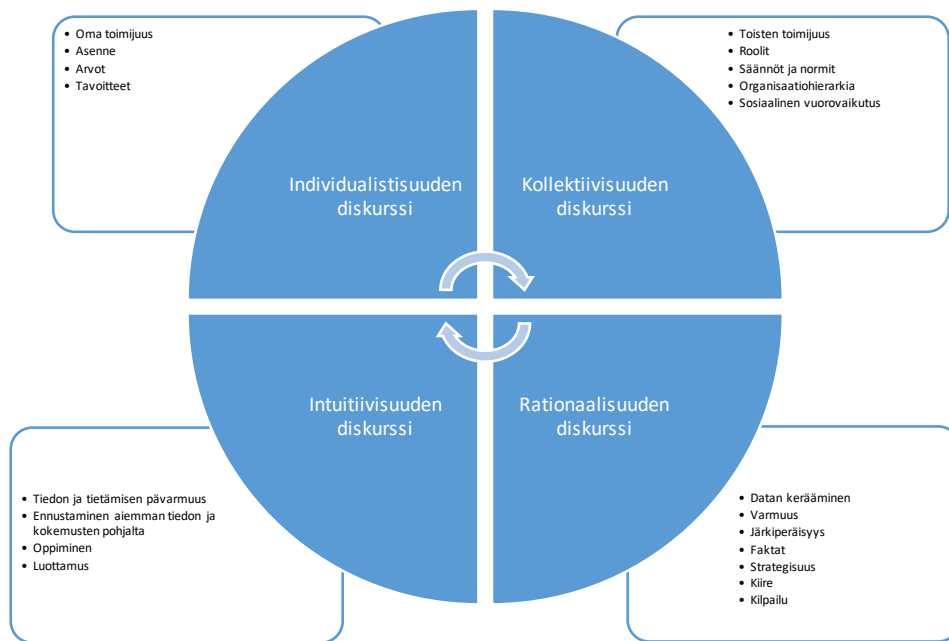
## 6.2 Pohdinta

Aineistosta löytämäni diskurssit asettuivat jo analyysivaiheessa vuoropuheluun toistensa kanssa. Esimerkiksi kilpailun, kiireen, kokemuksen, tietämisen, luottamuksen, oppimisen ja menestyksen teemoja merkityksellistettiin useammassa diskurssissa. Diskurssien välinen vuorovaikutus näkyy tutkielmani lopputuloksissa. Individualistisuuden, kollektiivisuuden, rationaalisuuden ja intuitiivisuuden ulottuvuudet lomittuvat toistensa kanssa siten, että diskursseissa käsitellään samoja teemoja erilaisista ja keskenään ristiriitaisistakin näkökulmista.

Tämän havainnon jälkeen jäin pohtimaan, olisiko aineisto pitänyt järjestellä tutkielmassa eri tavoin, jotta olisin välttynyt päällekkäisyyksiltä. Osittain samojen teemojen käsittely eri näkökulmista on mielestäni kuitenkin myös hyvä asia. Havainto korostaa, että kyseessä on monipuolinen aineisto, jonka tulkitseminen eri näkökulmista voi tuottaa tutkijalle uutta tietoa käsiteltävästä ilmiöstä. Lisäksi se tuo näkyväksi koko sosiaalisten käytänteiden kirjon, joiden kautta toimijat päätösprosessia vuorovaikutuksessa määrittelevät. (Jokinen ym. 2016, 45).

Koska diskurssit toimivat selkeästi vastinpareina toisilleen, individuaalisuuden ja kollektiivisuuden sekä rationaalisuuden ja intuitiivisuuden ulottuvuudet nähdään tässä tutkielmassa toistensa jatkumoina. Tällainen nelikenttä laajentaa käsitystä siitä, miten monivaiheinen prosessi päätöksenteko on ja kuinka sen eri osa-alueet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Seuraavassa kuviossa näkyy, miten diskurssit asettuvat toistensa jatkumoiksi.

Kuvio 1: Päätöksenteon diskurssit toistensa jatkumoina



Michel Foucaultin (1980) mukaan diskurssianalyysi tarjoaa mahdollisuuden hallitsevien valta- ja tietorakennelmien uudelleen käsittämiseen tai -tulkitsemiseen. Kyse ei ole vain keskusteluista, vaan siitä, miten organisoidut instituutiot ovat osa diskursseja. Tämän tutkielman kannalta keskeinen kysymys onkin se, tuottaako ja uusintaako päätöksenteko instituutiona tiettyä diskursiivista muotoa vai onko se sosiaalinen konstruktio, jota tuotetaan erilaisilla puhetavoilla. Aineistoanalyysin jälkeen tulkitseen, että päätöksenteko on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tuotettu instituutio, jota rakennetaan siitä käydyissä merkitysneuvotteluissa kunkin tilanteen mukaan hieman eri tavoin ja erilaisista näkökulmista. Tällöin myös haastattelutilanteella ja sen lähtökohdilla on iso merkitys lopputuloksen kannalta.

Tässä tutkielmassa käyttämässäni aineistossa haastattelijat rajasivat keskustelun liiketoiminnallisesti merkittäviin päätöksentekoprosesseihin. Haastattelun lähtöasetelma ja tutkijoiden esittämien kysymysten sisällöt ja muodot ovat saattaneet ohjata haastateltavien kerrontaa tiettyyn suuntaan, jolloin jotakin yritysorganisaatioiden päätösprosessien kannalta merkityksellistä on saattanut jäädä käsittelyn ulkopuolelle. Myös haastattelijan ja haastateltavan välisellä vuorovaikutuksella on merkitystä haastattelun lopputuloksen kannalta. Vuorovaikutuksessa voidaan esimerkiksi rakentaa

luottamusta eri tavoin. Siksi haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutusprosessilla on paljon vaikutusta siihen, millaisia asioita ja mistä näkökulmista haastattelutilanteessa tuodaan esiin.

Näissä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvissa merkitysneuvotteluissa keskeinen asema on myös vallitsevalla kulttuurilla, joka sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta ohjaa ihmisten tulkintoja ja ymmärrystä. Uusliberalismi suosii ideologiana tiettyjä ryhmiä, minkä vuoksi se paljastaa myös päätöksenteosta vallan kerroksia. Esimerkiksi tässä tutkielmassa käytetyn aineiston haastateltaviksi on valittu organisaatioissa tietyssä asemassa olevia henkilöitä. Jatkossa olisi mielenkiintoista tarkastella päätöksentekoa esimerkiksi organisaatiossa eri asemassa olevien näkökulmasta tai kysyä päätöksenteosta heiltä, jotka eivät pääse organisaatioissa siihen vaikuttamaan.

Kiinnostavaa on myös se, miten yhteiskunnalliset muutokset vaikuttavat organisaatioiden päätöksentekoprosesseihin tulevaisuudessa. Tässä tutkielmassa aineistoanalyysin tuloksia peilattiin vallitsevaan uusliberalistiseen kulttuuriin. Kuitenkin siirtymä uusliberalismin jälkeiseen maailmaan on mahdollinen tulevaisuudessa esimerkiksi suuren katastrofin kautta (Patomäki 2007). Tällä hetkellä elämme koronapandemian aiheuttamassa poikkeustilassa, joka on muuttanut ja tulee muuttamaan maailmaa pysyvästi. Hurshin ja Hendersonin (2011) mukaan markkinajohtoinen päätöksenteko on saanut ihmiset kadottamaan paitsi suhteen toisiin ihmisiin myös luontoon ja ympäristöön (2011, 172–173). Uusliberalismin kritiikissä otetaan entistä enemmän kantaa esimerkiksi ilmastonmuutokseen. Ovatko organisaatiot tulevaisuudessa kiinnostuneita vastuullisuudesta ja miten se näkyy niiden päätöksenteossa? Löydetäänkö uusien teknologioiden avulla mahdollisuuksia tehdä samanaikaisesti sekä liiketoiminnallisesti kannattavia että sosiaalisesti ja ekologisesti vastuullisia päätöksiä? Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi sitä, miten koronapandemian tai ilmastonmuutoksen kaltainen poikkeustila näkyy yritysorganisaatioiden päätöksenteossa ja siitä esitetyissä selonteissa. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi se, miten vastuullisuutta merkityksellistetään yritysorganisaatioissa päätöksenteon kontekstissa.

Diskurssianalyysia tekevä tutkijan tulee olla erityisen tietoinen kielen avulla tuotetuista tulkinnoista, sillä tutkimuksen tulokset koostuvat niistä. Siksi argumentointi eli sosiaalisen todellisuuden konstruointi on diskurssianalyttikolle vakava asia. (Juhila & Suoninen 2016, 460–462.) Olen läpi tämän tutkielman pyrkinyt huomioimaan oman sosiokulttuurisen taustani ja sen mahdolliset vaikutukset tutkimukseni tuloksiin ja niiden esitystapaan. Myös haastattelijoiden ja haastateltavien sosiokulttuurisella taustalla on merkitystä siihen, minkälaisen aineiston olen tämän tutkielmani käyttöön saanut. Haastattelutilanteessa tehdyillä valinnoilla on paljon vaikutusta siihen, minkälainen

haastattelusta sisällöllisesti tulee. Nämä valinnat saattavat usein olla myös tiedostamattomia. Pelkästään puheenvuorojen muotoiluilla tai äänenpainoilla on merkitystä siihen, miten niitä vuorovaikutuksessa tulkitaan ja millaisia vastauksia niihin saadaan. Keskusteluanalyysissa tarkastellaan esimerkiksi kehollisen läsnäolon, katseen, ilmeiden ja eleiden, prosodian, lauserakenteiden ja tilan ja liikkeen vaikutuksia vuorovaikutuksen rakentumiseen. Vaikka sosiaalista vuorovaikutusta ei tässä tutkielmassa ole tarkasteltu tällaisesta mikronäkökulmasta, on tärkeää tiedostaa, miten monet erilaiset sosiaaliseen vuorovaikutukseen liittyvät elementit vaikuttavat haastattelutilanteiden taustalla ja suuntaavat keskustelujen sisältöjä. (Stevanovic & Lindholm 2016.)

Kulttuurintutkimuksessa ei oleteta, että selitysmallit esittävät universaaleja lainalaisuuksia, vaan keskeistä on ilmiön paikallinen selittäminen. (Alasuutari 2011, 55.) Siksi on tärkeää, että aineistosta löytämieni diskurssien kulttuurinen ja historiallinen konteksti on tuotu esiin tutkielman tuloksissa. Tähän pyrin myös avaamalla päätöksenteon diskursseja uusliberalistisesta kontekstista käsin. Tiedostan, että jonkin toisen kontekstin valitsemalla päätöksentekoprosessista ja sen diskurssiivisista ulottuvuuksista olisi kuitenkin saattanut paljastua jotakin sellaista, joka tässä tutkielmassa jäi löytämättä.

Toisaalta tekemäni diskurssianalyysi toi esiin paljon myös sellaisia päätöksenteon ulottuvuuksia, joita ei tämän tutkielman puitteissa ollut mahdollista tarkastella syvemmin. Tulevaisuudessa ne voivat kuitenkin avata uusia suuntia päätöksentekoprosessien tutkimukselle. Aineistossa merkityksellistettiin esimerkiksi organisaatioiden hiljaista tietoa. Koska tiedon sijainnilla näyttäisi olevan päätöksentekoprosessissa paljon merkitystä, mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi esimerkiksi selvittää, mikä ohjaa tiedon kulkua päätöksentekoprosesseissa. Onko kyse esimerkiksi kulttuurista, hierarkioista vai psykologisesta turvallisuudentunteesta? Millainen vuorovaikutusilmapiiri vahvistaa tiedon kulkua ja oppimista organisaatiossa?

Kollektiivisessä diskurssissa päätöksentekoprosessia tarkasteltiin “toisista” tuotettujen selontekojen kautta. Päätöksentekoprosesseissa esiin nousseiden tiedonkäsittelyyn liittyvien ongelmien ratkaisuja voidaan tulevaisuudessa löytää esimerkiksi tekoälyn avulla. Tekoälyä ei nostettu tämän tutkielman keskiöön, vaikka sitä käsiteltiin käyttämässäni aineistossa. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia samaa aineistoa ja valita tutkimuksen kohteeksi ne katkelmat, jotka jäivät nyt käyttämättä. Jos tekoälylle ei esimerkiksi opetettaisi samanlaisia kategorisia luokitteluja, joita ihmiset tekevät eri rooleissa olevista henkilöistä, olisiko organisaatioilla enemmän mahdollisuuksia löytää päätösprosesseihin uusia näkökulmia. Mielenkiintoista olisi tutkia esimerkiksi sitä, miten tekoäly

kategorisoidaan päätösprosessissa, ja ovatko luokittelut samankaltaisia kuin päätöksentekoon osallistuvista “toisista” kollektiivisessa diskurssissa tehtiin.

Olen tässä tutkielmassa tarkastellut päätöksentekoa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Tavoitteenani oli selvittää, millaisista vaiheista yritysorganisaatioiden päätösprosessit koostuvat sekä miten näitä vaiheita sosiaalisessa vuorovaikutuksessa merkityksellistetään. Koska tarkastelemassani aineistossa on haastateltu yritysorganisaatioiden edustajia tietyiltä aloilta, tutkimukseni tuloksia ei voi yleistää koskemaan kaikenlaisia yritysorganisaatioita. Tutkimusaineistossani haastatellut henkilöt työskentelevät pääosin suurissa vientiyrityksissä, joiden toimialaa on esimerkiksi ohjelmistokehitys tai automaattioratkaisut. Lisäksi haastattelujen lähtökohtana ovat olleet liiketoiminnalliset päätösprosessit. Rajaus on vaikuttanut siihen, minkälaisia asioita päätöksenteosta on keskusteluihin haastattelutilanteissa tuotu.

Tästä huolimatta aineistoanalyysini tuotti monipuolisen kuvan päätöksenteosta yritysorganisaatioissa. Diskurssianalyysin avulla löysin aineistosta neljä päädiskurssia, joiden kautta kuva yritysorganisaatioiden päätösprosessista ja niiden vaiheista rakentui. Individualistisuuden, kollektiivisuuden, rationaalisuuden ja intuitiivisuuden diskurssien kautta päätösprosessin vaiheita merkityksellistettiin hieman eri näkökulmista. Näiden näkökulmien asettaminen vuoropuheluun toistensa sekä uusliberalistisen diskurssin kanssa avasi tutkielmani tutkimustulosten merkityksiä laajemmin kuin vain tiettyjen yritysorganisaatioiden kontekstissa. Tutkimustulokset osoittivat, miten päätöksenteko on yhteydessä ympäröivään yhteiskuntaan.

Alasuutarin (1994) mukaan laadullisella analyysillä pyritään aina selittämään merkityksellistä toimintaa. Sen tarkoituksena on pelkistää havaintoja ja ratkaista arvoitus eli tehdä merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 1994, 38–39, 44.) Tässä tutkielmassa olen muodostanut neljän diskursiivisen ulottuvuuden kautta rakennekokonaisuuden, joka kuvaa yritysorganisaatioiden päätösprosesseja päätöksentekijöiden näkökulmasta. Tutkimustulokset tuottivat uutta tietoa siitä, miten päätöksentekijät merkityksellistävät oman ja toisten päätöksentekoon osallistuvien toimijuuden ja roolit, miten päätöksenteolle asetetaan reunaehdot sekä minkälainen merkitys esimerkiksi tiedolla, tietämisellä, epävarmuudella ja kiireellä päätösprosessien kontekstissa on. Näistä havainnoista on hyötyä, kun yritysorganisaatioissa kehitetään päätöksentekoprosesseja.

Vaikka olen tämän tutkielman kautta esittänyt näkökulman siihen, miten liiketoiminnallisesti merkittäviä päätösprosesseja yritysorganisaatioissa merkityksellistetään, analyysissä esittämäni

tulokset ovat vain osavastauksia siihen, mitä kaikkea päätösprosessi voi pitää sisällään. Siksi päätöksenteon tutkiminen eri näkökulmista ja erilaisilla menetelmillä myös tulevaisuudessa on tärkeää. Kuten Alasuutari (1994) toteaa, tutkimus ei lopu, vaikka tutkimukselle asetettu tutkimusongelma saadaan selvitettyä ja raporttiin laitetaan viimeinen piste. Sosiaalipsykologisesta näkökulmasta päätöksenteko on vuorovaikutusprosessina niin moniulotteinen, että siinä riittää aina uutta tutkittavaa. Vaikka päätöksenteon teknologiset apuvälineet lisääntyisivät, sen kova ydin säilyy. Ihmisillä ja ihmisten välisellä vuorovaikutuksella on päätösprosessissa merkittävä rooli. Ja siellä, missä on ihmisen toimintaa, on mahdollisuus monien merkitysmaailmojen syntyiselle ja niiden tulkinnalle. (Jokinen, Juhila & Suoninen 2016, 217.)

# LÄHTEET

Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

Alasuutari, P. (1996) *Toinen tasavalta: Suomi 1946–1994*. Tampere: Vastapaino.

Allen, V. L. (1965) *Situational factors in conformity*. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 133–175.

Banasiewicz, A. D. (2019) *Evidence-Based Decision-Making: How to Leverage Available Data and Avoid Cognitive Biases*. New York: Routledge.

Bal, P. M. & Doci, E. (2017) Neoliberal ideology in work and organizational psychology. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol. 27 (5). P. 536–548.

Burr, V. (2015) *Social constructionism*. New York: Routledge.

Casey, C. (1995) *Work, Self and Society: After Industrialism*. London: Psychology Press.

Colman, A. M. (2013) *Game Theory and Its Applications: In the Social and Biological Sciences*. New York: Psychology Press.

Connell, R., Fawcett, B. & Meagher, G. (2009) Neoliberalism, New Public Management and the human service professionals. Introduction to the Special Issue. *Journal of Sociology*: 45(4). P. 332–338.

Connell, R. (2010) Understanding Neoliberalism. Teoksessa: Braedley, S. & Luxton, M. (2010) *Neoliberalism and Everyday Life*. Montréal: McGill-Queen's University Press.

Connolly, T. & Koput, K. (1997) Naturalistic decision making and the new organizational context. Teoksessa: Zur. S. (1997) *Organizationl Decision Making*. Cambridge: Cambridge University Press.

Crowley, M. & Hodson, R. (2014) Neoliberalism at Work. *Sage Journals: Social Currents*. Vol. 1, issue 1. February 2014, p. 91–108. The Southern Sociological Society.

Damasio, A. (2001) *Descartesin virhe: emootio, järki ja ihmisen aivot*. Helsinki: Terra cognita.

Davies, B. & Harre, R. (1990) Positioning: The Discursive Production of Selves. *Journal for the Theory of Social Behaviour* 20(1).

- Durkheim, E. (1984) *The division of labor in society*. London: MacMillan. (Original work published 1893)
- Edwards, D. & Ashmore, M. & Potter, J. (1995) Death and furniture: the Rethoric, Politics and Theology of Bottom Line Arguments against Relativism. *History of the Human Sciences*. 8(2), 25–49.
- Eräranta, K., Markkula, A. & Moisander, J. (2010) Construction of consumer choice in the market: challenges for environmental policy. *International Journal of Consumer Studies*. Vol. 34 Issue 1, p73-79. 7p.
- Eskola J. & Suoranta J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Fairclough, N., Graham, P., Lemke, J. & Wodak, R. (2004) *Introduction*. *Critical Discourse Studies* 1(1), 1–7.
- Festinger, L. (1954) *A Theory of Social Comparison Process*. *Human Relations*, 7, 117–140.
- Fischer, P., Nilufer, A., Fischer, J., Frey, D. & Lea, S. E. G. (2012) The Cognitive Economy Model of Selective Exposure: Integrating Motivational and Cognitive Accounts of Confirmatory Information Search, p. 21–41. In Krueger J. I. (eds.) *Social Judgement and Decision Making*. New York: Psychology Press.
- Foucault, M. (1980) *Power/Knowledge. Selected Interviews & Other Writings 1972–1977*. Gordon, Colin (toim.) New York: Pantheon Books.
- Friedman, M. & Friedman, R. (1982) *Vapaus valita*. Suom. Lempiäinen H. & Vesikansa, J. Helsinki: Otava.
- Gagnon, S. & Cornelius, N. (2000) Re-examining workplace equality: The capabilities approach. *Human Resource Management Journal* – Vol 10. No. 4.
- Gergen, K. (2009) *Relational Being: Beyond Self and Community*. Oxford: Oxford University Press.
- Gifford, William E.; Bobbitt, H. Randolph ja Slocum, John W. (1979): Message Characteristics and Perceptions of Uncertainty by Organizational Decision Makers. *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 3, s. 458–481.
- Hall, Stuart (1999) *Identiteetti*. Tampere: Vastapaino.
- Harvey, D. (2016) Neoliberalism as Creative Destruction. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 610 (1), p. 21–44.
- Harvey, N. & Fischer, I. (1997) Taking advice: Accepting help, improving judgement and sharing responsibility. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70, 117–133.



- Heracleous, L. (2003) *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hursh, D. W. & Henderson, J. A. (2011) Contesting global neoliberalism and creating alternative futures. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*. Vol. 32, No. 2, p. 171–185. New York: Routledge.
- Jokinen, A. (2016) Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa: Jokinen, A.; Juhila, K. & Suoninen, E. *Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Tampere: Vastapaino.
- Jokinen, A.; Juhila, K. & Suoninen, E. (2016) *Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Tampere: Vastapaino.
- Juhila, K. & Suoninen, E. (2002) Tulkinnan vakuuttavuus. Teoksessa Arja Jokinen, Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino.
- Juhila, K. & Suoninen, E. (2016) Kymmenen kysymystä diskurssianalyysistä. Teoksessa *Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Tampere: Vastapaino.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1974) *Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Science, vol. 185.
- Kao, R. & Kao, R. (2010) *Sustainable Economy: Corporate, Social and Environmental Responsibility*. Singapore: World Scientific Publishing.
- Keating, A. (2012) *Transformation Now! Toward a Post-Operational Politics of Change*. Champaign: University of Illinois Press.
- Kluckhohn, C. & Kluckhohn, R. (1962) *Culture and behavior: collected essays of Clyde Kluckhohn*.
- Krueger, J. I. (2012) *Social Judgement and Decision Making*. New York: Psychology Press.
- Kuortti, J., Mäntynen, A., Pietikäinen, S. (2008) *Kielen rakennustelineillä: Kielellisen ja yhteiskunnallisen käänteiden merkitys*. Tiedotustutkimus Vol. 31 (3).
- Laudicina P. A. & Mukesh, A. (2012) *Beating the global odds. Successful Decision Making in a Confused and Troubled World*. New Jersey: John Wiley & Sons.

- Laughlin, P. R. (2011) *Group Problem Solving*. New Jersey: Princeton University Press.
- Leiwo, M. & Pietikäinen, S. (1996) Kieli vuorovaikutuksen ja vallankäytön välineenä. Teoksessa: Palonen, K. & Summa, H. (toim.) *Pelkkää retoriikkaa*. Tampere: Vastapaino.
- Lipschitz, R. (1989) *Decision making as argument driven action*. Working paper, Boston University Center for Applied Social Science.
- Lu, L., Yuan, Y. & McLeod, P. L. (2012) *Twenty-five years of hidden profile studies: A meta-analysis*. *Personality and Social Psychology Review*, 16, 54–75.
- Lukes, S. (1971) *The meanings of individualism*. *Journal of the History of ideas*, 32, 45–66.
- Luostarinen, H. & Väliverronen, E. (1991) *Tekstinsyöjät*. Jyväskylä: Vastapaino.
- March, J. G. (1997) Understanding how decisions happen in organizations. Teoksessa: Zur, S. *Organizational Decision Making* (1997) Cambridge: Cambridge University Press.
- March, J. G. & Olsen, J. P. (1989) *Rediscovering organizations: The organizational basis of politics*. New York: Free Press.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958) *Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Matsuyama, K. (1995) Complementarities and cumulative processes in models of monopolistic competition. *Journal of Economic Literature*, 33, 701–729.
- McGuigan, Jim (2016) *Neoliberal Culture*. New York: Palgrave Macmillan.
- Mojzisch, A., & Schulz-Hardt, S. (2010). Knowing others' preferences degrades the quality of group decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(5), 794–808.
- Nash, J. Forbes Jr. (1950) Equilibrium Points in N-Person Games, *Proceeding of the National Academy of Sciences of the United States of America*, Vol.36, 48–49.
- Nutt, P. C. & Wilson, D. C. (2010) *Handbook of Decision Making*. United Kingdom: Wiley.
- Parsons, T. (1956) Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations: *I. Administrative Science Quarterly*, 1, 63–85.
- Patomäki H. (2007) *Uusliberalismi Suomessa. Lyhyt historia ja tulevaisuuden vaihtoehdot*. 3. painos. Vantaa: WSOY.

- Peleckis, K. (2015) The Use of Game Theory for Making Rational Decisions in Business Negotiations: A Conceptual Model. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(4), 105–121.
- Pennington, N. & Hastie, R. (1988) Explanation-based decision making: Effects of memory structure on judgement. *Journal of experimental psychology: Learning, Memory and Cognition*, 14, 521–533.
- Penz, O. & Sauer, B. (2020) *Governing Affects: Neoliberalism, Neo-Bureaucracies, and Service Work*. New York: Routledge.
- Pietikäinen S. & Mäntynen A. (2009) *Kurssi kohti diskurssia*. Tampere: Vastapaino.
- Pynnönen, Anu (2015) *Varjosta valokeilaan: Kriittisiä diskurssianalyseja huonosta johtamisesta*. Jyväskylän yliopisto, väitöskirja. Jyväskylä University Printing House.
- Pälli, P. (2003) *Ihmisyhmä diskurssissa ja diskurssina*. Acta Universitatis Tamperensis 910. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Roscigno, V., Lopez, S. & Hodson, R. (2009) “Supervisory Bullying, Status Inequalities and Organizational Context.” *Social Forces* 87: 1561–89.
- Rothbaum, F. & Trommsdorff, G. (2007) Do Roots and Wings Complement or Oppose One Another? The Socialization of Relatedness and Autonomy in Cultural Context. Teoksessa Grusec, J. E. ed., Hastings, P. ed. *The handbook of socialization*. New York: The Guilford Press, pp. 461–489.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Viitattu 6.7.2020.
- Suoninen, E. (2013) Päivittäinen vuorovaikutus. Teoksessa E. Suoninen, A. Pirttilä-Backman, A. R. Lahikainen & M. Ahokas (toim.) *Arjen sosiaalipsykologia*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Suoninen, E. (2016) Kielenkäytön vaihtelevuuden analysoiminen. Teoksessa: Jokinen, A.; Juhila, K. & Suoninen, E. *Diskurssianalyysi. Teoriat, peruskäsitteet ja käyttö*. Tampere: Vastapaino.
- Simon, Herbert A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *American Economic Review*, Vol69.(4), 50–108.
- Stevanovic, M. & Lindholm, C. (2016) (toim.) *Keskusteluanalyysi*. Kuinka tutkia sosiaalista toimintaa ja vuorovaikutusta. Tampere: Vastapaino.

- Stevanovic, M. & Peräkylä, A. (2012) Deontic Authority in Interaction: The Right to Announce, Propose, and Decide. *Research on Language and Social Interaction*. Vol. 45 (3) p. 297–321.
- Stinchcombe, A. (1965) Social structure and organizations. In J. G. March (ed.), *Handbook of Organizations* (pp. 142–193.) Chicago: Rand-McNally.
- Todd, P. M. (2007) Coevolved cognitive mechanisms in mate search: Making decisions in a decision-shaped world. In J. P. Forgas, M. G. Haselton & W. von Hippel (eds.), *Evolution and the social mind: Evolutionary psychology and social cognition* (Sydney Symposium of Social Psychology series) (p. 145–159). New York: Psychology Press.
- Todd, P. M., Place S. S. & Bowers, R. I. (2012) Simple heuristics for mate choice decisions. Teoksessa: Krueger, J. I. *Social Judgement and Decision Making*. New York: Psychology Press Social Judgement and Decision Making.
- Weedon, C. (1987) *Feminist Practice and Poststructuralist Theory*. Oxford: Basil Blackwell.
- Weick, Karl E. (1995) *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wilson, J. A. (2018) *Neoliberalism*. New York: Routledge.
- Yaniv, I. (2004) Receiving other people's advice: Influence and benefit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93, 1–13.
- Zajonc, R. B. (1999) One hundred years of rationality assumptions in social psychology. In A. Rodrigues & R. V. Levine (eds.), *Reflections on 100 years of experimental social psychology*. (pp. 200–2014). New York: Basic Books.
- Zur, Saphira (1997) *Organizational Decision Making*. Cambridge Series on Judgement and Decision Making. Cambridge: Cambridge University Press.

### **Digitaaliset lähteet**

<https://www.tuni.fi/fi/tutkimus/newbi5-uutta-kilpailukykyä-alysta-intuitiosta-interaktiosta-seka-tiedon-integraatiosta> Haettu 7.2.2020.

[https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/EETTISET%20PERIAATTEET\\_TENKIN%20HYV%C3%84KSYM%C3%84%20LUONNOS\\_7.5..pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/EETTISET%20PERIAATTEET_TENKIN%20HYV%C3%84KSYM%C3%84%20LUONNOS_7.5..pdf) Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Viitattu: 8.7.2020.

<https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000005354748.html> Kuvaja, Sari. Vastuullisuus nousi yritystoiminnan ytimeen. Viitattu 30.9.2020.

<https://yle.fi/uutiset/3-6479293> Frilander, Jenni. Yritysvastuu - Sanahelinää vai todellisia tekoja? Viitattu 30.9.2020.