Tampereen yliopisto

Maria Suutala

# TUNTEIDEN SÄÄTELY PERHEYRITYKSEN JOHDON STRATEGISESSA PÄÄTÖKSENTEOSSA

## Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Huhtikuu 2021

Ohjaaja: Hannu Kuusela

# TIIVISTELMÄ

Maria Suutala: Tunteiden säätely perheyrityksen johdon strategisessa päätöksenteossa. Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma.
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, markkinointi
Huhtikuu 2021

---

Yrityksen johtaja määrittelee yrityksen suunnan strategisella päätöksenteolla. Tunteiden roolia strategisessa päätöksenteossa on väheksytty niin päätöksenteon tutkimuksen kuin myös strategisen johtamisen kentällä. Tutkimus on keskittynyt lähinnä päätöksentekoon liittyvien kognitiivisten prosessien tutkimiseen ohittaen tunteiden vaikutukset ja niiden tarjoamat mahdollisuudet päätöksenteossa. Tunteiden läsnäolon tunnistamisella ja niiden säätelemisellä on positiivinen vaikutus työympäristöön, mutta johtajien odotetaan tekevän silti päätökset puhtaan rationaalisesti. Kun johtaja välittää yrityksestä ja johtaa sitä läpi suurtenkin muutosten, ovat tunteet väistämättäkin läsnä. Perheyrityksissä tunteet nähdään ja koetaan intensiivisimmillään, minkä vuoksi perheyritykset valikoituvat tutkielman keskiöön.

Tutkielman tavoitteena on tarkastella tunteiden säätelyn strategioita, joita perheyritysten johtajat hyödyntävät tehdessään strategisia päätöksiä. Nämä päätökset tehdään dynaamisten kyvykkyyksien teorian tarjoamassa mahdollisuuksiin tarttumisen kontekstissa. Tutkielmassa analysoidaan sitä, miten tunteiden säätely tukee strategista päätöksentekoa. Tutkielman teoreettinen asemointi painottuu strategisen markkinoinnin ja päätöksenteon tutkimuksen välimaastoon. Teoria-osuudessa käydään läpi keskeistä teoriaa strategisesta päätöksenteosta ja dynaamisista kyvykkyyksistä, kuten myös tunteista ja tunteiden säätelystä. Näiden pohjalta luodaan teoreettinen viitekehys, jolla kuvataan aiemman tutkimuksen linkittymistä yhteen. Sovellettavan teorian valintaa ohjaa vahvasti aineisto.

Aihetta lähestytään tutkielmassa kvalitatiivisesti ja induktiivisesti. Tunteiden säätelyn metodologialta odotetaan menetelmällistä herkkyyttä, millä päästään kiinni subjektiiviseen, muistinvaraiseen ja haastateltavan omaan arvioon perustuvaan tunnekokemukseen. Herkkyyttä saavutetaan tutkielmassa narratiivisen metodologian ja CIT-menetelmän avulla, joiden käyttäminen yhdessä on luontevaa aiemman tutkimuksen perusteella. Näitä menetelmävalintoja ohjaavat relativistinen olemassaolon käsitys suhteellisesta totuudesta, sekä sosiaalisen konstruktionismin oletus tiedon rakentumisesta sosiaalisesti ja peilaten yksilön omiin kokemuksiin. Metodologiaa tarkastellaan interpretivistisessä paradigmassa, mikä korostaa yhteiskunnan ilmiöiden ymmärtämistä haastateltavan oman toiminnan kautta heidän omassa kontekstissaan.

Haastattelussa johtajia pyydettiin ääripään kokemuksia kuvaamalla kertomaan päätöksentekotilanteista, joissa he ovat kokeneet suuria tunteita. Induktiivisen lähestymistavan mukaisesti aihe rajautui lopulliseen muotoonsa aineiston perusteella. Aineisto koostuu kahdeksasta perheyrityksen johtajan haastattelusta. Analysointia tehtiin narratiivisin analyysimenetelmin. Lopuksi narratiivit tuotiin yhteen yhdeksi metanarratiiviksi. Tulosten analysointiakin ohjasi vahvasti induktiivinen ote.

Tutkielman tuloksena aineistosta tunnistettiin erilaisia tunteiden säätelyn strategioita. Strategiat eriteltiin aiemman tutkimuksen tunnistaman neljän strategian alle: vastauksen muotoileminen, huomion asetteleminen, tilanteen muokkaaminen ja arvion muuttaminen. Tunteiden säätelyn strategiat keskittyvät tietyn energian ja valenssin tunteiden säätelyyn. Näiden strategioiden avulla johtaja takaa sujuvan ja analyyttisen, mutta samaan aikaan empaattisen ja ihmisläheisen strategisen päätöksenteon. Tunteitaan säätelemällä johtaja kykenee sopeutumaan strategisen mahdollisuuden luomaan tilanteeseen sosiaalisesti, kognitiivisesti ja psykologisesti. Perheyritysten ominaispiirteinä aineistosta nousivat esiin niiden johtajien vahva sitoutuminen yrittäjyyteen, perheen suuri merkitys ja tulevaisuusajattelu.

Tunteet ovat voimavara yritysjohtajalle. Säätelemällä tunteitaan johtaja kykenee tekemään haastaviakin strategisia päätöksiä, joiden avulla strategisiin mahdollisuuksiin tarttuminen on mahdollista. Tutkielman lopuksi eriteltiin sen luoma kontribuutio ja liikkeenjohdon relevanssi. Jatkotutkimusmahdollisuudet korostavat tarvetta ymmärtää tunteiden suhdetta päätöksentekoon ja tuoda se ilmiönä lähemmäs liiketoimintaa.

Avainsanat: dynaamiset kyvykkyydet, strateginen päätöksenteko, tunteiden säätely, narratiivinen tutkimus, critical incident technique, perheyritys

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYSLUETTELO


**1 JOHDANTO ..... 5**

**1.1 Aiheenvalinnan tausta ..... 5**

**1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset ..... 8**

**1.3 Tutkimuksen rajaukset ..... 10**

**2 TEOREETTINEN TAUSTA ..... 12**

**2.1 Strateginen päätöksenteko ..... 12**

**2.2 Dynaamiset kyvykkyydet ..... 14**

**2.3 Mahdollisuuksiin tarttuminen ..... 19**

**2.4 Tunteiden säätely ..... 22**

**2.5 Tunteiden säätely dynaamisten kyvykkyyksien kontekstissa ..... 29**

**3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS ..... 32**

**3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ..... 32**

**3.2 Tutkimusmenetelmät ..... 34**

3.2.1 Laadullinen tutkimus ..... 34

3.2.3 Narratiivinen menetelmä ..... 35

3.2.2 CIT-menetelmä ..... 37

**3.3 Aineiston kerääminen ja kuvaus ..... 38**

**3.4 Aineiston analysointi ..... 41**

**4 TULOKSET ..... 45**

**4.1 Mahdollisuuksiin tarttumisen konteksti ..... 45**

**4.2 Tunteiden säätelyn strategiat ..... 48**

4.2.1 Tilanteen muokkaaminen ..... 48

4.2.2 Huomion asetteleminen ..... 52

4.2.3 Arvion muuttaminen ..... 55

4.2.4 Vastauksen muotoileminen ..... 58

**4.3 Tunteiden säätelyn rooli perheyrityksen päätöksenteossa ..... 59**

**4.4 Narratiivi perheyrityksen päätöksenteosta ja tunteista ..... 68**

**5 JOHTOPÄÄTÖKSET ..... 71**

**5.1 Tutkimuksen yhteenveto ja tulkinta ..... 71**

**5.2 Tutkimuksen kontribuutio ..... 75**

**5.3 Liikkeenjohdon relevanssi ..... 78**

**5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuuden arviointi ..... 79**

**5.5 Jatkotutkimusehdotukset ..... 83**

**LÄHTEET ..... 85**

**LIITTEET** ..... **95**

**LIITE 1: Haastattelurunko** ..... **95**

# KUVIOT

**Kuvio 1.** *Dynaamiset kyvykkyydet mukaillen Teecen (2007) mallia* ..... 20
**Kuvio 2.** *Tunteiden kaksi ulottuvuutta mukaillen Feldman Barrett & Russell 1998, 970.* ..... 25
**Kuvio 3.** *Mukaillen Grossin (1998) tunteiden säätelyn prosessimallia.* ..... 28
**Kuvio 4.** *Teoreettinen viitekehys* ..... 31
**Kuvio 5.** *Tutkielman olemassaolon, tietämisen ja tiedon hankinnan ulottuvuudet mukaillen Easterby-Smith, Thorpe, Jackson & Jaspersen (2018, 62).* ..... 33
**Kuvio 6.** *Esimerkkikuva aineiston narratiivien analyysin koodeista ATLAS.ti -ohjelmistossa* ..... 42
**Kuvio 7.** *Tunteet ja tunteiden säätely strategisessa päätöksenteossa* ..... 60

# TAULUKOT

**Taulukko 1.** *Dynaamisten kyvykkyyksien määritelmiä mukaillen Pulsiri & Vatananan-Thesenvitz (2018, 2) ja Barreto (2010, 260).* ..... 18
**Taulukko 2.** *Tutkielman haastateltavat* ..... 40
**Taulukko 3.** *Aineistosta luotu datarakenne koodauksen perusteella* ..... 43
**Taulukko 4.** *Aineistosta nousseet kriittiset tapahtumat* ..... 46
**Taulukko 5.** *Tulosten yhteenveto ja tulkinta* ..... 74

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aiheenvalinnan tausta

> *Jokaisen investointihankkeen voi perustella numeroilla ja perustellaankin, mutta sen lisäksi siihen loppuun tulee myös aina se tunnepuoli, että lähdetäänkö vai eikö lähdetä. Kyllä siinä on tunteilla rooli. Joku päätös, joka voi näyttää järkevältä, mutta jos fiilis sanoo että ei ehkä kuitenkaan, niin se ei tarkoita että siihen lähdettäisiin vaikka numerot ovat oikeat.* (F)

Näillä sanoin päätöksentekoaan kuvailee eräs suomalaisen perheyhtiön toimitusjohtaja, jota haastateltiin tutkielmaan. Toteamus on ristiriidassa yleisesti kuvitellun käsityksen kanssa yrityksen johdosta. *Eikö toimitusjohtaja olekaan kylmäverinen itse rationaalisuus, joka tekee päätökset analyyttisesti faktoihin ja tilastoihin perustuen? Tunteethan sumentavat päätöksenteon ja ne olisi parempi jättää heti toimistolle tullessa naulakkoon. Ehkä parempi, että niitä ei toisi edes naulakkoon asti sekoittamaan työympäristöä ja heikentämään suorituksia.* Tämän karikatyyrin mukaista epäinhimillisen ja tunteettoman johtajan kuvaa murennetaan tässä tutkielmassa ja tunnistetaan tunteiden merkittävä rooli strategisessa päätöksenteossa. Yhä useamman tutkimuksen mukaan näyttämällä tunteita, kiinnittämällä niihin huomiota ja säätelemällä niitä tarpeen vaatiessa, voidaan saavuttaa positiivisia tuloksia työympäristössä (Humphrey, Pollack & Hawver 2008, 163–164; Grandey 2000, 95).

Johtaja määrittelee yrityksen suunnan strategisella päätöksenteolla (Eisenhardt & Zbaracki 1992, 17). Suunnittelun lomassa liiketoimintaympäristö muuttuu ja haastaa, minkä vuoksi yritys tarvitsee onnistuakseen johtamisen sijaan johtajuutta (Teece 2016, 207). Yritys kohtaa jatkuvasti ongelmia, joihin se ei ole valmistautunut mitenkään (Winter 2003, 992), näistä viimeisimpänä esimerkkinä maailmaa riepotellut koronapandemia. Muutos liiketoimintaympäristössä luo yritykseen tilan, joka mahdollistaa uuden kehittämisen.

Innovoinnin pohjana toimii usein muutos, joka mahdollistaa innovoinnille oivalliset olosuhteet (Teece 2007, 1325). Toisaalta taas ulkoisen ympäristön muutokseen sopeutuminen vaatii usein strategisten voimavarojen muokkaamista tai terävöittämistä innovaatioiden avulla (Zollo & Winter 2002). Sitä, miten yritys integroi, rakentaa ja muotoilee sisäisiä ja ulkoisia kompetensseja, resursseja ja rutiineja vastaamaan muuttuvaan liiketoimintaympäristöön, kuvataan dynaamisilla kyvykkyyksillä (Teece, Pisano & Shuen 1997, 516; Teece, Peteraf & Leih 2016, 18; Eisenhardt & Martin 2000, 1107; Zahra, Sapienza & Davidsson 2006, 924). Strategisten päätösten tekeminen on osoitus dynaamisista kyvykkyyksistä (Eisenhardt 1999; Eisenhardt & Martin 2000).

Muutokseen vahvasti kytkeytyvät dynaamiset kyvykkyydet (Winter 2003, 992) kehittävät ja ohjaavat yrityksen resursseja huomioimaan ja muotoilemaan liiketoimintaympäristön muutoksia. Mitä voimakkaammat dynaamiset kyvykkyydet yrityksellä on, sitä tehokkaammin se voi erilaistaa ja kehittää palveluitaan uusia markkinoita varten (Teece 2016, 210). Tutkimusalana dynaamisten kyvykkyyksien teoria on verrattain uusi, mutta niiden olemassaolo on tunnistettu alalla varhain ja sitä kehitetään jatkuvasti, mikä puoltaa tämän teorian pysyvyyttä tieteen kentällä (ks. Adner & Helfat 2003; Barreto 2010). Teoria kytkeytyy vahvasti muutokseen ja muutoksen johtamiseen sen tarkastellessa tapoja, joilla yritykset aistivat mahdollisuuksia ja tarttuvat niihin, sekä järjestelevät resursseja ja voimavaroja uudelleen (Teece 2007, 1341). Tämä korostaa teorian ajankohtaisuutta ja relevanssia.

Strategisen johtamisen tutkimuksen kentällä on jäänyt vähemmälle huomiolle se, miltä muutos johtajasta tuntuu ja miten hän pystyy toimimaan haastavissa, epämiellyttäviä tunteita herättävissä tilanteissa. Olemassa oleva kirjallisuus on kauan väheksynyt emootioiden ja tiedostamattomien kognitiivisten prosessien merkitystä, keskittyen lähinnä kylmään kognitiiviseen ja behavioraaliseen logiikkaan (Hodgkinson & Healey 2011, 1500–1501).

Tunteiden roolia päätöksenteossa on tutkittu hyvin vähän (Lerner, Li, Valdesolo & Kassam 2015, 800), minkä vuoksi strategiseen päätöksentekoon ja yleisemmin dynaamisiin kyvykkyyksiin kytköksissä olevat emotionaaliset prosessit ja niiden tärkeys ovat jääneet vähemmälle huomiolle (Huy & Zott 2019, 29). Tämä on ristiriitaista sen suhteen, että tunteet ovat väistämättäkin läsnä yksilön toiminnassa kun kyseessä on

yksilölle tärkeä asia (Gross 2002, 281), mitä oma elinkeino yleensä on. Elinkeinon henkilökohtainen tärkeys korostuu perheyritysten johtajilla. Perhesuhteet tuovat tunteet lähelle liiketoimintaa sen erottamattomaksi osaksi. Johtajien tulee haastavissa muutostilanteissa selviytyä niin omista tunteistaan, mutta myös kiinnittää huomiota eri sidosryhmien tunteisiin (Huy & Zott 2019, 28).

Tunteiden pelätään sumentavan arviointikykyä, niiden ilmaisuun liittyy tiukat sosiaaliset normit ja vastakkainasettelu tunteiden ja kognition välillä on erityisesti työelämässä hyvin voimakasta. Vaikka järki ja tunne esitetään useimmiten toistensa vihollisina, osoittaa merkittävä määrä tutkimusta kuitenkin sen, että laadukkaimmat päätökset syntyvät, kun järki ja tunne toimivat yhdessä (Healey & Hodgkinson 2017, 112). Valjastaakseen tunteen käyttöönsä johtajan täytyy voida hallita ja ohjata tunteitaan.

Yhä kasvava joukko kirjallisuutta osoittaa, että tunteita voidaan kontrolloida ja säädellä (ks. Grandey 2000; Gross 1998; Zembylas 2007; Boss & Sims Jr 2008; Gooty, Connelly, Griffith & Gupta 2010; Huy & Zott 2019). Ollakseen taitava strategi, johtajan tulee pystyä säätelemään omia sekä muiden tunteita, jotka heräävät strategisten tai liiketoimintaan liittyvien tapahtumien tai päätöksenteon myötä (Huy & Zott 2019, 29; Healey & Hodgkinson 2017, 112). Tunteilla ja tunteiden säätelyllä on merkitys päätöksentekoon, mikä vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Tutkimusalan on täten erittäin rikas ja tutkimuksen kohteena se on tarpeellinen ymmärtääksemme paremmin yrityksen johtamista muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, jossa lopulta toiminnan keskiössä ovat kuitenkin ihmiset.

Tässä tutkielmassa tutkitaan sitä, miten perheyritysten johtajat säätelevät tunteitaan tehdessään strategisia päätöksiä ja miten tunteiden säätely tukee tätä päätöksentekoa. Kontekstina tunteiden säätelylle ovat dynaamiset kyvykkyydet. Tämä konteksti näkyy aikaisemmassa tutkimuksessa muun muassa siinä, miten ihmiset ylireagoivat uusiin riskeihin (Loewenstein, Rick & Cohen 2008), painottavat negatiivisia tekijöitä enemmän päätöksenteossaan (Ito, Larsen, Smith & Cacioppo 1998) ja rakastuvat omiin luomuksiinsa ja puolustavat niitä silloinkin, kun se ei ole enää kannattavaa (Hacklin & Wallnöfer 2012). Perheyritykset ovat kulttuuriltaan, arvoiltaan ja toimintatavoiltaan poikkeuksellisia, mikä luo induktiiviselle tutkimukselle mielenkiintoisen tarkastelukohteen.

Emotionaalinen sitoutuminen voi edistää mahdollisuuksiin tarttumista, mutta myös vaikeuttaa sitä merkittävästi (Hodgkinson & Healey 2011, 1508), koska henkilökohtaisten ja taloudellisten panosten ollessa korkeat, aivot ovat täynnä tunnetta (Loewenstein ym. 2008). Kuten haastateltava F kuvailee johdannon alun lainauksessa tunteiden vaikuttavan lopulta tehtävään päätökseen, on todistettu aiemmissa tutkimuksissakin, että tunteet ovat, sekä hyvässä että pahassa, elämän merkittävimpien päätöksien suurin ajuri ja ohjaaja (ks. Ekman 2007; Keltner & Lerner 2010; Lazarus 1968; Lerner ym. 2015).

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on tarkastella ja eritellä niitä tunteiden säätelyn strategioita, joita yritysjohtajat hyödyntävät tehdessään liiketoimintaa tai henkilöstöä koskevia strategisia päätöksiä. Tavoitteena on myös analysoida tunteiden säätelyn ja dynaamisten kyvykkyyksien välistä yhteyttä tutkimalla sitä, miten tunteiden säätely tukee strategista päätöksentekoa.

Tutkielmaa ohjaavat seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millaisia tunteiden säätelyn strategioita johtajat hyödyntävät strategisessa päätöksenteossa?
2. Miten tunteiden säätely tukee johtajan strategista päätöksentekoa dynaamisten kyvykkyyksien kontekstissa?

Tutkimuskysymykset on pyritty luomaan kvalitatiiviseen ja induktiiviseen tyyliin siten, että ne antavat mahdollisimman paljon tilaa ohjata tutkimusta aineiston avulla. Laadullisessa tutkimuksessa onkin keskeistä etsiä vastauksia miksi-, mutta ennen kaikkea miten-kysymyksiin (Carson, Gilmore, Perry & Gronhaug 2001, 66). Kysymykset mahdollistavat ilmiön kuvailemisen, asettamatta vaatimuksia tietyistä vastauksista.

Taustaoletuksena on, että johtajat kokevat erilaisia tunteita ja säätelevät niitä tehdessään strategisia päätöksiä. Toisena oletuksena on se, että tunteiden säätelyllä on yhteys dynaamisiin kyvykkyyksiin strategisessa päätöksenteossa. Päätöksentekoa tutkitaan

prosessina päätöksen sisällön tutkimisen sijaan. Kirjallisuudessa on esitetty myös, että päätösten sisällön tutkiminen voi olla este organisaatioprosessien ymmärtämiselle, koska yksittäisten päätösten tunnistaminen voi olla hankalaa (Shepherd & Rudd 2014), mikä tukee valintaa keskittyä päätöksentekoon prosessina. Prosessimaisuus ei kuitenkaan tässä tutkielmassa tarkoita, että päätöksenteon eri vaiheita eriteltäisiin, vaan keskiössä ovat päätöksentekoprosessiin liittyvät tunteet ja niiden säätely.

Tutkimuksellinen lähtökohta tässä tutkielmassa on induktiivisuus. Tutkimus toteutetaan aineistolähtöisesti laadullisena tutkimuksena. Critical incident technique eli CIT-menetelmä luo rakennetta emootioiden tutkimukseen, pakottaen tutkijan ja haastateltavan rajaamaan tapahtumia, joiden tiedostamattomiin ja tiedostettuihin prosesseihin menetelmällä päästään kiinni. Haastatteluissa CIT-menetelmän taustalla on narratiivinen metodologia. Ihmiset ovat luonnostaan tarinankertojia, koska tarinoita kertomalla ja jakamalla, pystymme ymmärtämään itseämme ja olemaan yhteydessä muihin (Eriksson & Kovalainen 2015, 211). Tarinallisuuden avulla katsotaankin päästävän lähelle koettuja tunteita ja niiden käsittelyä tässä tutkielmassa, mikä on metodologisesti tärkeä havainto.

Aineisto koostuu kahdeksasta tutkielmahaastattelusta. Haastateltavina on kahdeksan eri perheyrityksen päätöksentekijää. Toimialat, joilla yritykset toimivat ovat hyvin erilaisia, mutta suurin osa haastatelluista johtajista kuuluu sukuun, jonka perheyritys on tutkielman kohteena. Haastattelut luovat yhdessä kokonaisuuden ja näkemyksen siihen, millainen on tunteiden rooli perheyrityksen päätöksenteossa ja miten tunteita säädellään tunteesta riippuen. Tunteiden säätelyn merkityksiä strategisessa perheyrityksen päätöksenteossa kuvaillaan aineistosta muodostetussa metanarratiivissa. Tämä luo uutta näkökantaa tunteiden säätelyn tutkimukselle strategisen markkinoinnin kentällä.

Teorian tavoitteena on luoda yleiskatsaus tunteiden säätelyn ja strategisen päätöksenteon yhteydestä dynaamisten kyvykkyyksien kontekstissa. Teoria-osuudessa tunnistetaan keskeisimmät ja merkittävimmät teoriat ja koulukunnat tämän tutkimuksen alalta. Tutkielman teon edetessä induktiivisesti, rajattiin teoria vasta aineiston keruun ja käsittelyn jälkeen. Alkuun teoriaa käytiin pintapuolisesti läpi, jotta aihetta saatiin rajattua tarpeeksi haastatteluiden tekemistä varten. Teoria on valittu tukemaan markkinoinnin opintosuunnan tutkielmatyötä.

## 1.3 Tutkimuksen rajaukset

Tämän tutkielman rajaaminen lähtee johdon päätöksenteon käsitteen tasolta. Kontekstina toimii päätöksenteko johdon tasolla, mikä on erittäin ajankohtainen rajaus, kun tarkastellaan globaalia markkinatilannetta vuosina 2020 ja 2021. Ajan henki koostuu erilaisista päätöksistä, jotka luonnehtivat markkinoiden muutostilanteita. Johtajien on täytynyt tehdä haastavia päätöksiä kysynnän tipahtaessa tai vastaavasti ratkaista ylikysynnän ongelmia, tai löytää uusia kilpailukyvyn tekijöitä. Tutkielmaa ei rajata koskemaan vain koronapandemian aikaista strategista päätöksentekoa, mutta monessa haastattelussa vallitseva tilanne toimii päätöksenteon kontekstina haastateltavan omasta valinnasta.

Päätöksentekoa tarkasteltaessa huomio kiinnitetään yksittäisiin johtajiin. Tämä on tutkielman toinen rajaus. Kauppatieteissä yksittäisten johtajien ja esimiesten roolia päätöksentekijöinä on tutkittu yllättävän vähän, koska huomio keskittyy useimmiten laajemmin yrityksen kilpailukykyyn tai sisäisiin prosesseihin ja niiden allokointiin (Teece 2016, 203). Rajaus johtajien päätöksenteon tutkimiseen on siis hyvin relevantti ja tarpeellinen. Dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuksessa yksittäisten johtajien rooli on kuitenkin tutkimuksessa kasvanut (Helfat & Peteraf 2015, 831), mikä kertoo vain osaltaan johtajien kriittisestä roolista tämän aihepiirin ilmiöissä. Jatkossa termillä johtaja viitataan jokaiseen tutkielman haastateltavaan, erittelemättä tarkemmin heidän titteleitä.

Seuraava eli kolmas rajauksen taso johdon päätöksenteon jälkeen on porautuminen dynaamisiin kyvykkyyksiin. Strategisen päätöksenteon on katsottu olevan dynaaminen kyvykkyys, jonka avulla johto muotoilee yrityksen strategisia linjoja ja liikkeitä (Eisenhardt & Martin 2000, 1107). Dynaamiset kyvykkyydet siis kytkeytyvät päätöksentekoon hyvin oleellisella tavalla. Teecen (2007) tunnetusta mallista tähän tutkielmaan tarkastelun kohteeksi rajautuu mahdollisuuksiin tarttuminen. Haastatteluissa CIT-menetelmällä käsitellyt kriittiset tilanteet ovat kaikki esimerkkejä mahdollisuuteen tarttumisesta, ja täten se valikoituu yhdeksi tutkielman rajaukseksi. Tämä tutkielma ei käsittele dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteita, koska tutkielma pyrkii ymmärtämään tunteiden säätelyn ja päätöksenteon välistä yhteyttä, liikuttaessa dynaamisten kyvykkyyksien ylemmän tason kyvykkyyksien luomassa kontekstissa (Teece 2018, 40).

Hodgkinsonin ja Healeyn (2011, 1501) mukaan Teecen (2007) esittelemällä juuri mainitulla viitekehyksellä on myös emotionaaliset juuret kognitiivisten lisäksi. Aikaisempi tutkimus todistaa myös, että toimitusjohtajien affektiiviset piirteet vaikuttavat heidän strategisiin valintoihinsa, mikä puolestaan heijastuu yrityksen kykyyn mukautua strategisesti alan muutoksiin (Delgado-García & De La Fuente-Sabaté 2010, 568). Sitä, miten johtaja tekee tunnetyötä vaikuttamalla omiin ja muiden tunteisiin, on tutkittu hyvin vähän (Humphrey ym. 2008, 164). Tällä aiheella on kuitenkin kauaskantoiset vaikutukset yrityksessä strategisesti. Aihe rajautuu tämän myötä tunteista tunnetyöhön.

Neljännen rajauksen aiheuttamalle painotukselle löytyy tilaa tutkimuskentältä, joka on keskittynyt hyvin paljon kognitiiviseen ja helpommin objektiivisesti mitattavien ilmiöiden tutkimiseen. Koska johtajan tunteiden on katsottu vaikuttavan merkittävästi siihen, miten yritys toimii (Hodgkinson & Healey 2011, 1504), löytyy tällaiselle tutkimukselle kysyntää. Tunnetyön (*emotional labor*) käsite kattaa alleen paljon (Humphrey ym. 2008), josta tähän tutkimukseen rajaavaksi käsitteeksi on valittu tunteiden säätely. Tukeakseen rajausta yksittäisiin johtajiin ja heidän strategiseen päätöksentekoon, rajataan tunteiden säätely koskemaan johtajan omien tunteiden säätelemistä.

Aineisto kerätään haastattelemalla perheyritysten johtajia. De Massis, Eddleston, Hatak, Humphrey, Miller, Piva ja Tang (2021) julkaisivat erikoiskutsun tutkimuksen tekemiselle tunteiden, strategisen johdon ja perheyritysten integroimisesta. Perheyritysten sanotaan olevan areena, jossa voidaan todistaa parhaimpia ja pahimpia tunteita intensiivisimmillään (Brundin & Sharma 2012, 56). Perheitä dominoivat emotionaaliset asiat ja kysymykset ja perheen arvoa arvioidaan sen perusteella, kuinka hyvin emotionaaliset tarpeet tyydytetään: tämä väistämättä heijastuu perheyrityksiin (Carsrud & Brännback 2011, 1). Perheyritykset tutkimuksen keskiössä täyttävät siis tutkimuksellisen tarpeen luomaa aukkoa, mutta myös sopivat erinomaisesti tämän tutkimuksen kontekstiin. Näiden rajausten myötä tämä tutkielma sijoittuu strategisen markkinoinnin ja päätöksenteon tutkimuksen välimaastoon.

# 2 TEOREETTINEN TAUSTA

## 2.1 Strateginen päätöksenteko

Päätöksenteon avulla yritys päättää mitä tekee ja mitä ei. Tällä tavoin ohjataan yritystä pitkin strategian osoittamaa tietä. Kyky tehdä nopeita, tuettuja ja laadukkaita strategisia päätöksiä toistuvasti on tehokkaan strategian kulmakivi (Eisenhardt 1999, 66). Päätöksentekoa voidaankin pitää johtajien tärkeimpänä tehtävänä kaikissa organisaatioissa ja kaikilla organisaatiotasoilla: se edustaa johtajien käyttäytymistä ja erottaa heidät muista yhteiskunnan ammateista (Harrison 1996).

Strategisten prosessien keskiössä sijaitsee strateginen päätöksenteko, mikä tarkoittaa yrityksen perustavanlaatuista päätöksentekoa, jolla muotoillaan yrityksen suuntaa (Eisenhardt & Zbaracki 1992, 17). Strategiset päätökset vaikuttavat yrityksen menestykseen pitkällä aikavälillä (Adner & Helfat 2003) ja asettavat laajemmin yrityksen päätöksenteon temmon ja sävyn läpi organisaation (Harrison 1996). Strategisten päätösten voidaan katsoa olevan hyvin keskeinen aihe moderneissa organisaatioissa (Robert Mitchell, Shepherd & Sharfman 2011, 697).

Strategiset päätökset ovat johtajien tekemiä valintoja, jotka sitovat tärkeitä resursseja, luovat tärkeitä ennakkotapauksia ja ohjaavat yritystason toimintaa (Mintzberg, Raisinghani & Theoret 1976, 246). Ne johtavat yritystä vaikuttavuuteen (Dean Jr & Sharfman 1996) ja tehokkuuteen (Eisenhardt 1989), mutta voivat samanaikaisesti olla myös huonosti jäsenneltyjä, rutiinittomia ja epävarmoja (Shepherd & Rudd 2014, 340). Strategista päätöksentekoa voidaankin luonnehtia erityisenä päätöksentekona epävarmuuden alla, käsittäen tavoitteen muotoilun, ongelman tunnistamisen, vaihtoehtojen luomisen ja lopulta valinnan (Schwenk 1984).

Strateginen päätöksenteko on yrityksen toiminnan keskiössä, oleellisesti ohjaamassa yrityksen suuntaa markkinoilla. Juuri strategian avulla suunnitellaan, miten yritys kilpailee ja millaista arvoa se luo asiakkailleen (Teece 2018). Nämä päätökset eivät synny prosessien tai rakenteiden myötä, vaan strategiset päätökset ovat johdon vastuulla ja täten

heijastelevat organisaation ja sen ympäristön välistä vuorovaikutusta (Adner & Helfat, 2003, 1012; Elbanna 2006, 1).

Lukuisten erilaisten strategisen päätöksenteon määritelmien taustalla on paradigmoja, jotka ovat ohjanneet tutkimusta ja käsitteen määrittelyä sekä kiinnittäneet huomion ilmiöihin päätöksenteon ympärillä. Muun muassa Eisenhardt ja Zbaracki (1992) sekä Elbanna (2006) erittelivät nämä kolme paradigmaa: rationaalisuus ja rajallinen rationaalisuus, politiikka ja valta sekä roskakoriksi nimitetty ajatus siitä, että organisaatio-anarkioita on olemassa. Viimeisin paradigma on kumottu sen metodologisen validiteetin puutteeseen ja tieteelliseen pehmeyteen vedoten (Eisenhardt & Zbaracki 1992, 31). Ihmisten mahdollisuudet prosessoida tietoa ovat rajalliset (Schwenk 1984, 111), mutta tämän tiedon olemassaolosta huolimatta, käydään jatkuvaa keskustelua siitä, ovatko päätöksentekijät rationaalisia vai rajallisesti rationaalisia (Eisenhardt & Zbaracki 1992, 22).

Pyrkimys rationaalisuuteen päätöksenteossa nousee tässäkin tutkielmassa aineistosta esiin, vaikka laajalti tiedetään, että ihmisluonto hakee tyydytystä optimoinnin sijaan (Eisenhardt & Zbaracki 1992). Politiikkaan ja valtaan liittyvä paradigma tunnistaa, että organisaatiot ovat täynnä ihmisiä, joiden preferenssit ovat konfliktissa keskenään. Strategisen päätöksenteon katsotaan olevan poliittista siten, että voimakkaat ihmiset saavat sen mitä haluavat ja ihmiset käyttävät poliittisia taktiikoita ja keinoja vahvistaakseen valtaansa ja asemaansa (Eisenhardt & Zbaracki 1992, 27; Schwenk 1995, 473). Kaikki päätöksentekoprosessit eivät kuitenkaan edusta politiikkaa, ja mikäli ei ole konfliktia, ihmisillä ei katsota olevan tarvetta käyttää sitä päätöksenteossa (Eisenhardt & Bourgeois III 1988, 737–742).

Paradigmat kuvaavat strategisen päätöksenteon tutkimuskenttää ja niitä ulottuvuuksia, joita päätöksentekoon liittyy johtajien arjessa. Päätöksenteon tutkimuksessa nousevat esiin kaksi tapaa lähestyä tutkimusta. Päätöksentekoa ja strategista päätöksentekoa tutkittaessa on tyypillistä keskittyä päätöksentekoon prosessina tai itse päätöksen sisältöön (Elbanna 2006, 2; Harrison 1996, 46). Nämä kaksi näkökulmaa eivät kuitenkaan sulje toisiaan pois, vaan niitä voidaan käyttää toisiaan täydentävinä näkökulmina. Tässä tutkielmassa keskiössä on päätöksenteko prosessina.

Prosessinäkökulma on tutkimuksenalana äärimmäisen merkittävä, koska sen tuoman tiedon avulla voidaan parantaa johdon tehokkuutta päätöksenteossa, mikä lopulta vaikuttaa yrityksen menestykseen (Shepherd & Rudd 2014, 340). Päätöksenteon prosessia kuvaamaan onkin luotu lukuisia erilaisia malleja vuosikymmenten ajan (Schwenk 1984, 114; Papadakis & Barwise 2002, 84). Tutkielmassa ei ole tarkoitus mallintaa päätöksentekoprosessia, vaan tarkastella tunteita ja niiden säätelyä päätöksentekoprosessin aikana.

Kuten jo aiemmin todettua, strategian toteuttamisen kannalta kyky tehdä laadukkaita ja nopeita päätöksiä on yritykselle elintärkeä kyvykkyys. Kathleen M. Eisenhardt yhtenä strategisen päätöksenteon uranuurtajista on tuonut esille jo 1999 artikkelissaan *Strategy as strategic decision making*, strategisen päätöksenteon olevan perustavanlaatuinen dynaaminen kyvykkyys hyvin menestyvissä yrityksissä. Samaa ovat myöhemmin argumentoineet muun muassa Adner ja Helfat (2003) ilmaistessaan strategisen päätöksenteon olevan relevanttia dynaamisille kyvykkyyksille sekä päätöksenteon oikea-aikaisuuteen että päätöksen sisältöön liittyen. Teece (2007, 1319) tuo esiin artikkelissaan, että saavuttaakseen kestävää kilpailuetua yritys tarvitsee uniikit ja vaikeasti replikoitavat dynaamiset kyvykkyydet, sen sijaan että yritys voisi rakentaa kilpailuedun pelkkien yksilöllisten voimavarojen varaan.

Dynaamiset kyvykkyydet ovat keskeinen osa strategiaa kuten myös sen tutkimusta. Yhdessä strategian kanssa dynaamiset kyvykkyydet luovat ja terävöittävät liiketoimintamallin, joka ohjaa organisatorisia muutoksia (Teece 2018, 44). Strategian ja dynaamisten kyvykkyyksien välinen suhde on siis todella tiivis ja oleellinen yrityksen liiketoimintamallin luomisen kannalta. Strategisen päätöksenteon voidaankin katsoa olevan dynaaminen kyky yhdistellä useita liiketoimintoja, funktioita ja johtajan omaa ammattitaitoa tehdäkseen päätöksiä, jotka muovaavat yrityksen suuret strategiset linjat (Eisenhardt & Martin 2000, 1106).

## 2.2 Dynaamiset kyvykkyydet

Strategisen johtamisen tutkimuksesta on tunnistettu neljä paradigmaa. Porterin (1980) viiden kilpailuvoiman malli, strategisen konfliktin näkökulma (ks. Shapiro 1989),

resurssipohjainen näkökulma (ks. Wernerfelt 1984; Barney 1991; Peteraf 1993; Eisenhardt & Martin 2000; Winter 2003; Zollo & Winter 2002) ja dynaamiset kyvykkyydet (ks. Teece ym. 1997; Teece 2007; Helfat & Winter 2011; Teece 2018). Nämä paradigmat ovat keskenään melko erilaisia, mutta kaksi ensimmäistä muistuttavat toisiaan, kuten myös kaksi viimeisintä (Teece ym. 1997, 526). Luodakseen kattavan kuvan dynaamisista kyvykkyyksistä, on tärkeää ymmärtää niitä muotoilevat viimeisimmät paradigmat.

Resurssipohjainen näkemys strategisen johtamisen kentällä on merkittävä ja paljon kannatusta saavuttanut näkemys. Nimensä mukaisesti resurssit ovat resurssipohjaisen näkemyksen keskiössä. Ne muodostavat perustan uniikeille arvonluontistrategioille ja niihin liittyville toiminnoille, jotka kohdistetaan tietyille markkinoille ja tiettyihin asiakkaisiin luoden täten kilpailuetua (Eisenhardt & Martin 2000, 1107). Tämän näkemyksen avulla selitetään miten kilpailuetua saavutetaan ja ylläpidetään erilaisissa yrityksissä (ks. Barreto 2010). Erilaistamalla yrityksen resursseja, voidaan luoda sellaisia tapoja toimia, joita kilpailijoiden on vaikea kopioida. Resurssien ja kyvykkyyksien katsotaankin olevan heterogeenisiä yrityksien välillä (Teece ym. 1997, 514; Barreto 2010, 259).

Resurssipohjaisen näkemyksen on katsottu olevan luonteeltaan olennaisesti staattinen ja täten riittämätön selittämään yritysten kilpailuetua muuttavassa ympäristössä (Barreto 2010; Eisenhardt & Martin 2000). Tämän tutkimusaukon täyttääkseen Teece ym. (1997) julkaisi artikkelinsa dynaamisten kyvykkyyksien viitekehyksestä. Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulman voidaan katsoa olevan laajennus resurssipohjaisesta näkökulmasta (Schilke 2014, 180): resurssipohjainen painottaa yrityksen olemassa olevia resursseja, dynaamiset kyvykkyydet keskittyvät näiden resurssien uudelleenjärjestelyyn. Dynaamisuudella viitataankin yrityksen kykyyn uudistaa kompetensseja saavuttaakseen yhteneväisyyttä muuttuvan markkinan kanssa (Teece ym. 1997, 515).

Dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma on herättänyt huomiota johtamistieteen kirjallisuudessa 2000-luvulla (Barreto 2010, 256), ja se on ollut yksi vaikuttavimmista teoreettisista linsseistä strategiseen johtamiseen (Schilke 2014, 179). Tämän suosion taustalla on mahdollisesti myös korkean velositeetin ja hyperkilpailun tutkimuksen lisääntyminen (Eisenhardt & Martin 2000; Barreto 2010). Tällaisilla markkinoilla

kestävän kilpailuedun rakentaminen pitkällä aikavälillä on haastavaa, ja yritys tarvitsee kyvykkyyksiä, joilla se kykenee toimimaan. Korkean velositeetin markkinat eli ”nopeat markkinat” tarkoittavat markkinoita, joilla rajat ovat sumentuneita, menestyvät liiketoimintamallit eivät ole selkeitä ja markkinan pelaajat vaihtuvat ja ovat epäselviä (Eisenhardt & Martin 2000, 1111). Dynaamiset kyvykkyydet voivat kuitenkin esiintyä myös vakaissakin ympäristöissä (Helfat & Winter 2011).

Saavuttamastaan huomiosta huolimatta dynaamisten kyvykkyyksien teoriaa on kritisoitu kahdesta näkökulmasta: dynaamisten kyvykkyyksien luonteen ja termin määritelmän sekä dynaamisten kyvykkyyksien vaikutusten ja seurausten näkökulmasta (Easterby-Smith, Lyles & Peteraf 2009, 271). Termin rajat on määritelty huonosti, ja kyvykkyyksien vaikutusten keskustelu on ollut sekavaa (Schilke 2014, 179). Tutkimuskenttä on rikas ja monipuolinen, mutta samaan aikaan irrallinen ja hajanainen.

Dynaamisten kyvykkyyksien käsite on melko epämääräinen ja vaikeasti ymmärrettävissä ja sen mittaaminen ja havainnointi ei ole ollut kovin luotettavaa (Kraatz & Zajac 2001, 653). Dynaamisiin kyvykkyyksiin viitataan tutkimuksissa muun muassa sanoin kyvykkyydet, kyvyt, kompetenssit, rutiinit, prosessit ja taidot, mikä kertoo termin epämääräisyydestä. Myös dynaamisten kyvykkyyksien kontekstissa on epäselvyyttä siinä, tulisiko dynaamiset kyvykkyydet yhdistää esimerkiksi todella dynaamisiin, dynaamisiin vai vakaisiin ympäristöihin. Teecen ym. (1997) yleisesti hyväksytty viitekehys on moniulotteinen rakennelma, mutta sitä kohdellaan yksittäisenä teoreettisena konseptina (Barreto 2010, 271), mikä on ristiriitaista.

Kyvykkyyksien tutkimus tuo mukanaan ajatuksen siitä, että kaikki johdon toiminnot ja aktiviteetit eivät ole pelkästään fyysisiä ja sellaisia, joita voi kuvailla numeroin tai kirjaimin. Strategisen johdon kirjallisuudessa kyvykkyydellä viitataan kykyyn suorittaa tietty toiminto luotettavasti ja tyydyttävällä tavalla (Helfat & Winter 2011, 1244). Tavalliset kyvykkyydet siis mahdollistavat jonkinasteisen riittävyyden määritellyn tehtävän suorittamisessa. Näitä valmiuksia voidaan mitata esimerkiksi tehtävien vaatimusten perusteella ja täten niitä verrataan sisäisesti ja ulkoisesti alan parhaisiin käytäntöihin (Teece 2016, 210). Kyvykkyyksiä tarkastellaan hierarkkisesti alemman tason kyvykkyyksistä ylemmän tason kyvykkyyksiin. Perustasolla voidaan katsoa olevan operatiiviset ja muut tavalliset valmiudet, rutiinitoiminnot ja hallinto, joiden avulla mikä

tahansa organisaatio voi jatkaa tuotanto-ohjelmaansa tai määriteltyjä toimintojaan enemmän tai vähemmän tehokkaasti (Teece 2017, 40).

Dynaamisille kyvykkyyksille löytyy useampi määritelmä. Klassisen määritelmän dynaamisille kyvykkyyksille on tarjonnut Teece ym. (1997), mutta sen laajuuden vuoksi muilla tutkijoilla on ollut vapaat kädet hienosäätää, tulkita ja laajentaa käsitettä (Easterby-Smith ym. 2009, 2). Jos tavalliset kyvykkyydet määritellään niiksi kyvyiksi, joiden avulla yritys ”ansaitsee elantonsa”, voidaan dynaamiset kyvykkyydet määritellä sellaisiksi, jotka toimivat tavallisten kyvykkyyksien laajentamiseksi, muokkaamiseksi tai luomiseksi (Winter 2003, 991). Tavallisissa kyvykkyyksissä on kyse asioiden tekemisestä oikein, kun taas dynaamiset kyvykkyydet ovat oikeiden asioiden tekemistä oikeaan aikaan (Teece 2016, 210). Dynaamiset kyvykkyydet auttavat yritystä rakentamaan ja uudistamaan kannattavasti resursseja, omaisuutta ja tavallisia kyvykkyyksiä. Nämä voidaan järjestellä uudelleen tarpeen mukaan innovoidakseen ja vastatakseen tai aikaansaadakseen markkinoiden muutoksia (Teece 2016, 211).

Teecen ym. (1997) näkemystä dynaamisista kyvykkyyksistä kompetenssien muokkaamisena markkinamuutoksia tukevina kykyinä kannattaa myös Easterby-Smith, Lyles ja Peteraf (2009), joiden mukaan dynaamiset kyvykkyydet ovat vastauksia muutostarpeisiin tai uusiin mahdollisuuksiin. Muutoksiin voi sisältyä organisaation prosessien, resurssien allokointien ja toimintojen muutos. Winter (2003) taas määrittelee dynaamiset kyvykkyydet rutiinien suhteen, mikä on evoluutiotalouden keskeinen piirre. Dynaamiset valmiudet organisatorisina rutiineina, jotka vaikuttavat yrityksen nykyisen resurssipohjan muutokseen, on saanut kannatusta muidenkin tutkijoiden keskuudessa (ks. Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat, 1997; Teece ym. 1997).

Tätä vastoin Eisenhardt ja Martin (2000) määrittelevät dynaamiset kyvykkyydet prosesseina, joiden luonne vaihtelee markkinoiden dynaamisuuden mukaan. Dynaamisiin kyvykkyyksiin viitataan myös termillä dynaamiset manageriaaliset kyvykkyydet, mikä on suora analogia yleisemmästä dynaamisten kyvykkyyksien käsitteestä (Adner & Helfat 2003, 1012). Taulukossa 1 esitellään käsitteen eri määritelmiä. Pohjana on hyödynnetty kahta vertaisarvioitua tieteellistä artikkelia, mutta taulukkoon on lisätty myös tutkijan itse esiin nostamia määritelmiä.

**Taulukko 1.** *Dynaamisten kyvykkyyksien määritelmiä mukaillen Pulsiri & Vatananan-Thesenvitz (2018, 2) ja Barreto (2010, 260).*

| Tutkija | Määritelmä |
|---|---|
| Teece & Pisano (1994) | Osajoukko kompetensseja ja kyvykkyyksiä, jotka antavat yritykselle mahdollisuuden luoda uusia tuotteita ja prosesseja, sekä vastata muuttuviin markkinoiden olosuhteisiin. |
| Teece, Pisano & Shuen (1997) | Yrityksen kyky integroida, rakentaa ja järjestellä uudelleen sisäisiä ja ulkoisia kompetensseja huomioidakseen nopeasti muuttuvan ympäristön. |
| Eisenhardt & Martin (2000) | Yrityksen prosessit, jotka käyttävät resursseja – erityisesti integroinnin, uudelleenjärjestelyn, resurssien poistamisen ja hankinnan prosessit – sopiakseen tai jopa luodakseen markkinamuutosta. Täten dynaamiset kyvykkyydet ovat organisatorisia ja strategisia rutiineja, joiden avulla yritykset määrittelevät rutiineitaan uudelleen markkinoiden sulautuessa, kaatuessa, erotessa, kehittyessä ja kuollessa. |
| Teece (2000) | Kyky aistia mahdollisuuksia ja tarttua mahdollisuuksiin nopeasti ja tehokkaasti. |
| Zollo & Winter (2002) | Dynaaminen kyky on opittu ja vakaa malli kollektiivisesta toiminnasta, jonka avulla organisaatio järjestelmällisesti tuottaa ja muuttaa toimintarutiinejaan parantaakseen tehokkuutta. |
| Adner & Helfat (2003) | Dynaamiset manageriaaliset kyvykkyydet ovat kyvykkyyksiä, joiden avulla johtajat rakentavat, integroivat ja uudelleen järjestelevät organisatorisia resursseja ja kykyjä. |
| Winter (2003) | Ne kyvykkyydet, jotka pyrkivät laajentamaan, muokkaamaan tai luomaan tavallisia kyvykkyyksiä. |
| Zahra, Sapienza & Davidsons (2006) | Kyky järjestellä yrityksen resurssit ja rutiinit uudelleen tavalla, jota sen tärkeimmät päättäjät pitävät sopivana. |
| Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece & Winter (2007) | Organisaation kyky luoda, laajentaa tai muokata resurssipohjaa tarkoituksellisesti. |
| Teece (2007) | Dynaamiset kyvyt voidaan eritellä kyvykkyyksiksi, jotka hahmottavat ja muokkaavat mahdollisuuksia ja uhkia, hyödyntävät mahdollisuuksia ja ylläpitävät kilpailukykyä parantamalla, yhdistämällä, suojaamalla ja tarvittaessa muuttamalla yrityksen aineettomia ja aineellisia hyödykkeitä. |
| Wang & Ahmed (2007) | Yrityksen käyttäytymissuunta jatkuvasti integroida, järjestellä, uudistaa ja luoda uudelleen resurssejaan ja valmiuksiaan, ja ennen kaikkea, päivittää ja rekonstruoida ydinosaamisensa vastauksena muuttuvaan ympäristöön kilpailuedun saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. |
| Easterby-Smith, Lyles & Peteraf (2009) | Dynaamiset kyvykkyydet ovat vastaus muutostarpeisiin tai uusiin mahdollisuuksiin. Muutokset voivat olla moninaisia: niihin sisältyy organisaation prosessien muuntaminen, resurssien allokointi ja operaatiot. |

Dynaamisiin kyvykkyyksiin kuuluu korkeamman tason aktiviteetteja, joiden avulla yritys voi päivittää tavanomaisia kykyjään ja ohjata tavanomaista toimintaansa kehittämään ja koordinoimaan resursseja liiketoimintaympäristön muutosten käsittelemiseksi (Teece 2016, 210). Yrityksen kyvykkyyksien hierarkiaa voidaan jatkaa kuvaillen operationaalisten ja tavallisten kyvykkyyksien muodostavan kykyjen pohjan. Seuraavassa kerroksessa ovat dynaamiset kyvykkyydet, jonka Teece (2018, 40) jakaa mikroperusteisiin ja ylemmän tason kyvykkyyksiin.

Mikroperusteet ovat yrityksen olemassa olevia kyvykkyyksiä sekä uusien kyvykkyyksien kehittämistä. Näitä ohjaavat ylemmän tason dynaamiset kyvykkyydet, joiden avulla johto tunnistaa todennäköiset tulevaisuuden mahdollisuudet, suunnittelee liiketoimintamalleja ja määrittää organisaation parhaan kokoonpanon huomioiden nykyisen muodon ja tulevaisuuden suunnitelmat (Teece 2017, 40–41). Tunteiden säätelyn tutkimuksen ollessa vielä verrattain uusi aluevaltaus strategisen johtamisen kentällä, on tarkoituksenmukaista lähestyä aihetta ylemmän tason dynaamisten kyvykkyyksien kautta tarkastellen, onko tunteilla yhteys dynaamisiin kyvykkyyksiin. Tämän vuoksi ylemmän tason mahdollisuuksiin tarttumisen kyvykkyydet luovat kontekstin tutkielmalle.

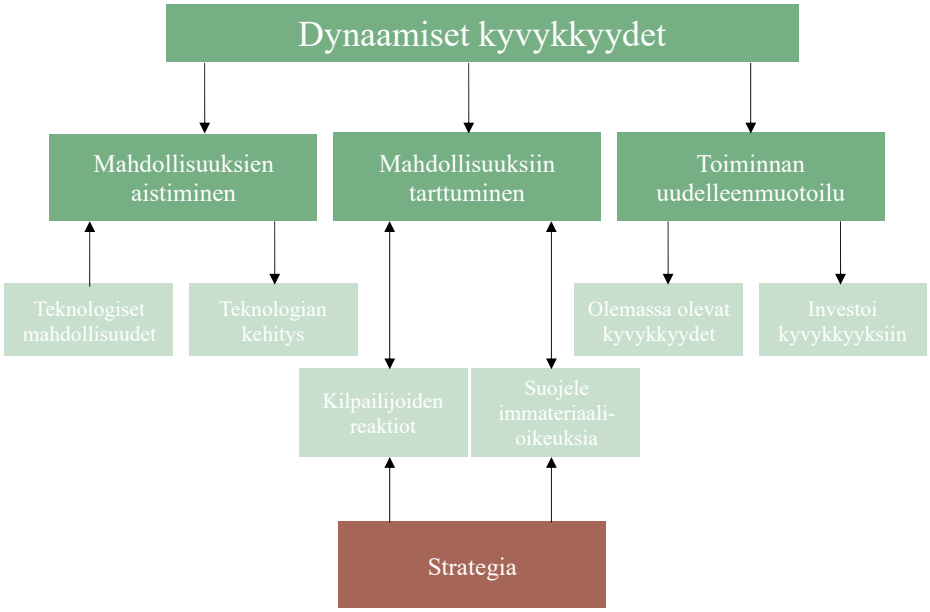
## 2.3 Mahdollisuuksiin tarttuminen

Dynaamisten manageriaalisten kyvykkyyksien teoria pureutuu siihen, miten kognitio voi auttaa selittämään, miksi jotkut johtajat ovat parempia ennakoimaan, tulkitsemaan ja vastaamaan muuttuvien markkinoiden vaatimuksiin (Helfat & Peteraf 2015, 831). Kaikkea päätöksentekoa ei voida pohjata määriteltyihin prosesseihin, vaan päätös voi pohjautua esimerkiksi johdon tunteeseen, intuitioon tai muuhun yksilösidonnaiseen ominaisuuteen. Johtamistaidot ja organisatoriset rutiinit kuitenkin tukevat näitä dynaamisia kyvykkyyksiä (Teece 2018, 40), eli kyseessä on kokonaisuus erilaisia kykyjä ja rutiineja. Muutoksen ollessa läsnä tai sellaista haettaessa, dynaamisten kyvykkyyksien avulla voidaan integroida, rakentaa ja järjestellä yrityksen sisäisiä valmiuksia käsitellä ja aiheuttaa muutoksia liiketoimintaympäristössä (Teece 2018, 40, 44; Teece 2016, 211).

Teece ym. (1997) esittelevät artikkelissaan *Dynamic capabilities and strategic management* jo klassikoksi muodostuneen viitekehyksen erittelemään dynaamisia

kyvykkyyksiä. Viitekehyksen on katsottu olevan kattavin tapa analysoida kyvykkyyksien kehittymisen psykologista pohjaa (Hodgkinson & Healey 2011, 1501). Tämän artikkelin julkaisun jälkeen dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma on synnyttänyt kasvavan tutkimusvirran (Barreto 2010, 258). Sen käyttäminen tutkielman teoreettisena tukena on täten perusteltua.

Teece (2007) on asettanut kolme yleistä dynaamista kyvykkyyttä yrityksen olemassaolon ja toiminnan pohjaksi: mahdollisuuksien ja uhkien aistiminen, mahdollisuuksiin tarttuminen ja resurssien uudelleenjärjestely. Nämä kolme kyvykkyyttä muodostavat viitekehyksen, joka kuvaa kestävän kilpailuedun luomista, jollaista kilpailijoiden on haastavaa replikoida ja jonka avulla voidaan suunnitella ja jalkauttaa liiketoimintamalli (Teece 2018, 44). Dynaamiset kyvykkyydet ja strategia yhdistettynä luovat ja muotoilevat liiketoimintamallin, joka ohjaa organisatorista muutosta. Strategiaan liitettyjä liiketoimintamalleja on vaikea jäljitellä, millä voidaan saavuttaa kilpailuetua markkinoilla. Viitekehys esitellään kuviossa 1.




**Kuvio 1.** *Dynaamiset kyvykkyydet mukaillen Teecen (2007) mallia*

Viitekehys painottaa teknologisen kehityksen tuomia mahdollisuuksia ja niihin vastaamista. Mahdollisuuksien aistimisessa oleellista on aistia teknologian kehittymistä ja uusi suuntia paikallisilla että organisaation ulkopuolisilla markkinoilla, ja tätä kautta

havaita teknologisia mahdollisuuksia (Hodgkinson & Healey 2011, 1501). Mahdollisuudet voivat liiketoimintakentällä olla muitakin kuin teknologisia. Mahdollisuuksiin tarttumisen vaiheessa on tärkeää tarkkailla kilpailukenttää ja vastata kilpailijoiden reaktioihin, tulivat ne sitten ennen tai jälkeen oman yrityksen mahdollisuuteen tarttumista.

Strategia sanelee usein liiketoimintamallin muodon, mutta kuten edellä jo esitettiin. Liiketoimintamallien suunnittelussa keskeinen kysymys liittyy immateriaalioikeuksien hallintaan ja käyttöön (Teece 2017, 46), minkä vuoksi ne on nostettu osaksi mahdollisuuksiin tarttumisen viitekehystä. Toiminnan uudelleenmuotoilussa yritys käy läpi jo olemassa olevat kyvykkyydet ja tarvittaessa investoi olemassa oleviin tai uusiin kyvykkyyksiin. Se, että yrityksellä on erilaisia liiketoimintamalleja, on voimavara ja se, että yritys voi valita, mukauttaa ja kohdentaa liiketoimintamallin ympäristöönsä, on dynaaminen kyvykkyys (Teece 2017, 48).

Dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuksen mukaan yritykset, joiden johtajilla on ylivoimaiset kyvyt havaita ja tarttua mahdollisuuksiin, saattavat todennäköisemmin saavuttaa varhaisvaiheen etuja kilpailijoihinsa nähden (Helfat & Peteraf 2015, 846). Hyvän liiketoimintamallin suunnittelu vaatii syvää tuntemusta asiakkaiden tarpeista sekä teknologisista että organisatorisista resursseista, jotka saattavat vastata näihin tarpeisiin. Tartuttaessa mahdollisuuksiin johtajat, joilla on ylivertaiset ongelmanratkaisu- ja päättelykyvyt, tekevät järkevämpiä investointeja ja suunnittelevat parempia liiketoimintamalleja, mikä lisää pidempikestoisten etujen saavuttamisen todennäköisyyttä (Helfat & Peteraf 2015, 846).

Havaittaessa uusi mahdollisuus, on siihen tartuttava uusilla tuotteilla, prosesseilla tai palveluilla, mikä edellyttää lähes aina investointeja kehitykseen ja kaupallistamiseen (Teece 2017, 1326). Tarttuminen edellyttää laadukkaiden ja toisistaan riippuvien sijoituspäätösten tekemistä, kuten esimerkiksi tuotearkkitehtuurien ja liiketoimintamallien valinnassa (Hodgkinson & Healey 2011, 1501). Päätöksenteko on hyvin oleellisessa osassa puhuttaessa tästä dynaamisten kyvykkyyksien ominaisuudesta. Mahdollisuuksien käsittelyyn sisältyy teknisen osaamisen ja täydentävien kompetenssien ylläpitäminen ja parantaminen, ja mahdollisuuden kypsyttyä, voimakas investoiminen tiettyihin teknologioihin ja malleihin (Teece 2007, 1326).

Mahdollisuuksiin tarttuminen tarkoittaa toteuttamista ja asioiden tekemistä, mitä voidaan tukea yrityksessä joustavilla hankintajärjestelyillä, rakentamalla väljyyttä organisaatioon, suunnittelemalla uudelleen sääntöihin sidottuja hierarkioita ja käyttöönottamalla avoimia innovaatioprosesseja (Teece & Peteraf 2016, 22). Nämä ominaisuudet mahdollistavat joustavan ja tarvittaessa nopeankin tilanteeseen tarttumisen. Mahdollisuuden ilmettyä organisaatioiden on kyettävä arvioimaan havaittua mahdollisuutta tai uhkaa progressiivisesti, tulevaisuuteen suuntautuvalla tavalla ja tarvittaessa sitoutumaan niihin nopeasti (Hodgkinson & Healey 2011).

Tarttuakseen mahdollisuuteen yritysten on kyettävä selvittämään epätoimivat strategian osat lieventääkseen tai poistaakseen päätöksenteon puolueellisuutta, hitautta ja strategista pysyvyyttä (Teece 2007). Mahdollisuutta pitää voida siis katsoa pitkällä aikajänteellä yrityksen toiminnan kannalta ja siihen liittyvän päätöksenteon tulisi olla johdon tasolla suoraviivaista ja joustavaa. Nämä toimet vaativat johtoasemassa olevalta henkilöltä sekä yrittäjyyttä, että johtajuutta (Teece 2016, 212). Resursseja mobilisoidaan, jotta yritys voi tarttua mahdollisuuksiin tai vastata erilaisiin tarpeisiin ja ennen kaikkea vangitakseen arvoa kyseisestä mahdollisuudesta (Teece 2016, 211).

Vahvat dynaamiset kyvykkyydet tarkoittavat vahvuutta yleisesti kaikilla asiaankuuluvilla havaitsemisen, tarttumisen ja resurssien muuntamisen aloilla verrattuna kilpailijoihin. Yritys, jolla on vahvat dynaamiset kyvykkyydet voi kannattavasti rakentaa ja uudistaa resurssejaan, omaisuuttaan ja tavallisia kyvykkyyksiään, sekä järjestellä ne tarpeen mukaan innovaatioiden toteuttamiseksi ja markkinoiden muutoksiin vastaamiseksi (Teece 2017, 43).

## 2.4 Tunteiden säätely

Tunteiden tutkimuksessa ei ole saavutettu yhteisymmärrystä siitä, mitä tunteilla tarkoitetaan (Gooty ym. 2010, 980; Elfenbein 2007, 316; Izard 2013, 1; Oatley, Keltner & Jenkins 2006). Tunteiden määrittelemistä on pidetty jopa valtavana ongelmana tutkimusta tehdessä (Scherer 2005, 695). On helpompaa sanoa, mitä tunteet eivät ole, kuin sitä, mitä ne todellisuudessa ovat (Gross 2015, 3). Tunteiden määrittelyä haastavat

entisestään myös erot eri kielien välillä. Suomen kieli tarjoaa alkuperäisenä sanana vain tunne-sanan, joskin laajalti nähdään käytettävän myös englannista juonnettua emootio-sanaa. Englannin kielessä sanat *emotion*, *feeling*, *mood* ja *affect* suomennetaan useimmiten sanalla tunne, ja tunteita tutkivassa kirjallisuudessa käytetään kaikkia näitä sanoja epäjohdonmukaisesti (Delgado-García & De La Fuente-Sabaté 2010, 562). Nämä erilaiset englannin kielen sanat kuitenkin tarkoittavat eri asioita, mutta siitä mitä tarkalleen ottaen ne tarkoittavat, ollaan usein hyvin eri mieltä (Damasio 2004, 49–50). Lähtökohtana on siis käsite, jonka kaikki tuntevat, mutta jonka määrittelyssä on lukuisia eri koulukuntia.

Eri koulukunnat tarkastelevat tunnetta ja tunteen määritelmää eri näkökulmista ja eri metodein. Yhtenä yleisesti hyväksyttynä määritelmänä tunteille pidetään sitä, että tunteet ovat adaptiivinen tapa vastata ympäristön vaatimuksiin (Ekman 1992; Smith & Ellsworth 1985). Tunteen voidaan katsoa olevan myös reaktio ärsykkeeseen ja sillä on useita mahdollisia seurauksia (Frijda 1988). Määritelmään liittyvä konseptuaalinen keskustelu voi herättää kiinnostusta alaan ja täten terävöittää keskustelua aiheen ympärillä, mutta toisaalta taas hidastaa tunteiden tutkimuksen kehitystä ja yhteistyötä muiden alojen kanssa. Lisäksi tunteiden kokonaisvaltaisen mittaamisen on katsottu olevan äärimmäisen haastavaa ja standardiprosessia niiden mittaamiseen tuskin tulevaisuudessakaan saadaan yleiseen käyttöön (Scherer 2005, 709).

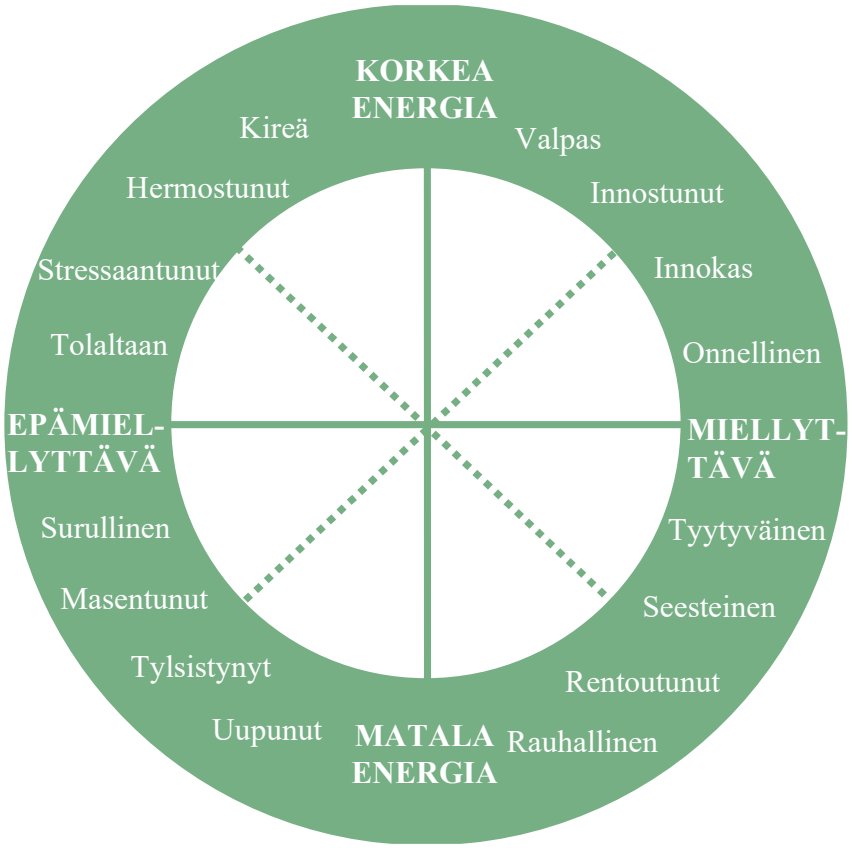
Tunteiden tutkimuksesta on eriteltävissä klassikkoteorioita, joihin edelleen pohjataan tunteiden määrittelyä ja tutkimusta. Teoriat voidaan karkeasti jakaa psykologisiin, neurologisiin ja kognitiivisiin teorioihin. Tässä tutkielmassa tunnetta tarkastellaan kognitiivisen arvioinnin teorian avulla. Richard Lazarus on tämän alan pioneeri, ja teoriaan viitataankin usein Lazaruksen tunneteoriana. Arviointiteorian keskeisenä periaatteena on väite, että tunteet syntyvät ja ne erotellaan sen perusteella, mikä henkilön subjektiivinen arvio on tilanteen, esineen tai tapahtuman henkilökohtaisesta merkityksestä (Scherer 1999). Ajatus ja tunne ovat siis pitkälti erottamattomia ja tunteet nousevat esiin ympäristön muutosten arvioinneista, jotka ovat relevantteja yksilön hyvinvoinnille (Ellsworth 2013, 125).

Arviointiteorian näkökulma muistuttaa konstruktionismin teorioita, jotka uskovat, että ihmisten tekemiin arvioihin vaikuttavat temperamentti, fysiologia, kulttuuri, tavoitteet ja

menneisyys (ks. Barrett 2006; Schachter & Singer 1962). Tämän seurauksena samanlainen tilanne voi herättää erilaisia tunteita samassa ihmisessä eri aikoina. Päätöksenteossa koettu tunne voidaan jakaa myös kiinteisiin tilanteen herättämiin tunteisiin ja sattumanvaraisiin, ulkopuolisen kontekstin muodostamiin tunteisiin (Lerner ym. 2015). Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan tutkita tunteen syntymistä tai tunneprosessia vaan sitä, miten syntynyttä tunnetta säädellään. Oleellista onkin ymmärtää tämä näkökulma teorian kontekstina.

Kielessä on helppo tarkastella antonyymejä eli kielellisiä sanojen vastakohtia, kuten ilo ja suru, hyvä ja paha, stressaantunut ja rento. Tunteiden tutkimuksessa tulee muistaa, että jokaiselle positiivisen tunteen termille ei löydy vastakohdaksi negatiivisen tunteen termiä. Erityisesti huomiota tulisi kiinnittää siihen, että tunteisiin kytkeytyy paljon muitakin tekijöitä kuin vain sen valenssi, eli tarkastelu myönteisen ja kielteisen välillä. Kuitenkin suuressa osassa kirjallisuutta koskien tunteita ja päätöksentekoa, painopiste on valenssipohjainen (Lerner ym. 2015). Sekä miellyttävien että epämiellyttävien tunteiden termit vaihtelevat siinä, millaista aktiivisuutta ne kuvaavat (Feldman Barrett & Russell 1998, 969).

James A. Russell esittää artikkelissaan *A Circumplex Model of Affect* vuonna 1980, että tunteet voidaan organisoida kaksisuuntaisten ulottuvuuksien avulla ympyrän muodossa. Tunnistetaan siis tunteiden kaksinapaisuus: positiivinen ja negatiivinen ulottuvuus sekä aktiivinen ja passiivinen ulottuvuus. Näitä kahta ulottuvuutta kuvaillaan myös termein miellyttävyys ja kiihtyminen (Smith & Ellsworth 1985, 813) tai valenssi ja virittävyys (Russell 2003). Tunteiden bipolarisuutta on tutkittu sittemmin laajasti muun muassa Feldman Barrettin ja Russellin (1998) toimesta, kuten esitetty kuviossa 2.




**Kuvio 2.** *Tunteiden kaksi ulottuvuutta mukaillen Feldman Barrett & Russell 1998, 970.*

Yksilön ollessa esimerkiksi uupunut, on tunnekokemus epämiellyttävä ja tunteella on matala energiataso. Uupumus ei saa ihmistä toimimaan, koska energiat ovat niin alhaiset. Tätä vastoin taas innostunut ihminen kokee miellyttävää tunnetta ja energiataso on korkea. Tällöin yksilö voi fyysisesti purkaa innostustaan hyppimällä tai taputtamalla käsiään. Tämä näkemys tunteista on linjassa tunteiden arviointiteorian kanssa, mikä tukee tunteen arviointiteorian valintaa tulkintateoriaksi tässä tutkielmassa. Russellin (1980, 1176) edellä esitetyn teorian mukaan yksilö tulkitsee ja kategorisoi ympärillään olevaa tietoa, mikä synnyttää affektiivisen kokemuksen.

Humphrey ym. (2008) on tutkinut laajalti tunnetyöllä (*emotional labor*) johtamista. Sillä viitataan johtamiseen, jossa tunteiden säätelyn ja osoittamisen avulla vaikutetaan muiden tunnereaktioihin ja motivaatioon. Tunnetyön määritelmä ei ole vakiintunut, mutta Grandey (2000, 95) määrittelee sen sisältävän ainakin tunteiden voimistamista, piilottamista ja huijaamista, muokatakseen tunteiden ilmaisemista. Tunteilla tiedetään olen positiivinen tai negatiivinen vaikutus työssä suoriutumiseen, jonka vuoksi johtajan

pitäisi pystyä niitä säätelemään (Humphrey ym. 2008, 151). Tunteiden säätelyn voidaan katsoa siis olevan osa tunnetyön käsitettä.

Tunteiden säätely on löydettävissä myös tunneälyn teoriasta, muun muassa Mayer ja Salovey (1997, 11) pitävät tunteiden säätelyä yhtenä neljästä tunneälyn tekijöistä. Tunteiden säätelyn käsitteen katsotaan sijoittuvan myös coping-mekanismien ja mielialan säätelyn kanssa affektin säätely -käsitteen alle (Gross 2015, 4; Westen 1994). Tässä tutkielmassa ilmiöön viitataan termillä tunteiden säätely, mutta kirjallisuudessa siitä puhutaan myös verbein hallita, johtaa, päättää, hillitä ja valvoa. Tunteiden säätelyn liikkuminen niin monella alalla sekä niiden risteyskohdissa kertoo sen moniulotteisesta luonteesta.

Psykodynaaminen näkemys tunteiden säätelyyn korostaa sitä, että ihmiset ovat motivoituneita vääristämään tietoja itsestään ja muista, sekä toimimaan monien tavoitteiden mukaisesti (Westen 1994, 645). Tunteiden säätely voikin olla tiedostettua, tiedostamatonta, automaattista tai kontrolloitua (Gross 1998). Sitä voidaan tarkastella täten myös evolutionaarisesta näkökulmasta. Tunteet ja aistituntemukset ohjaavat käyttäytymistä ja mukauttavat sitä ympäristöissä, joissa käyttäytymistä ei ohjaa tiukasti evoluution mukana kehittynyt vaisto (Westen 1994, 646). Tämän lähestymistavan mukaan tunteiden säätelystä tulee siis tapa mukauttaa käyttäytymistä selvitäkseen annetussa ympäristössä.

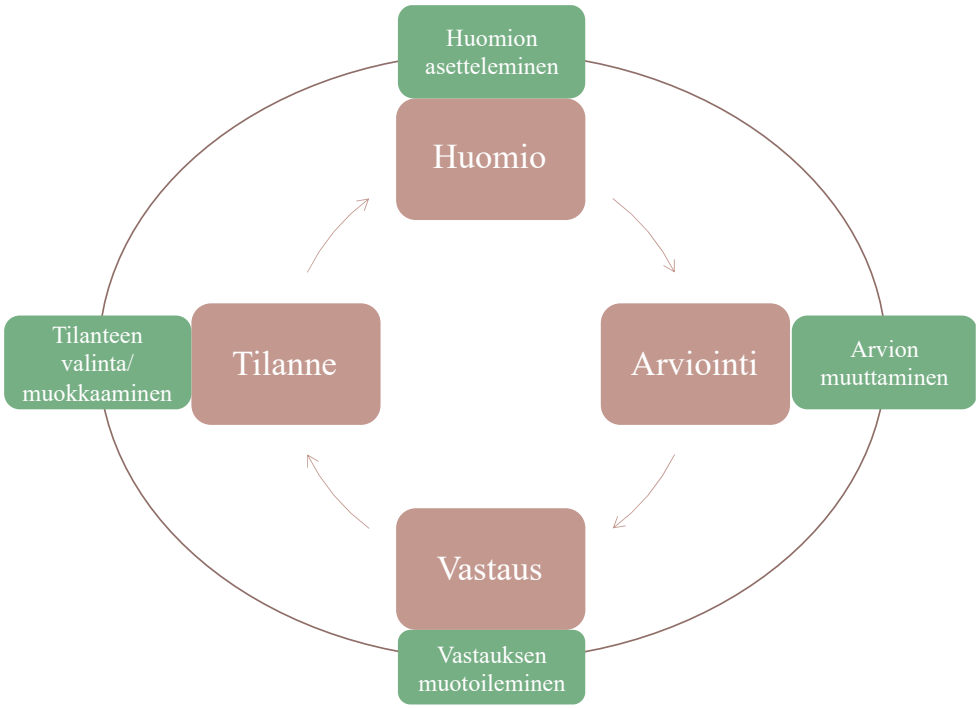
Tunteiden säätelyn tutkimusta kirvoittaa oletus siitä, että yksilöt ovat passiivisia tunteiden kohteita, jotka eivät voi kontrolloida omia tuntemuksiaan, minkä seurauksena on tunnistettu sosiokulttuurisia tutkimuksia siitä, kuinka yksilöt tietoisesti kontrolloivat tunteitaan vastaamaan sosiaalisia ja kulttuuriin liittyviä normeja (Zembylas 2007, 60–61; Gross 2015, 4). Tunteet eivät siis pakota ihmisiä reagoimaan ja vastaamaan tietyllä tavalla, ne vaikuttavat vain todennäköisyyteen käyttäydytäänkö tietyllä tavalla: tunteiden muokattavuus mahdollistaa tunteiden säätelemisen (Gross 2002, 281). Kun ihminen on peloissaan, hän saattaa juosta, mutta ei aina tee näin. Samalla tavalla ollessaan huvittunut, saattaa reaktio olla nauraa, mutta tätä reaktiota voi muokata.

Tunteiden säätely on siis prosessi, jolla pyritään vaikuttamaan siihen millaisina, milloin ja miten koemme tunteita, sekä miten ilmaisemme niitä, oli sitten kyse oman

hyvinvoinnin ylläpidosta tai tietyn tavoitteen saavuttamisesta (Gross 1998, 2015). Tunteita voidaan säädellä vahvistaen tai tukahduttaen. Tukahduttamisen eli alaspäin säätelyn avulla voidaan vähentää tunteen haitallisia vaikutuksia (Healey & Hodgkinson 2017, 114). Tunteita säätelemällä johto voi esimerkiksi nousta epäonnistumisesta ja palata tasapainotilaan palautumaan epäonnistumisesta (Boss & Sims Jr 2008, 146). Tässä tutkielmassa keskitytään nimenomaan välittömään tunteiden säätelyyn (*intrinsic emotion regulation*) (Gross 2015, 5), eli siihen, miten johtaja säätelee omia tunteitaan päätöksentekoprosessissa.

Tunteiden säätelyn hallitseva malli ja määritelmä on Grossin vuonna 1998 esittelemä tunteiden säätelyn prosessimalli (Gooty ym. 2010, 981). Tätä prosessimallia hyödynnetään myös tässä tutkielmassa sen vastaanottaman kannatuksen ja aseman vuoksi. Epistemologisesti katsottuna Grossin (1998) viitekehys pohjautuu sosiaalis-kognitiiviseen näkökulmaan, joka keskittyy siihen, miten yksilöt vastaanottavat, tulkitsevat ja säätelevät informaatiota sosiaalisessa ja kulturellissa kontekstissa (Lundin, Bashir, Bullock, Kostov, Mattick, Rees & Monrouxe 2018, 9). Tunteen käsitteen määrittelyyn valittu kognitiivisen arvioinnin teoria tukee tätä prosessinäkemystä. Viitekehyksen arvo tulee esiin sen kyvyssä yksinkertaistaa kompleksi ilmiö ja osoittaa erilaisia strategioita, joiden voidaan huomata kehittyvän tunnereaktion eri vaiheissa (Gross 1998).

Tunteisiin vaikuttamisen taustalla on tavoite, joka luo motivaation hakea käyttöön tunteiden säätelyn strategioita sen saavuttamiseksi (Gross, Sheppes & Urry 2011, 767). Tämä tukee strategia- ja prosessinäkemyksen valintaa johtajia tutkittaessa. Strategiat voidaan jakaa sen perusteella, onko niiden tarkoitus auttaa välttämään mahdollinen tuleva tunne vai auttaa hallitsemaan jo sillä hetkellä koettua tunnetta (Lundin ym. 2018, 10). Näistä käytetään termejä ennakkotapauksiin perustuvat ja vastareaktioon perustuvat strategiat (Gross 2002, 282; Boss & Sims Jr 2008, 140). Tunteiden säätelyn prosessimalli (Gross 1998) esitellään kuviossa 3.




**Kuvio 3.** *Mukaillen Grossin (1998) tunteiden säätelyn prosessimallia.*

Tunteiden säätelyn prosessi jaetaan neljään vaiheeseen, joissa yksilö voi säädellä tunteitaan. Nämä prosessin vaiheet ovat tilanne (*situation*), huomio (*attention*), arviointi (*appraisal*) ja vastaus (*response*). Ennakkotapaukseen perustuvia strategioita hyödynnetään kahdessa ensimmäisessä vaiheessa ja vastareaktioon perustuvia strategioita kahdessa viimeisessä vaiheessa.

Tilanne-vaiheeseen liittyy tilanteen valinta ja sen muokkaus. Ihmiset voivat valita ympäristönsä, mutta myös muokata sitä (Elfenbein 2007, 334). Tilanne voidaan valita sen mukaan, millaisia tunteita odotetaan ja sitä voidaan muokata siten, että sen emotionaalinen vaikutus muuttuu (Gross 2015, 8; Gross ym. 2011, 768). Tämä voi olla tiettyjen ihmisten, paikkojen tai asioiden välttämistä, ja tätä kautta tunteiden säätelemistä (Gross 2002, 282). Opettajan jakaessa luokan työskentelemään pienempinä ryhminä, opettaja voi tällä tilanteen muokkaamisella vähentää omaa turhautumistaan suureen ryhmäkokoon. Nämä strategiat ennakoivat tilanteeseen oman kokemuksen pohjalta liitettäviä tunteita ja tunnereaktioita. Aineiston perusteella tässä tutkielmassa käsitellään näistä kahdesta vain tilanteen muokkaamisen strategioita.

Ohjaamalla huomio jonnekin muualle, voidaan onnistua vaikuttamaan emotionaaliseen reaktioon (Gross 2015, 8; Gross ym. 2011, 768). Tästä on kyse huomio-vaiheen huomion asettelussa. Sen avulla valitaan useasta tilanteen näkökulmasta yksi, johon keskitytään (Gross 2002, 283), jonka seurauksena tunnereaktio voi muuttua (Lundin ym. 2018, 10). Tätä hyödynnetään paljon välillisessä tunteiden säätelyssä, tyypillisesti vanhemman harhauttaessa lapsen huomion muualle säädelläkseen lapsen tunteita ja tunnereaktioita. Sanaharkka työkaverin kanssa voi tulkita ongelmanratkaisutilanteeksi, jolloin huomio kääntyy ikävästä kohtaamisesta ongelmanratkaisuun.

Arviointi-vaihetta luonnehtii kognitiivinen muutos. Siinä tarkoituksena on valita, mitä emotionaalisia merkityksiä tilanteeseen liitetään ja muutetaan arviota tilanteesta muuttaakseen tunteen vaikutusta (Gross 2015, 9). Arvion muuttamista käytetään usein vähentämään tunnereaktiota, mutta myös vahvistamaan sitä tai muuttamaan itse tunnetta kokonaan (Gross 2002, 283). Kun kiusattu henkilö kääntää kiusaajaa kohtaan tuntemansa vihan sääliksi, on kyse arviointi-vaiheen kognitiivisesta muutoksesta.

Prosessissa, jossa yksilö muuttaa yhtä tai useampaa emotionaalista reaktiotaipumustaan, on kyse viitekehyksen viimeisen vaiheen vastauksen muotoilemisesta (Lundin ym. 2018, 10; Gross 2002, 283). Kun tunne on kehittynyt, muutetaan vastaustaipumusta vaikuttamalla tunnereaktion eri komponentteihin. Nämä komponentit ovat kokemuksellisia, behavioraalisia ja fysiologisia (Gross 2015, 9).

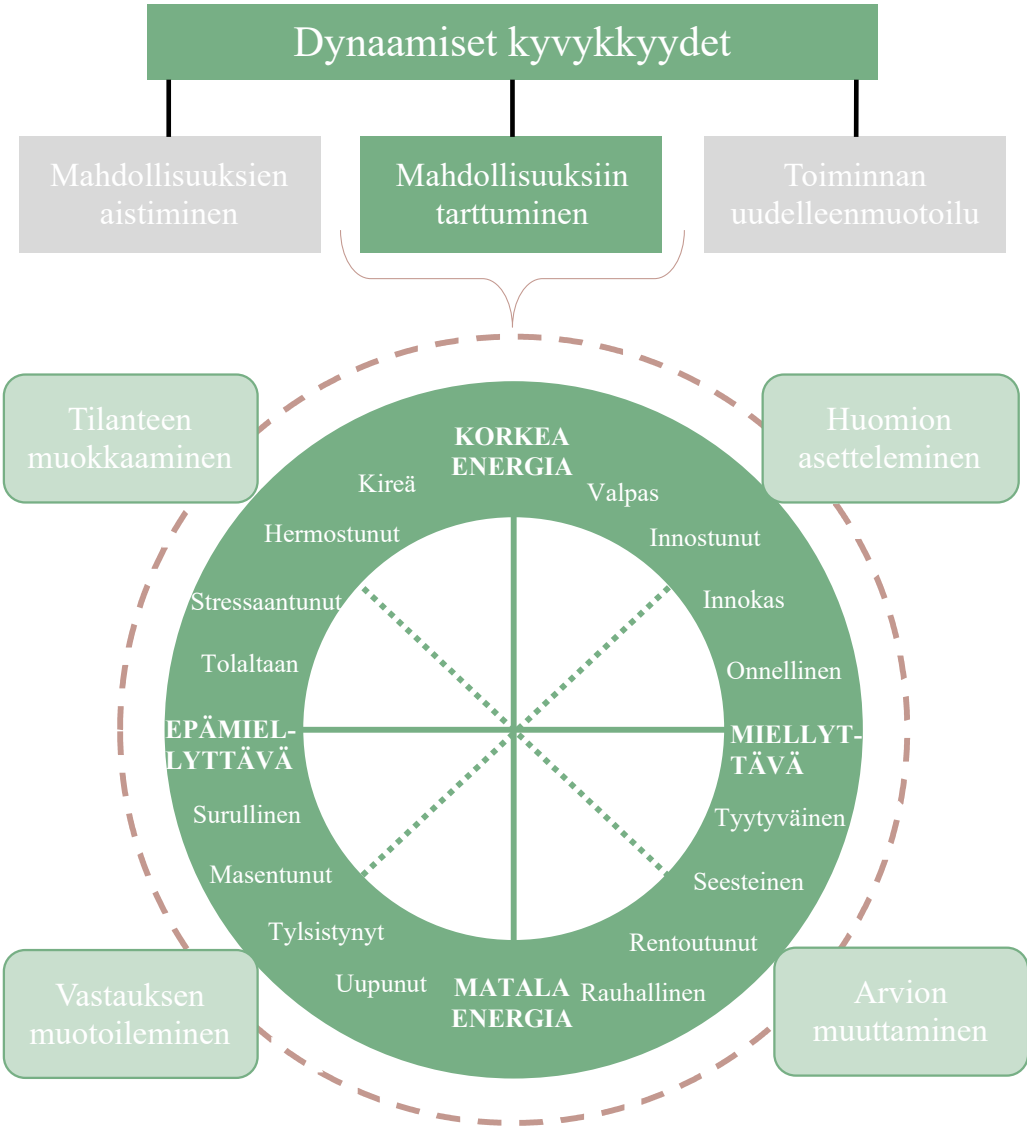
## 2.5 Tunteiden säätely dynaamisten kyvykkyyksien kontekstissa

Tämän kappaleen tavoitteena on tuoda valoa siihen, miten tunteiden säätelyä on aiemmissa tutkimuksissa käsitelty dynaamisten kyvykkyyksien kontekstissa, sekä esitellä tutkielman teoreettinen viitekehys. Helfat ja Martin (2015) toteavat, että tutkijat ovat ylenkatsoneet tunteiden ja tunteiden säätelyn tutkimuksen merkityksen kognitioon liittyvässä tutkimuksessa. Tunteisiin liittyvistä prosesseista ja niiden merkityksestä dynaamisille kyvykkyyksille tiedetään vähän, mutta samalla potentiaalinen tutkimusalue tunnistetaan, koska tunteiden vaikutuksesta kognitioon ja käyttäytymiseen tärkeillä tavoilla on kasvavaa näyttöä (Elfenbein 2007).

Huy ja Zott (2019) tutkivat tapoja, joilla strategiseen muutokseen osallistuvat johtajat säätelevät aktiivisesti tunteitaan ja tarkastelevat, edustavatko nämä tunteiden säätelyn tavat merkittävää dynaamisten kyvykkyyksien psykologista pohjaa. Artikkelissa tarkastellaan, auttaako tunteiden säätely keräämään uusia resursseja vai hyödyntämään nykyisiä paremmin (Huy & Zott 2019, 29). Organisaatioiden tulisi kyetä arvioimaan havaittuja mahdollisuuksia ja uhkia progressiivisesti ja sitoutumaan niihin nopeasti. Niiden on pystyttävä avaamaan epätoimivat fiksaatiot olemassa olevilla strategioilla, vähentääkseen päätöksenteon hitautta ja vinoumia (Teece 2007). Huy ja Zott (2019) jakavat tunteiden säätelyn strategiat osuvasti aikaan liittyviin ja palkitsemiseen liittyviin strategioihin.

Dynaamisten kyvykkyyksien psykologista pohjaa tutkivat myös Hodgkinson ja Healey (2011) eritellessään, että mahdollisuuksiin tarttuminen vaatii sopivien tunnereaktioiden luomista oikeisiin suuntiin, ja vinoumien lievittäminen vaatii kognitiivisia ja emotionaalisia kyvykkyyksiä. Tätä näkemystä Healey ja Hodgkinson (2017) jatkavat tunnistamalla jo aiemmin esitellystä Russellin (1980) tunteiden ympyrämallista dynaamisia kyvykkyyksiä tukevia ja niitä heikentäviä tunnereaktioita.

Tutkielman viitekehys jatkaa edellä mainittua tutkimuksen alaa siitä, miten tunteiden säätely tukee dynaamisia kyvykkyyksiä. Kerätyn aineiston perusteella teoria kuitenkin rajataan koskemaan mahdollisuuksiin tarttumista, mikä toimii tutkielman kontekstina. Tämä on esitetty teoreettisessa viitekehyksessä mukaillen Teecen (2007) mallia dynaamisista kyvykkyyksistä. Tutkielmassa strateginen päätöksenteko nähdään dynaamisena kyvykkyytenä, kuten aiempikin kirjallisuus on osoittanut. Tästä muodostuu kuvion 4 alkuasetelma. Tästä edetään tunteisiin ja tunteiden säätelyn strategioihin, joita mahdollisuuksiin tarttumisessa koetaan ja hyödynnetään. Keskiössä on Russellin (1980) kaksinapainen ympyrämalli tunteista ja sen ympärillä tunteiden säätelyn strategiat, mukaillen Grossin (1998) tunteiden säätelyn prosessimallia.




**Kuvio 4.** *Teoreettinen viitekehys*

Teoreettisen viitekehyksen avulla luodaan yleiskatsaus teoreettiseen kenttään, jolla tutkielmassa liikutaan. Viitekehys on jätetty väljäksi, jotta tutkielman induktiivinen luonne voi vapaasti ohjata tuloksia. Sitä, miten tunteiden säätely mahdollisesti tukee strategista päätöksentekoa, tai millaisia yksityiskohtaisemmat tunteiden säätelyn strategiat ovat, ei ole tarkoituksenmukaista esittää teoreettisessa viitekehyksessä. Tällä ratkaisulla tuetaan tutkielman aineistolähtöisyyttä.

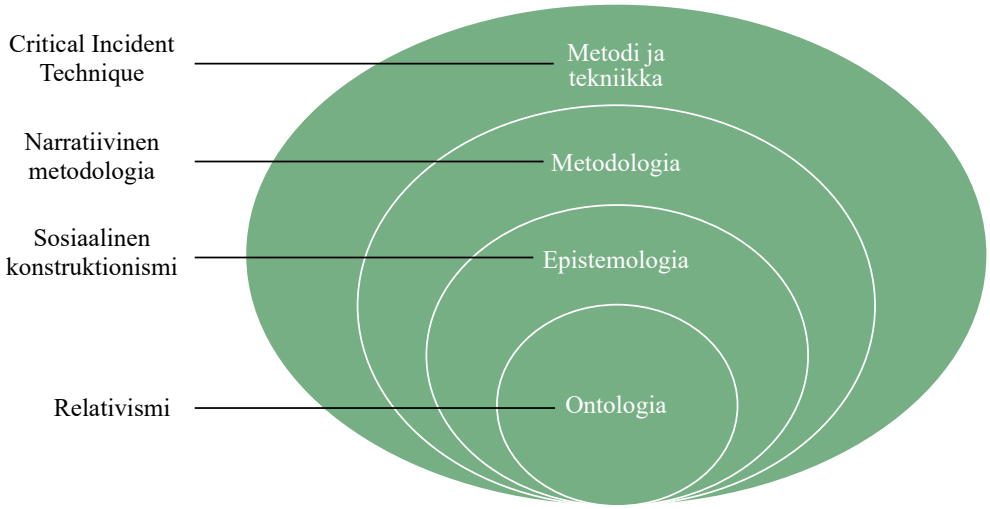
# 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

## 3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Katsaus tieteenfilosofiaan on tärkeä osa tutkimusprosessia, sillä se avaa tutkijan silmät muille vaihtoehdoille, mikä voi rikastuttaa tutkimustaitoja entisestään ja antaa varmuuden siitä, että valittu metodologia on sopiva (Holden & Lynch 2004, 407). On myös esitetty, että tutkijalla on velvollisuus ymmärtää taustalla olevaa tieteenfilosofiaa, voidakseen tehdä selkeän valinnan metodologiasta (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson & Jaspersen 2018, 60).

Tässä kappaleessa avataan tutkielman tieteenfilosofisia valintoja, jotka luovat kehykset koko tutkimusprosessin etenemiselle ja määrittelevät sen, mihin tieteenfilosofiseen kontekstiin tutkielma kiinnittyy. Valittu tieteenfilosofia määrittää sen, miten tutkija näkee ympärillään olevan maailman (Saunders, Lewis & Thornhill 2009, 107). Tämä katsaus saa tutkijan miettimään filosofisia ratkaisuja siihen, miksi aihetta tulisi tutkia, sen sijaan että metodologia valittaisiin pinnallisin perustein, kartoittamatta laajempaa kontekstia johon tutkimus tarttuu (Holden & Lynch 2004, 397).

Objektivistisuutta ja subjektivistisuutta on kuvattu ääripäinä ja vastakohtina, joiden välillä on erilaisia filosofisia kantoja (Holden & Lynch 2004; Burrell & Morgan 2017; Hassard 1991; Morgan 1980). Tutkielma sijoittuu tällä jatkumolla subjektivistiseen päähän. Tämä kuvaa tutkielman tieteen luonnetta, joka on laadullinen, fenomenologinen ja humanistinen: aineisto haastateltavan kokemusmaailmasta kerätään interaktiivisessa tilanteessa sosiaalisesti, ja tutkijan läsnäolon vaikutus tiedostetaan. Interpretivistisen paradigman mukaan sosiaalisen todellisuuden katsotaan olevan haastateltavien yksilöiden subjektiivinen kokemus, ja yhteiskuntaa pyritään ymmärtämään haastateltavan oman toiminnan kautta, eikä hänen tekemien observoivien havaintojen pohjalta (Burrell & Morgan 2017). Tieteenfilosofista arviointia jatketaan käsittelemällä ontologiaa, epistemologiaa ja metodologiaa, jotka rakentuvat kuvion 5 lailla aina olemassaolon arvioinnista näkyvämpiin tekijöihin, kuten tekniikkaan, jota tutkimuksessa hyödynnetään (Easterby-Smith ym. 2018, 62).




**Kuvio 5.** *Tutkielman olemassaolon, tietämisen ja tiedon hankinnan ulottuvuudet mukaillen Easterby-Smith, Thorpe, Jackson & Jaspersen (2018, 62).*

Ontologialla viitataan siihen, mitä on olemassa, ja se määrittää tutkielmassa sen, miten ympäröivä maailma nähdään tutkimuksen näkökulmasta. Tähän liittyvät perustavanlaatuiset oletukset, joita tutkija tekee todellisuuden luonteesta (Easterby-Smith ym. 2018, 61). Narratiivinen tutkimus on aina tulkitsevaa sen jokaisessa vaiheessa, ja sama tapahtuma voidaan kertoa eri tavoin, minkä vuoksi positivistisuus ei voi täyttyä narratiivisessa tutkimuksessa (Eriksson & Kovalainen 2015, 223). Mikään narratiivi ei voi myöskään olla vain kuvailevaa, koska kirjoittajan tekemät valinnat analysoivat ja tulkitsevat aineistoa heti alusta asti (Gummesson 2017, 72). Käsitys olemassaolosta tässä tutkielmassa onkin siis hyvin relativistinen. Tunteet ja tunteiden säätely tutkimuksen kohteena on hyvin monimutkainen ilmiö, josta ei voida löytää yhtä absoluuttista totuutta sen kokemuksellisuuden, muistinvaraisuuden ja subjektiivisuuden vuoksi. Tutkielmassa pyritään ymmärtämään ilmiötä, mikä on hyvin relativistinen piirre.

Epistemologia taas tarkastelee sitä, mitä olemassa olevasta voidaan tietää ja millä perusteella (Holden & Lynch 2004, 399). Epistemologiset lähtökohdat pohjaavat tutkielmassa sosiaaliseen konstruktionismiin. Narratiivisessa tutkimuksessa luotu aineisto on aina sosiaalisesti rakentunutta, ja kielen merkitys on suuri tällaisessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Oletetaan, että ainut tapa tutkia todellisuutta on sosiaalisten rakenteiden kautta (Eriksson & Kovalainen 2008, 19). Näitä rakenteita ovat muun muassa kieli ja jaetut merkitykset.

Konstruktionismin voidaan katsoa olevan myös ontologinen eli olemassaolon lähtökohta. Koetut tunteet ja niiden sääteleminen on täysin subjektiivinen kokemus, mikä on sidoksissa aikaan, paikkaan ja ihmisen asemaan. Tämä tieto ei ole yhteydessä oikeaan maailmaan, vaan pelkästään haastateltavan yksilön omiin kokemuksiin, jolloin olemassaolo nähdään tätä kautta. Sosiaalinen konstruktionismi on myös interpretivistinen paradigma, joka ohjaa tutkielman metodologisia valintoja keskittymään ilmiöiden ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen niiden omassa kontekstissa (Carson ym. 2001, 6).

Metodologia kertoo, millä menetelmillä tietoa voidaan hankkia. Se on tutkimuksen tekemisen näkyvin osa, koska siihen liitetään kaikki tieteellisen olemassaolon piirteet ja menettelyt (Calder 1977, 254). Tutkimuksen metodologiaa ja tekniikkaa käsitellään seuraavissa kappaleissa tarkemmin.

## 3.2 Tutkimusmenetelmät

### 3.2.1 Laadullinen tutkimus

Tunteita on kautta aikain pidetty kompleksina tutkimuskohteena, koska tutkimuksissa ei ole noussut esiin selkeää käsitystä siitä, miten tunteet rakentuvat, voiko niitä tutkia objektiivisesti ja miten tunteiden luonne ja kulttuuri kytkeytyvät tunteen kokemukseen ja siitä viestintään (Zembylas 2007, 58–59). Tunteiden tutkiminen päätöksenteon kontekstissa on haastava tutkimusilmiö metodologian näkökulmasta. Tunteet ja niiden säätely on subjektiivinen kokemus, jolloin mittaamisvälineiden tulee saavuttaa tarvittava metodologinen herkkyys, jolla päästään kiinni tunnekokemukseen. Tunnekokemus on hyvin arkaluontoinen aihe, minkä vuoksi tarvitaan kekseliäisyyttä, jotta taustalla olevaan ilmiöön päästään täysin kiinni (Kellermanns, Dibrell & Cruz 2014, 278). Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, koska laadullisen tutkimuksen avulla kuvailkaan ja selvennetään ihmisten omia kokemuksia (Polkinghorne 2005, 137–138).

Eettisistä syistä tunteiden tutkimusta ei voida aloittaa luomalla perinteisin metodein koeasetelmaa, jossa esimerkiksi tutkittava saatettaisiin vihaiseen mielentilaan, jota sitten tutkittaisiin (Schutz & DeCuir 2002, 125). Kompleksista ihmisen kokemusta ei voida pysäyttää tutkijan hyödyn nimissä, minkä vuoksi juuri laadullinen tutkimus rakentuu

kuvaamaan ihmisen kokemusta ja mahdollistamaan kokemusten tarkastelun (Polkinghorne 2005, 138).

Tunteet ovat esimerkki tällaisista kokemuksista, joiden tutkimuksessa ei päästä seuraamaan tutkimuksen keskiössä olevaa kokemusta reaaliajassa. Tähän hetkeen palataan muistin varassa. Haastateltavan tulisi päästä mielessään tutkittavaan hetkeen ja tutkijan ohjailemana pystyä kuvailemaan kokemusta niin herkästi kuin mahdollista. Laadullisen tutkimuksen datan keräämisen tarkoituksena onkin tuottaa todisteita niistä kokemuksista, joita tutkimuksessa tutkitaan sekä luoda rikas ymmärrys kokemuksesta itsestään eikä niinkään osoittaa eroja tutkittavien yksilöiden välillä (Polkinghorne 2005, 138, 140–141). Dataa luodaan vuorovaikutuksessa haastattelijan ja haastateltavan välillä (Gummesson 2005, 312).

### 3.2.3 Narratiivinen menetelmä

Tutkimuksen haasteena on pystyä palauttamaan mieleen tunnerikas hetki ja kuvailemaan sitä mahdollisimman monipuolisesti, ilman merkittäviä vääristymiä. Polkinghornen (2005, 140) mukaan narratiivien avulla voidaan vangita kokemusten rikkautta. Ei-narratiivisiin teksteihin verrattuna narratiivit ovat rikkaampia, paksumpia, vakuuttavampia, helpommin muistettavia, ja ennen kaikkea ne antavat tutkittavalle kohteelle kontekstin (Eriksson & Kovalainen 2015, 223). Narratiivien avulla päätöksentekotilanteista, joissa tunteilla on ollut osansa, saadaan kattava ja monipuolinen kuvaus. Tämä mahdollistaa näiden moniulotteisten tilanteiden tutkimisen. Tunteiden tarinallistaminen auttaa Habermasin (2018) mukaan ilmaisemaan, ymmärtämään ja jakamaan tunteita, minkä vuoksi narratiivinen menetelmä on hyvin perusteltua tässä tutkielmassa.

Narratiivisella tutkimuksella tarkoitetaan siis tarinoiden tutkimista (Polkinghorne 2007). Narratiivien tutkijat sanovatkin tarinoiden olevan vanhin vaikuttamisen muoto ihmisen historiassa, minkä vuoksi tarinankerronta onkin ensisijainen kommunikoinnin tapa ja yksi perustavanlaatuisin tapa organisoida, selittää ja ymmärtää elämäämme ja sosiaalisia suhteita (Eriksson & Kovalainen 2015, 210; Polkinghorne 1988, 14; Riessman 2008, 10). Narratiivien ja tarinoiden avulla voidaan paljastaa totuuksia ihmisten kokemuksista ja tarjota pääsy elettyihin kokemuksiin (Riessman 2008, 10). Narratiivinen tutkimus

keskittyy täten siihen, millaisia merkityksiä yksilöt liittävät kokemuksiin, joista he kertovat tarinoiden avulla (Moen 2006, 60).

Sanoja narratiivi ja tarina käytetään puhekielessä usein synonyymeinä, mutta tieteen kontekstissa ne eivät ole sitä (Riessman 2008, 3; Eriksson & Kovalainen 2015, 211). Tämän vuoksi on tärkeää tehdä ero näiden välille. Tarina (*engl. story*) on fiktio, joka kertoo ketjun tapahtumia, johon liittyy tiettyjä hahmoja ja ominaispiirteitä, mitkä muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden (Eriksson & Kovalainen 2015, 211; Polkinghorne 1995, 7). Narratiivi taas on representaatio, (Boje & Tyler 2009, 173), tekstimuotoinen toteutuminen tarinasta tiettynä aikana, tietyssä kontekstissa ja tietyn yleisön edessä (Eriksson & Kovalainen 2015, 211). Narratiivi on itsessään laajempi käsite kuin tarina. Se muodostuu yhdistelmästä erilaisia tapoja ilmaista itseään ja kertoa tarina tietyssä tilanteessa (Riessman 2008). Tutkielmassa viitattaessa tarinallisuuteen, kyseessä on aina viittaus narratiiviin, eikä tarinan puhekieliseen merkitykseen.

Narratiivisessa tutkimuksessa tulee tiedostaa riski siitä, että narratiivit saattavat vaihdella riippuen siitä, kenelle tarinoita kerrotaan, minkä vuoksi on aiheellista pohtia tarinoiden paikkansapitävyyttä (Moen 2006, 63). Bakhtin (1986) mukaan äänet ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja luovat yhdessä tarkoitusta ja ymmärrystä tutkittavasta asiasta: merkityksiä ei voida siirtää henkilöltä henkilölle, sen sijaan ne luodaan dialogissa. Tärkeää on siis määrittää, kuka puhuu. Yhteen ääneen sisältyy valtavasti kokemuksia ja se heijastelee myös kokemusten, historian ja kulttuurin mukanaan tuomia ääniä (Moen 2006, 58). Viestinnän teoria muistuttaa, että kerrottu tarina ei ole koskaan sama kuin kuultu tarina (Gummesson 2017, 70).

Tarinallistaessaan tunteitaan ihmiset saattavat säädellä kokemiaan tunteita samassa hetkessä: ihminen kertoo kokemuksestaan tavalla, joka säätelee hänen tunteitaan (Habermas 2018, 179). Tämä luo haasteen tutkimuksen tekemiselle. Tutkijan täytyy tarkastella sekä tunteiden säätelyä, josta haastateltava kertoo narratiivia, että tapaa, jolla haastateltava säätelee tunteitaan haastattelun aikana. Narratiivista tekniikkaa itsessään käytetään tunteiden säätelyyn (Habermas 2018, 157). Narratiivinen ote on hyvin mielenkiintoinen tapa lähestyä tätä tutkimusta.

### 3.2.2 CIT-menetelmä

Critical Incident Technique (myöhemmin CIT-menetelmä) sai alkunsa Flanaganin vuonna 1954 tekemistä tutkimuksista, joissa tutkittiin tehokkaan ja tehottoman työkäyttäytymisen eroavaisuuksia. CIT-menetelmä koostuu sarjasta toimenpiteitä, joilla kerätään huomioita ihmisen käyttäytymisestä (Flanagan 1954, 327). CIT-menetelmässä keskeistä on sen nimen mukaisesti *critical incidents*, eli kriittiset tapahtumat, joita haastateltava tunnistaa merkityksellisiksi.

Kriittinen tapahtuma on sellaista ihmisen toimintaa, jota voidaan tarkastella ja joka on itsessään jo niin kokonainen, että päätelmien tekeminen tämän kokeneesta ihmisestä on mahdollista (Bitner, Booms & Tetreault 1990, 73). Tällainen tapahtuma sijoittuu tilanteeseen, jossa toiminnan tarkoitus ja päämäärä ovat selkeät havainnoitsijalle ja toiminnan seuraukset ovat riittävän lopulliset, jotta vaikutuksista voidaan olla varmoja (Flanagan 1954, 327). Yksinkertaistettuna kriittinen tapahtuma on sellainen, jonka vaikutus toimintaan tai ilmiöön on positiivinen tai negatiivinen (Bitner ym. 1990). Tekniikan avulla voidaan varmistua siitä, että vain tärkeitä ja kriittisiä tapahtumia käsitellään (Durand 2016, 92).

CIT-menetelmän avulla luodaan ymmärrystä tietystä kriittisestä tilanteesta haastateltavan näkökulmasta, ottaen huomioon kognitiiviset, affektiiviset ja käyttäytymiseen liittyvät elementit (Gremler 2004, 66; Chell 2004, 56). Kriittisiä tapahtumia arvioidaan yksityiskohtaisesti ja täten luodaan niistä ymmärrystä. CIT-menetelmä sopii erityisesti tutkielmiin, joissa tutkittavaa ilmiötä halutaan ymmärtää paremmin ja lisätä siitä tietoa kokonaisvaltaisen ymmärryksen kautta (Bitner ym. 1990, 73). Tällaisen toimenpiteen avulla voidaan kerätä tietoa ihmisen käyttäytymisestä rajatuissa tilanteissa (Flanagan 1954, 335). Edvarssonin (1992, 19) mukaan kriittisiä tapahtumia voidaan lähestyä usealla metodilla. Yleinen tapa päästä käsiksi kriittiseen tapahtumaan on pyytää haastateltavaa kertomaan siitä tarinamuodossa (Gremler 2004, 66).

Metodin vahvuutena voidaan pitää sen joustavuutta palvella erilaisia tutkimustarkoituksia. Flanagan (1954, 335) kuvailee metodia toimenpiteiksi, joita tulee muokata ja jotka voidaan sovittaa vastaamaan tiettyä kyseessä olevaa tilannetta. Metodin saa siis istutettua omaan tutkimukseen juuri siten, kuin tutkimus sitä vaatii.

Haastateltavan oma ääni kuuluu vahvasti, kun hän saa itse kuvailla omin sanoin kriittistä tilannetta, mikä osaltaan rikastuttaa dataa ja täten vahvistaa CIT-menetelmää metodina (Edvarsson 1992, 19). Lisäksi voidaan olettaa, että mikäli haastateltava itse muistaa nostaa esiin tietyn tapahtuman menneisyydestä, on tällä täytynyt olla tärkeä merkitys hänelle ja sitä kautta ilmiön tutkimiselle (Gremler 2004, 66).

CIT on siis luonnostaan retrospektiivinen metodi (Gremler 2004, 67). Muistinvaraisuus voi kääntyä myös menetelmän heikkoudeksi, sillä ihmiselle on luonnollista sekoittaa muistiin tallennettuja tapahtumia (ks. Kuusela & Paul 2000). Myös metodin vahvuutena mainittu joustavuus voi olla kaksiteräinen miekka. Joustavuus on kannustanut erilaisten lähestymistapojen ja terminologian lisääntymistä, sekä mahdollistanut innovatiivisia ja oivaltavia tutkimuksia monilla aloilla, minkä seurauksena esimerkiksi terminologiaa käytetään usein epäjohdonmukaisesti tai jopa väärin (Butterfield, Borgen, Amundson & Maglio 2005, 476).

Kokemukset eivät ole selkeästi havainnoitavissa, jolloin data on täysin riippuvainen haastateltavan kyvystä erotella kokemuksiaan ja näkökulmia, sekä verbaalisesti ilmaista ja reflektoida niitä (Polkinghorne 2005, 138). Kuten muussakin laadullisessa tutkimuksessa, jossa aineisto on sanallista, riskinä on haastattelijan oma subjektiivisuus: tutkija voi suodattaa kuulemaansa eri tavalla ja tiedostamattaan tulkita väärin (Edvarsson 1992, 19). Siitä huolimatta, että kieli voi aiheuttaa ongelmia ilmiön tutkimisessa, on se ensisijainen tapa lähestyä ihmisten kokemuksia (Polkinghorne 2005, 139).

## 3.3 Aineiston kerääminen ja kuvaus

Aineisto kerättiin haastattelemalla kahdeksaa perheyrityksen johtoasemassa tai hallituksessa toimivaa henkilöä. Perheyritysten määritelmiä löytyy lukuisia, eikä vakiintunutta määritelmää ole (Habbershon & Williams, 1999, 5; Zachary 2011, 30). International Family Enterprise Research Academyn (IFERA 2003, 235) mukaan perheyrityksen käsitteelle ei ole kansainvälisesti hyväksyttyä määritelmää. Perheyritysten määritelmille on kuitenkin yhteistä se, että omistajana on perhe tai suku. Tässä tutkielmassa perheyritys määritellään Suomessa laajalti käytetyn Kauppa- ja teollisuusministeriön (2005) julkaiseman perheyrityksen määritelmän kriteeristön avulla.

Yritys on perheyritys Kauppa- ja teollisuusministeriön (2005, 10) mukaan silloin, kun siihen pätevät seuraavat ehdot:

1. Äänivaltaenemmistö on yrityksen perustaneella luonnollisella henkilöllä/perustaneilla luonnollisilla henkilöillä tai yrityksen osakekannan hankkineella luonnollisella henkilöllä/hankkineilla luonnollisilla henkilöillä tai heidän puolisoillaan, vanhemmillaan, lapsillaan tai lasten rintaperillisillä.
2. Äänivaltaenemmistö voi olla välillistä tai välitöntä.
3. Vähintään yksi suvun tai perheen edustajista osallistuu virallisesti yrityksen johtoon tai hallintoon.
4. Listatut yhtiöt täyttävät perheyritysmääritelmän, mikäli yrityksen perustajalla tai yrityksen (osakekannan) ostaneella henkilöllä tai heidän perheellään tai jälkeläisillään on 25 prosentin osuus yhtiön osakkeiden tuottamasta äänivallasta.

Tutkielman haastateltavat ovat kukin edustamansa perheyrityksen keskiössä olevan perheen jäseniä. Vain yksi haastateltava on perheyrityksen perheen ulkopuolinen toimitusjohtaja, mikä tuo erilaista näkemystä omistajan ja ulkopuolisen toimitusjohtajan välisestä suhteesta. Kaikki tutkielmaan valitut yritykset täyttävät edellä mainitut ehdot. Suurin osa yrityksistä on myös jo useamman sukupolvenvaihdoksen kokeneita perheyrityksiä, joten niitä luonnehtii vankka kokemus perheyrittäjyydestä ja siihen liittyvistä toimintatavoista ja kulttuurista.

Tutkielman toteutus kokonaisuudessaan mukaili CIT-menetelmän luomia raameja, mutta myös aineiston kerääminen itsessään noudatti tekniikan osoittamaan suuntaa (ks. Flanagan 1954). CIT-menetelmän mukaisesti ensin määriteltiin tavoitteet tutkittavalle toiminnalle, sekä tarkasteltiin odotuksia tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä. Tavoitteena oli luoda ympäristö, jossa haastateltava onnistuu palaamaan muistin varassa päätöksenteon hetkeen, jossa negatiiviset ja positiiviset tunteet nousevat esiin. Näitä ääripäitä tutkimalla saadaan esiin tapoja, joilla perheyrityksen päätöksentekijät säätelevät omia tunteitaan. Haastateltavien odotettiin muistavan tällaisia tunnepitoisia onnistumisia ja epäonnistumisia, ja onnistuvan sanoittamaan kokemuksiaan.

Tavoitteiden ja odotusten jälkeen luotiin suunnitelma, jonka mukaan haastatteluissa edettiin. Päätettiin kriittiset tilanteet, ja että tutkielman kirjoittaja tekee näistä havaintoja.

Kolmannessa vaiheessa aineisto kerättiin narratiivisin keinoin. Tässä oleellista ei Flanaganin (1954, 343) mukaan ole kriittisten tapausten määrä, vaan riittävä kattavuus ilmiön ympäriltä, mikä saavutettiin kiitettävästi aineiston keruussa. Aineiston keruun tekniikan taustalla oli narratiivinen metodologia, joka ohjasi aineiston analysointia ja tulkintaa, eli CIT-menetelmän viimeisiä vaiheita (ks. Butterfield ym. 2005).

Haastatteluja toteutettiin 8 kappaletta, ja niihin osallistui 8 haastateltavaa. Haastateltavia hankittiin tutkijan omasta verkostosta, sekä ottamalla yhteyttä potentiaalisiin perheyritysten edustajiin. Perheyrityksistä tavoiteltiin henkilöitä, joilla on päätäntävaltaa yrityksen sisällä, jolloin päätöksentekoprosessia voidaan tutkia. Yksilöt, jotka pystyvät tuottamaan oleellisia kuvauksia kokemuksesta ovat niitä, jotka ovat sen todellisuudessa myös kokeneet tai kokevat (Polkinghorne 2005, 140). Tähän luotettiin myös tässä tutkielmassa haastateltavien valinnassa. Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse ja puhelimitse. Taulukossa 2 esitetään tutkielman haastateltavat ja haastattelut yleisellä tasolla. Haastateltavien lopullinen määrä vakiintui narratiivien alkaessa saturoitua.

**Taulukko 2.** *Tutkielman haastateltavat*

| Haastateltava | Päivämäärä | Kesto | Tehtävä yrityksessä |
|---|---|---|---|
| A | 15.11.2020 | 28 min | hallituksen puheenjohtaja |
| B | 17.12.2020 | 44 min | toimitusjohtaja |
| C | 29.12.2020 | 38 min | toimitusjohtaja |
| D | 11.01.2021 | 40 min | omistaja |
| E | 22.01.2021 | 34 min | toimitusjohtaja |
| F | 26.01.2021 | 35 min | toimitusjohtaja |
| G | 22.01.2021 | 25 min | toimitusjohtaja |
| H | 04.03.2021 | 42 min | toimitusjohtaja |

Haastatteluiden haasteena oli päästä kiinni tiettyyn tunnekokemukseen sanallisesti. Erilaiset tavat ja kyvyt ilmaista itseään ja kokemuksia tuovat haastetta aiheen tutkimukseen. Tilanteessa pitää pystyä luomaan haastattelijan puolelta luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri, jossa haastateltava kokee voivansa kertoa henkilökohtaisista tuntemuksista. Kaikki haastattelut toteutettiin etänä, vallitsevasta pandemiatilanteesta johtuen. Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta etätyöskentelystä, eikä haastattelun toteuttaminen etäyhteyksin ja videon välityksellä aiheuttanut näkyvää haastetta tai ongelmaa. Sillä saattoi olla rentouttava vaikutus siinä määrin, että haastateltava sai olla omassa ympäristössään, jossa kokee olonsa mukavaksi.

Haastateltavien annettiin kertoa tarinoitaan vapaasti, ja haastattelija piti kysymyksillään ja kommenteillaan tarinan tutkielman osoittamissa raameissa. Haastattelut kestivät keskimäärin 25–44 minuuttia. Kaikki haastattelut taltioitiin äänittämällä. Tallenteet litteroitiin sitten tekstimuotoon. Aineiston keruu keskittyi kuitenkin narratiiveihin.

Tutkielmassa esitetyt aineistoesimerkit on paremman luettavuuden nimissä siistitty ylimääräisistä täytesanoista, pysähdyksistä ja epärelevanteista äännähdyksistä. Esitettyä aineistoa on muokattu myös, jos aineistolainaus olisi paljastanut haastateltavan henkilöllisyydestä liikaa tai asian ymmärrettävyyden vuoksi muokkaaminen oli välttämätöntä. Tämä koskee haastatteluissa esiin tulleita ihmisten, kaupunkien tai yritysten nimiä. Nämä ovat kaikki muutettu. Haastatteluissa mainitut henkilöt on anonymisoitu haastattelijan toimesta. Haastateltaviin viitataan kirjain-koodein, jotka on esitelty aiemmin taulukossa 2.

## 3.4 Aineiston analysointi

Tutkimus toteutettiin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Luonteeltaan CIT-menetelmä on induktiivinen (Edvardsson 1992, 20; Butterfield ym. 2005, 479; Flanagan 1954, 330). Narratiivista tutkimusta tulisikin tehdä Gummessonin (2017, 78) mukaan induktiivisesti, eikä pakottaen teoriaa todellisuuteen eli kerättyyn aineistoon. Tässä kappaleessa esitellään aineiston analysointitavat.

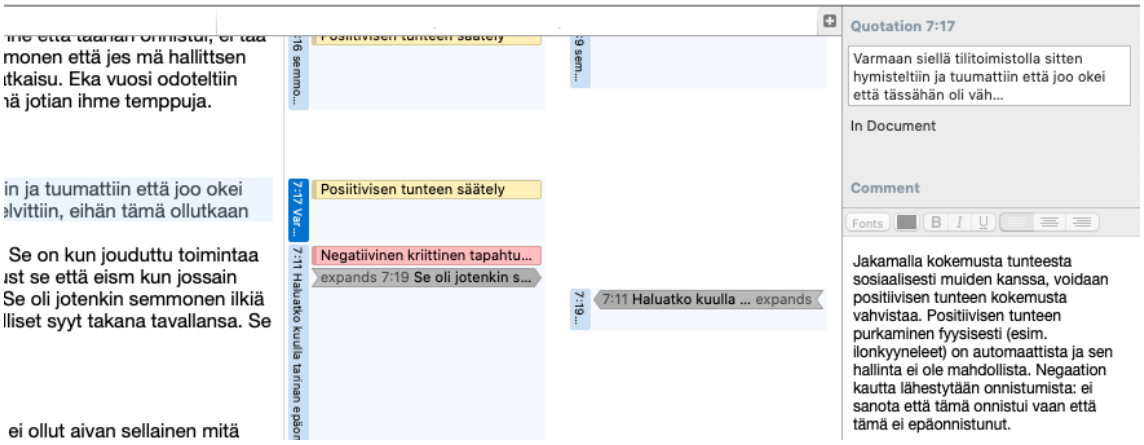
Laadullisissa tutkimuksissa analyysiyksikkö voi olla teksti, henkilö, tapaus, sosiaalinen vuorovaikutus, prosessi, organisaatio tai tapahtuma (Viergever 2019, 1070). CIT-menetelmässä analyysiyksikkö on yleensä tutkittava kriittinen tapahtuma (Gremler 2004, 76), näin myös tässä tutkielmassa. Tarkemmin ottaen analyysiyksikkönä ovat ne lausumat kriittisistä tapahtumista, joilla johtaja kuvailee kokemiaan tunteita ja keinoja, joilla hän on säädellyt niitä.

Haastatteluiden aineisto analysoitiin narratiivisin analyysimenetelmin. Narratiivisen tutkimuksen aineistolle on esitelty kaksi analysointitapaa: narratiivien analysointi ja narratiivinen analysointi (Polkinghorne 1995). Tässä tutkielmassa hyödynnetään

kumpaakin analysointitapaa. Narratiivinen tutkimusmenetelmä on tulkitseva menetelmä ja analysointiprosessia tarkastellessa tulee huomioida, että tulkinta on alkanut heti, kun yksi narratiivi on valittu kaikista mahdollisista narratiiveista ja tulkinta jatkuu koko tutkimusprosessin ajan (Moen 2006, 62; Josselson 2006, 3).

Ensin narratiivien analysoinnin avulla pyritään löytämään erilaisia kategorioita, elementtejä ja metaforia, joilla tarinoita voidaan analysoida. Näistä eri elementeistä muodostetaan erilaisia juonia, hahmoja ja tarinan tyyppejä ja näitä analysoidaan (Eriksson & Kovalainen 2008, 219). Tällä menetelmällä aineistosta tunnistetaan haastateltavien kokemia tunteita ja tapoja käyttäytyä tunteen vallitessa. Aluksi nämä jaoteltiin miellyttäviin ja epämiellyttäviin tunteisiin sekä tunnistettiin tapoja toimia tunnekokemuksessa eli strategioita säädellä tunnetta.

Tunteita voidaan tarkastella haastattelutilanteessa kolmella tavalla: arvioimalla ihmisen kertomia tunteita, seuraamalla ihmisen käyttäytymistä ja tunnistamalla epäsuorasti tunteita heidän kertomista tarinoista (Gabriel & Ulus 2015). Näitä kaikkia tapoja käytettiin haastatteluissa. Aineiston koodaamisessa hyödynnettiin ATLAS.ti -ohjelmistoa, joka on laadullisen analyysin tueksi kehitetty ohjelmisto. Ohjelmistosta käytetään termiä *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software* (CAQDAS) ja tällaisten ohjelmistojen käyttö on yleistynyt niiden tuoman tehokkuuden ja analysoinnin luotettavuuden lisäämisen vuoksi (Gibbs 2018, 146). Kuvio 6 havainnollistaa koodaamista ATLAS.ti -ohjelmiston avulla.




**Kuvio 6.** *Esimerkkikuva aineiston narratiivien analyysin koodeista ATLAS.ti -ohjelmistossa*

ATLAS.ti -ohjelmiston avulla tekstiä koodattiin vaiheittain narratiivien analysoinnin mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa teksti koodattiin kunkin kriittisen tapahtuman epäonnistumisen tai onnistumisen perusteella, mikä ohjasi lopulta tutkielman rajaamista mahdollisuuksiin tarttumisen kontekstiin. Tätä käsitellään seuraavassa kappaleessa 4.1.

Toisessa vaiheessa koodattiin miellyttävät ja epämiellyttävät tunteet. Tämän jälkeen tunteiden säätelyn tavat tunteen valenssin perusteella eriteltiin koodein, käyttäen hyväksi Grossin (1998) tunteiden säätelyn prosessimallin mukaista jaottelua strategioista. Tässä vaiheessa tunnistettiin kuitenkin, että samoja strategioita voidaan käyttää sekä positiivisten, että negatiivisten tunteiden säätelyyn. Taulukossa 3 on esitelty koodien avulla luotu päärakenne tunteiden säätelyn strategioista, mikä toimii tulosten tulkinnan pohjana. Tämän analyysin lisäksi aineistoa analysoitiin manuaalisesti värityypittelyiden ja kategorisointien avulla, millä varmistettiin aineiston tehokas hyödyntäminen.

**Taulukko 3.** *Aineistosta luotu datarakenne koodauksen perusteella*

| Tunteiden säätelyn prosessimalli (Gross 1998) | Tunteiden säätelyn strategiat aineistossa |
|---|---|
| Tilanteen muokkaaminen | Muiden osallistaminen |
| | Toisen asemaan asettuminen |
| | Tiedonkeruu |
| | Omaan kokemukseen vetoaminen |
| Huomion asetteleminen | Ratkaisun hakeminen |
| | Tulevaisuusajattelu |
| | Ulkoiseen paineeseen vetoaminen |
| | Auktoriteettiin vetoaminen |
| Arvion muuttaminen | Itsen jättäminen ulkopuolelle |
| | Negaatio |
| | Rationaalisuus |
| Vastauksen muotoileminen | Behavioraalinen reagointi |

Toisena analysoinnin vaiheena on narratiivinen analyysi, joka tarkoittaa narratiivien tuomista yhteen yhdeksi tarinaksi – metanarratiiviksi. Empiiristä dataa, joka kuvailee tapahtumia, tilanteita ja toimintoja järjestellään siten, että siitä voidaan rakentaa yhtenäinen narratiivi (Eriksson & Kovalainen 2008, 219). Metanarratiivi on mestarikertomus, jossa olemme kaikki historian tämänhetkisinä toimijoina ja joka edustaa laajempaa kulttuurisnarratiivista resurssia, jota ihmiset käyttävät tai vastustavat rakentaessaan omaa identiteettiään ja elämäntarinaansa (Somers 1994, 619). Se koskee

siis suurta, kaiken kattavaa tarinaa maailman historiallisesta kehityksestä, ja sille on ominaista ajatus ”universaalista totuudesta” (Eriksson & Kovalainen 2008, 212).

Konteksti, joka haastatteluissa nousee esiin, on hyvin heterogeeninen vielä narratiivien analysointi -vaiheessa, mutta narratiivisen analysoinnin myötä niistä on löydettävissä yhteneviä elementtejä ja suurempi tarina. Lopulta tutkija luo yhtenäisen tarinan aineistosta nousseiden narratiivien perusteella. Tämä on narratiivisen analyysin lopputulos. Tarinan juoni syntyy datassa esiintyvien elementtien ja niiden välisten linkkien yhdistelemisestä (Polkinghorne 1995, 15). Kappaleessa 4.4 on kirjoitettu auki suuri narratiivi tunteiden säätelyn merkityksestä perheyritysten päätöksenteossa.

# 4 TULOKSET

## 4.1 Mahdollisuuksiin tarttumisen konteksti

Haastattelutilanteessa perheyrityksen päätöksentekijää pyydettiin kertomaan ensin tilanteesta yrityksen johdossa, jolloin hän on ollut suuren positiivisen tunteen vallassa. Tämän jälkeen tilanne käännettiin toisin päin ja keskityttiin yhteen negatiivisen tunteen täyteiseen tilanteeseen. Haastattelussa noudatettiin narratiivista metodologiaa ja CIT-menetelmää. Haastateltava valitsi itse tilanteet haastattelutilanteessa, joten ne ovat aitoja siinä hetkessä heidän mieleen tulleita merkityksellisiä tilanteita. Tilanteen valintaan on voinut vaikuttaa haastattelijan pyyntö keskittyä esimerkiksi onnistumiseen tai epäonnistumiseen, mikäli haastateltava ei ole heti ymmärtänyt millaisesta tilanteesta voisi olla kyse.

Aineistosta esiin nousevat kriittiset tilanteet kertovat johtajan dynaamisista kyvykkyyksistä, ja ennen kaikkea Teecen ym. (1997) jaottelun mukaisesta mahdollisuuksiin tarttumisesta. Tässä kappaleessa kuvaillaan kriittisten tapahtumien luonnetta, mikä on oleellista pureuduttaessa muihin tuloksiin, jotka pohjaavat näihin kriittisiin tapahtumiin. Nämä luovat kontekstin tunteiden säätelylle.

Jokainen aineiston kriittinen tapahtuma on itsessään strateginen päätös tai sen taustalta löytyy strateginen päätös. Strateginen päätöksenteko on dynaaminen kyvykkyys, jossa johtaja yhdistää erilaista liiketoimintaan liittyvää, toiminnallista tai henkilökohtaista asiantuntemustaan tehdäkseen valintoja, jotka muokkaavat yrityksen tärkeimpiä strategisia liikkeitä (Eisenhardt & Martin 2000, 1107). Taulukossa 4 esitellään aineistosta nousseet kriittiset tapahtumat yleisellä tasolla, mutta kuitenkin osoittaen millaisesta päätöksestä on ollut kyse. Nämä kriittiset tapahtumat ovat kaikki strategisia liikkeitä kilpailukyvyn saavuttamiseksi tai säilyttämiseksi. Niissä on myös esimerkkejä markkinamuutokseen vastaamisesta, kansainvälistymisestä, sisäisten kompetenssien muokkaamisesta ja liiketoimintaympäristön kehittämisestä.

Haastateltavat kertoivat tilanteista narratiivein ja narratiivia kokonaisuutena tarkasteltaessa siitä on havaittavissa muitakin dynaamisia kyvykkyyksiä kuin vain

mahdollisuuksiin tarttuminen, mutta päätökseen liitettyä tunnetta reflektoitiin mahdollisuuteen tarttumisen kontekstissa. Kuvatut kriittiset tapahtumat keskittyvät siis päätökseen tehdä jotain strategisesti uutta tai kyseisen yrityksen kannalta merkittävää ja tunteeseen, joka herää päätöksen tekemisestä ja päätöksentekoprosessista. Näin ollen rajaus mahdollisuuksiin tarttumiseen dynaamisten kyvykkyyksien kontekstissa on perusteltua.

**Taulukko 4.** *Aineistosta nousseet kriittiset tapahtumat*

| Haastattelu | Onnistunut / Epäonnistunut | Kriittisten tapahtumien kuvaukset | |
|---|---|---|---|
| A | Onnistunut | yrityksen osakeyhtiöittäminen | A1 |
| | Epäonnistunut | yritystoiminnan supistaminen | A2 |
| B | Onnistunut | tuotteen lanseerausvideon tekeminen | B1 |
| | Epäonnistunut | sovelluspäivityksen julkaiseminen | B2 |
| C | Onnistunut | tuotteen vieminen uuteen maahan | C1 |
| | Epäonnistunut | työntekijöiden sitouttaminen | C2 |
| D | Onnistunut | uuden strategian lanseeraaminen | D1 |
| E | Onnistunut | uuden liiketoimintayksikön rakennuttaminen | E1 |
| | Onnistunut | korona-rajoitusten lisääminen yrityksen palveluyksikössä | E2 |
| | Epäonnistunut | kilpailijan kaavavalitukseen vastaaminen | E3 |
| F | Onnistunut | uuden bonus-palkkiojärjestelmän lanseeraaminen | F1 |
| | Epäonnistunut | yhteistoimintaneuvotteluihin ryhtyminen | F2 |
| G | Onnistunut | uuden ravintolan avaaminen uuteen maahan | G1 |
| | Epäonnistunut | liikepaikan valitseminen | G2 |
| H | Onnistunut | myyntitempauksen järjestäminen | H1 |
| | Epäonnistunut | yritystoiminnan supistaminen koronapandemian vuoksi | H2 |

Kriittiset tapahtumat voidaan jakaa positiivisiin ja negatiivisiin tapahtumiin niissä koetun onnistumisen tai epäonnistumisen perusteella. Positiivinen kriittinen tapahtuma viittaa siis onnistuneeseen päätökseen ja toisin päin. Tunteiden sävyt eivät kuitenkaan noudattaneet tätä jakoa, vaan moneen positiiviseen kriittiseen tapahtumaan liitettiin myös paljon epämiellyttäviä, negatiivissävytteisiä tunteita, kuten hermostuneisuutta ja kireyttä. Jatkossa viitattaessa esimerkiksi negatiiviseen kriittiseen tapahtumaan, viitataan tapahtuman luonteeseen, eikä siihen liitettyihin tunteisiin.

Positiiviset kriittiset tapahtumat liittyivät kansainvälistymiseen, strategisesti merkittäviin lanseerauksiin ja projekteihin, joihin johtaja pystyi itse vaikuttamaan omalla panoksellaan. Näitä kriittisiä tilanteita luonnehtivat niiden konkreettisuus ja selkeät

onnistumisen mittarit. Tilanne tuli valituksi haastattelussa sen takia, että päätöksen tuloksen ja sen seurausten näkeminen konkreettisesti tuntuu hyvältä ja luo tyytyväisyyden tunnetta. Näiden päätösten tulokset näkyvät myös ulkopuoliselle ja erityisesti auktoriteetin hyväksyntä kasvattaa tilanteen merkitystä johtajalle.

> *Tavallaan se työn konkretisoituminen. Mä tykkään ihan hirveän paljon lumen luomisesta ja haravoinnista. Varmasti se, että näkee sitten sen konkreettisen työn tuloksen, niin tämmöisessä projektista mikä kestää vuosikausia ennen kuin sitten rupeaa konkretisoitumaan, niin kyllä se on tosi hyvä fiilis.* (E1: uuden liiketoimintayksikön rakennuttaminen)

> *Se on ollut sellainen keskeinen muutos, ja tavallaan semmonen muutos, joka on selkeyttänyt tämän yrityksen toimintaa ja helpottanut munkin hommiani.* (A1: yrityksen osakeyhtiöittäminen)

> *Me myytiin siinä kampanjassa yli 300 traktoria ja siitä lähti sit se maailma liikkeelle. Mä sain ne kaikki vanhat pois ja uusia tuli. Sitten esimiehet* [sanoivat, että] *tämä oli kyllä hieno, tää oli kyllä ihan uskomaton juttu, että pelasti koko firman.* (H1: myyntitempauksen järjestäminen)

Aineiston negatiiviset kriittiset tapahtumat kattoivat pääasiassa toiminnan supistamiseen, henkilöstön irtisanomisiin ja kilpailijoiden tai viranomaisten aiheuttamiin harmistuksiin liittyviä tilanteita. Tilanteet saattoivat olla suoranaisia epäonnistumisia tai tilanteita, joissa päätöksentekijä koki negatiivisia tunteita. Nämä kaikki ovat esimerkkejä mahdollisuuteen tarttumisesta. Esimerkiksi työntekijöiden irtisanominen on tapa järjestellä omia resursseja ja prosesseja uudelleen, saavuttaakseen tai ylläpitääkseen kilpailukykyä.

Nämä edellä kuvatut tilanteet liittyivät pääosin ihmisiin: pettymyksen aiheuttamiseen heille tai heihin pettymiseen. Tällaiset tilanteet eivät ole johtajalla täysin hallinnassa, etenkin kun niitä värittää vahvasti kytkös ihmisten johtamiseen. Ihmisiin liittyvät päätökset koetaan kaiken kaikkiaan suurempina päätöksinä, ja tällöin niihin liittyy myös suuria tunteita, jolloin on ymmärrettävää, että juuri tällaiset tilanteet tulivat valikoiduksi haastattelussa. Negatiivisia kriittisiä tapahtumia luonnehtii erityisesti johtajan rajallinen

toimintakyky ja hallitsemattomuus. Pettymykset ovat erityisen suuria, kun tilanne ei ole johtajan toimivallassa.

> *Olisin voinut valita myös jonkin pieleen menneen tuotelanseerauksen* [negatiivisia tunteita herättäneeksi tapahtumaksi]*, mutta yt:t on vähän isompi asia.* (F2: yhteistoimintaneuvotteluihin ryhtyminen)

> *Suuri pettymys on tullut tavallaan – siitä, että mä olen kokenut jonkun toiminnan epäoikeudenmukaisena, viranomaisten päätöksen, kunnan tai poliitikkojen päätöksen ja tavallaan, että se on tehty poliittisista lähtökohdista, eikä niin kuin asiakkaiden parhaaksi, niin se on mulle mikä aiheuttaa tosi suurta turhaumaa.* (E3: kilpailijan kaavavalitukseen vastaaminen)

> *Kun on tämmöinen korona ja jouduttiin sanomaan ihmisiä irti ja lopettamaan tiettyjä toimintoja ja divisioonia ja sanomaan irti hyviä ihmisiä. Onhan se raskasta. Kun se liittyy tähän koronaan, et mahda sille mitään, –. On rakentanut firmaa, että tämä tehdas pystyy tuottaa tuplaliikevaihtoa ja sitten jouduttiin leikkaamaan kaikki tosta noin kirveellä. Se kuule syö. Onhan se kun aina oot pystynyt itse tekemään, nyt et pysty kaikkea, että et tiedä tuleeko rokotus, tuleeko ihmiset koskaan työmaalle takaisin.* (H2: yritystoiminnan supistaminen koronapandemian vuoksi)

Tutkielman lopuissa tuloksissa ei koeta oleelliseksi tuoda esiin kriittisiä tilanteita niiden sisällön puolesta, vaan ennen kaikkea niiden tunteiden osalta, mitä tilanteissa on herännyt ja miten päätöksentekijä on niihin tunteisiin reagoinut. On kuitenkin dynaamisten kyvykkyyksien kontekstin kannalta tärkeää tuoda esille kriittisten tilanteiden luomat raamit muille tutkielman tuloksille.

## 4.2 Tunteiden säätelyn strategiat

### 4.2.1 Tilanteen muokkaaminen

Tilannetta, jossa tunnetta koetaan, voidaan muokata siten, että tilanteen emotionaalinen vaikutus muuttuu (Gross 1998). Tässä kappaleessa eritellään neljä erilaista aineistosta

noussutta strategiaa, joilla tilannetta pyritään muokkaamaan tunnekokemuksen ollessa läsnä: tunteen jakaminen ja muiden osallistaminen tunnekokemukseen, tiedonkeruu, oman kokemuksen tunnistaminen ja toisen asemaan asettuminen. Kaikille näille strategioille on yhteistä niiden tavoite säädellä tunnetta ennakoivasti ja tunnekokemuksen tilannetta muokaten.

Tilannetta muokataan koettaessa suuri onnistuminen, joka herättää ilon ja onnellisuuden tunteita. Tilannetta, jossa tunnetta koetaan, pyritään muokkaamaan siten, että tilanteessa on osallisena myös muita ihmisiä. Omaa positiivista tunnetta halutaan vahvistaa jakamalla se muiden ihmisten kanssa. Positiivinen tunne koetaan vahvempana kun tilanteessa on osallisena muitakin ihmisiä. Haastatteluissa tämä nousee esiin tilanteissa, joissa johtaja on huomannut onnistuneensa jossain strategisessa päätöksessä ja tarttunut mahdollisuuteen, jota on ensin jännitetty tai jopa pelätty. Tunnetta jaetaan aineiston mukaan muun muassa juhlistamalla, kirjallisessa muodossa, kuvien avulla ja yhdessä läpikäymällä onnistunutta mahdollisuuteen tarttumista, jotta muutkin pääsevät osaksi tunnetta.

> *– mä juhlistin sitä Marin kanssa. Oltiin molemmat tosi innoissaan siitä, että vitsi me saadaan näitä tyyppejä tähän, että ihanaa. –. Kyllä silloin, kun oon innoissani nii kyllä se näkyy –. Ja Marikin itseasiassa soitti muutamalle, että tuleeko ne mukaan ja kun ne sano, että ne tulee, niin silloinkin me juhlittiin sitä yhdessä, että sika hyvä!* (B1)

> *Kyllä mä itse asiassa meidän johdon WhatsAppissa laitoin* [viestiä] *ja kyl me sit puhuttiin toki palvelujohtajan kanssa – se joka on kanssa ollut tosi pitkään siinä projektissa ja siinä hetkessä olin hänen kanssaan silloin. Nyt tietysti kun siellä ei ole samanlainen, ehkä pysty isommalla porukalla käymään siellä työmaalla ja muuta, niin pyrkii sitten kuvien ja muun kautta välittää sitä fiilistä.* (E1)

> *Siellä tilitoimistolla sitten hymisteltiin ja tuumattiin että joo okei, että tässähän oli vähän voittoakin ja tästä selvittiin, eihän tämä ollutkaan niin maata kaatava muutos.* (A1)

Aineiston perusteella voidaankin siis katsoa, että positiivisen tunteen jakaminen ja muiden osallistaminen tunteeseen on yksi tapa säädellä tunnetta, näissä tapauksissa vahvistaa tunnekokemusta. Negatiivista tunnetta ei aineiston mukaan jaeta muiden kanssa yhtä herkästi. Jos negatiivinen tunne jaetaan muiden kanssa, koskee se yhteistä epäonnistumista, ei niinkään omaa henkilökohtaisesti koettua epäonnistumista, kuten onnistumisten jakamisessa tehdään. Koetaan, että negatiivinen tunnekokemus epäonnistuessa on parempi käydä läpi yksin. Negatiivisen tunteen jakamisen tavoitteena on pienentää tunteen vaikutusta itseen, kun taas positiivisen tunteen jakamisella pyritään vahvistamaan tunnetta.

> *Mä yritän miettiä miksi tossa ei käynyt kauppa ja minkä virheen mä oon tossa tehnyt. Mä en vieläkään sitä tiedä ihan tarkkaan, mutta tavallaan parempi, että mä käyn sitä omassa päässäni läpi.* (G2)

Strategisessa päätöksenteon tilanteessa pyritään muokkaamaan tunteita myös keräämällä tietoa yrityksen ulkopuolelta ja siirtämällä vastuuta ulkopuolisille auktoriteeteille. Aineiston mukaan tätä tapahtuu erityisesti päätöksentekotilanteissa, joissa koetaan stressiä ja päätöksentekijä on hermostunut. Stressin ja hermostuneisuuden tunteet motivoivat päättäjää siis keräämään tietoa ja arvioimaan kriittisesti strategista valintaa. Tiedonhaulla tilanne pyritään saamaan paremmin hallintaan ja täten myös säädeltyä koettuja negatiivisia tunteita.

Tiedonhaun merkitys on noussut esiin aiemmissakin tutkimuksissa, joiden mukaan positiiviset tunnekokemukset rajoittavat yksilön kognitiivista kapasiteettia ja jopa vähentävät motivaatiota haastaa itseä, johtaen yksinkertaistettuun päätöksentekoprosessiin, kun taas negatiiviset tunteet kasvattavat motivaatiota kiinnittää huomiota yksityiskohtiin ja päätöksentekoprosessiin (Mackie & Worth 1991; Schwarz & Bless 1991). Tämä todistettiin myös tässä tutkielmassa. Haastatteluissa nousi esille myös päätöksentekijän pelko siitä, että päätös tehtäisiin tunteen vallassa, eikä rationaalisesti perustellen, minkä uskotaan johtavan epäonnistuneeseen päätökseen.

> *Noh, kaivoin kaikkea tietoa mitä siinä tarvittiin ja mietittiin, puhuin sen asian puolesta että tämä kannattaa tehdä, voihkittu että kannattaisi tehdä.* (A1)

*Meillä on paljon erilaisia asiantuntijoita sen oman päätöksenteon tueksi, toki tehdään itse se päätös, mutta ne asiantuntijat tuo sen, että se ei oo vaan sen sun oman tunteen vallassa tehty asia, vaan sen täytyy myös sen yrityksen kannalta tuntua hyvältä päätökseltä, eikä vaan sun omalta kannalta. Mutta omistaja toki sen viimeisen sanan tekee.* (D1)

*Niin, että kyllähän siinä lähtee hakemaan tietoa ja sillain toimimaan kyllä.* (E1)

*Olis pitänyt hyvin laveasti pyrkiä hakemaan siihen yritystoimintaan sellaisia esim. hallitustyöskentelyn kautta kokeneita ammattilaisia, jotka olis tullut siihen yritystoimintaan niin paljon sinne rakenteisiin sisälle, että ne olis voinut herättää ja ravistella ja osata ohjata oikeaan suuntaan.* (C2)

*Päätöksissä missä mä oon itse pelännyt kaikista eniten niin ne on ollut uskomattoman kovia suorituksia kaikki. Mä perustin – Vietnamiin tytäryhtiön puhumatta kenellekään mitään, – mä soitin Heikille, jolla oli tosissaan kokemusta, että miten tämä pitää tehdä, meillä ei ollut yhtään* [konetta] *Latinalaisessa Amerikassa.* (H1)

Tilanteen voi muokata myös sellaiseksi, jonka on kokenut jo aikaisemminkin. Epäonnistuessa haastateltava G ilmaisi, että hän muokkaa tilanteen sellaiseksi, että hän tunnistaa käyneensä saman asian läpi jo aikaisemminkin. Haastateltava siis kehysti tilanteen uudelleen. Näin hän voi säädellä negatiivisia tunteita: näin on käynyt ennenkin ja silloinkin on selvitty. Tällä tavoin negatiivisten tunteiden vaikutusta omaan toimintaan voi säädellä ja päätöksenteossa voidaan edetä. Aiempienkin tutkimusten mukaan johtaja voi pohtia kokemaansa ahdistusta verraten sitä aikaisempiin kokemuksiin ja arvioimalla miksi uusi tilanne olisi erilainen, minkä seurauksena johtaja on todennäköisesti taipuvaisempi jättämään huomiotta asiantuntijat (Healey & Hodgkinson 2017, 109–110).

*Monta kertaa elämässä kun nämä asiat kokee monta kertaa elämässään, niin ne osaa kohdata paremmin kuin ennen. Silloin kun ensimmäisiä kertoja tämän kohtasi niin se oli ihan katastrofi, mutta nykyään sen osaa miettiä että kyllä tämä tästä tulee kuntoon.* (G2)

Mielenkiintoinen näkökulma tilanteen muokkaamiseen asettumalla toisen ihmisen asemaan nousi esiin useammassakin haastattelussa. Tilanteessa, jossa on jouduttu luopumaan työntekijästä, johtaja asettuu irtisanotun työntekijän asemaan ja kokee vahvaa surun tunnetta. Tämä on ristiriidassa tutkielman muiden löydösten kanssa siinä, miten negatiivisia tunteita pyritään yleensä strategioiden avulla lieventämään, mutta tämä strategia puolestaan vahvistaa negatiivista tunnekokemusta. Surun tunne välittyi haastateltavista myös haastattelutilanteessa, vaikka tilanteista oli jo kulunut aikaa. Tämän yhteyttä perheyrittäjyyteen käsitellään luvussa 4.3.

> *Vaikken mä sitä tyyppiä niin hyvin tuntenut niin oli semmonen mieli, että vaikka oli sanottu ettei ole kovin hyvä työntekijä, niin kumminkin olis halunnut uskoa, että pystyy parempaan. Tavallaan asettautui sen ihmisen asemaan.* (A2)

> *No kyllä se on surullista ja mä aina mietin tavallaan sitä ihmiskohtaloa siinä. Ihmisillä on niin eri tilanteita ja sitten on eri markkinat, jos sä joudut siitä työttömäksi niin ihmisillä voi olla hyvin erilaiset taustat. –. Niin kyllä sitä tosi paljon miettii sitä yksilöä – Ei siinä voi mitään, on pakko jatkaa eteenpäin ja sitten pitää tavallaan yrittää tehdä se prosessi niin inhimillisesti kuin mahdollista ja samalla niin avoimesti kuin mahdollista, että kaikki osapuolet ymmärtävät mistä tämä johtuu.* (F2)

### 4.2.2 Huomion asetteleminen

Tunnetta ennakoivat strategiat voivat olla myös sellaisia, joiden tarkoituksena on ohjata huomio jonnekin muualle tai valita tietty näkökulma, josta tilanteeseen keskitytään. Aineistossa tällaisia strategioita on kolme: huomion kiinnittäminen tulevaisuuteen, auktoriteettiin tai muuhun ulkoiseen paineeseen keskittyminen sekä huomion asettaminen ratkaisuun. Nämä tunteen säätelyn strategiat käydään läpi tässä kappaleessa.

Merkittäväksi tunteen säätelyn strategiaksi nousee huomion kiinnittäminen tulevaisuuteen. Tälle strategialle luonteenomaista aineiston perusteella on se, että sitä käytetään sekä positiivisten että negatiivisten tunteiden säätelyyn. Positiivisten tunteiden ollessa pinnalla perheyritysten johtajille on aineiston mukaan hyvin tyypillistä kiinnittää huomio nopeasti tulevaisuuteen, hillitäkseen positiivista tunnetta. Onnistumista

strategisessa päätöksessä voidaan iloita hetki, mutta lähestulkoon heti tunnistetaan se, että pian tulee uusia haasteita, joihin huomio tulisi kiinnittää. Johtajan maailmankatsomusta kuvataan muun muassa sanalla puritaaninen, jolla viitataan tässä koruttomuuteen, ankeuteen ja karuuteen, siihen ettei positiivisia tunteita päästetä valloilleen.

> *Aika tämmönen puritaaninen maailmankatsomus tää meikäläisen maailmankatsomus, et mä oon oppinut siihen, että joka vuosi on uudet kisat, että sä voit hetken siitä iloita mutta siten pitää jo uudestaan valmistautua uuteen seikkailuun. – Kun koet että sulla on vastuu siitä seuraavasta onnistumisesta, niin sä alat keskittyä jo siihen seuraavaan tsembaloon. Pitäis itseasias ottaa se ilo irti, Katri aina sanoo että pitäis.* (C1)

> *Toki sitten seuraavassa käänteessä saattaa tulla jo lunta tupaan jostain, että sitten pitää tarttua taas hommiin kiinni ja keskittyä siihen.* (E1)

Negatiivisia tunteita säädellään myös kiinnittämällä huomio tulevaisuuteen. Tälle strategialle on tyypillistä, että se vähentää tunnekokemusta, riippumatta siitä onko kyseessä negatiivinen vai positiivinen tunne. Haastateltavat toivat selkeästi esiin sen, että epäonnistuessaan strategisessa päätöksessä tai ollessaan negatiivisen tunteen vallassa, huomio on pakko kääntää tulevaan pystyäkseen jatkamaan toimintaa. Tehty päätös pyritään näkemään objektiivisesti, ikään kuin ylhäältä päin. Näin päätös voidaan nähdä osana suurempaa kokonaisuutta ja päästään nopeammin tilanteeseen, jossa päätös on vain yksi monesta.

Tätä tukee myös haastateltava H, joka kuvaa yrityksen johtoa ja päätöksentekoa sumussa laivan ohjaamiseksi. Hän tuo esille sen, kuinka johtajan täytyy vain luottaa henkilöstöön ja välineistöön ja kääntää fokus tulevaan. Yksi haastateltava myös reflektoi tunteen vähäistä käsittelemistä, vedoten paineeseen jatkaa ja mennä eteenpäin. Tällä hän oikeuttaa sitä, ettei käsittele negatiivisia tunteita. Tällainen tunteiden tukahduttaminen on tutkimusten mukaan henkisesti todella kuluttavaa ja häiritsevää ja se voi lopulta johtaa mentaalisen uupumiseen (Healey & Hodgkinson 2017, 114). Tämän haastateltava selvästi ymmärtää itsekin.

*Ehkä sellainen lievä epäonnistumisen lievän masennuksen tunne, mutta minulla ei ole tapana ryhtyä niiden asioiden kanssa. – onko jokin jota voisi tehdä ja jos ei auta niin sitten täytyy ottaa lusikka kauniiseen käteen ja miettiä mitä voi tehdä ja sitten lokeroida se tappion määrä ja ymmärtää, että tämän verran tässä menee. Elämä menee eteenpäin. Jos siinä rupeaa masentumaan, niin ethän sä pääse ikinä näissä asioissa eteenpäin, ei muuta kuin tuulta päin.* (G2)

*Se on vaan pakko jatkaa. Ei siinä voi mitään on pakko jatkaa eteenpäin.* (F2)

*Meilläkin bisnestä navigoidaan koko ajan, sitten kun se reitti lukittiin, niin sitten pitää vaan luottaa niihin kaikkiin välineisiin, että tuosta mennään. Sä vaan teet sitä työtä ja numeroissa ei näy mitään. – kipparit sanovat, että hän luottaa henkilökuntaan ja laivan järjestelmiin ja ajaa täysiä sitten vaikka näkymä on ihan nolla. Meilläkin näkymä on nolla ei meillä ole mitään näkymää. Sun pitää pystyä vaan toimimaan.* (H2)

*Tiedän että niitä* [negatiivisia tunteita] *pitäis osata enemmänkin käsitellä, mutta sit se tällaisessa työssä, jossa on seuraavan kauden paine niin ei niitä, ne vaan jää sinne ja sitten vaan mennään, varmaan niitä pitäis ja se olis itseasiassa tosi viisasta.* (C2)

Kääntämällä huomion auktoriteettiin tai johonkin ulkoiseen paineeseen, voidaan säädellä omia tunteita. Ulkoinen paine perheyrityksen kontekstissa on usein vanhempien sukupolvien ja suvun luoma paine. Tätä käsitellään myös lisää kappaleessa 4.3. Haastattelussa E haastateltava toimitusjohtaja kertoo säädelleensä pelon ja kauhun tunteitaan kääntämällä huomionsa ulkopuoliseen auktoriteettiin ja sen antamiin ohjeistuksiin haastavassa tilanteessa toimimisesta. Haastateltava C taas kertoo keskittäneensä huomion suvun luomiin odotuksiin ja asettamiin paineisiin ja toimineensa sen pohjalta. Lainauksissa vedotun auktoriteetin nimi ja asema on anonymisoitu.

*Eteenpäin jotenkin tässä minua auttoi se oikeasti, että me oltiin 9 kuukautta odotettu sitä ja harjoiteltu sitä ja mietitty toimintatapoja. Meillä on hirveän hyvä vahva tuki ollut tähän* [auktoriteetilta] *koko ajan, että tavallaan itse ei ole tarvinnut myöskään keksiä vaikeiden tilanteiden ohjeita. Me ollaan otettu sinne*

[auktoriteettiin] *yhteys ja kysytty et no mitäs nyt tämmönen keissi, niin tietää sen että siellä on Suomen parhaat* [auktoriteetit] *meidän tukena ja apuna miettimässä.* (E2)

*Sitten on katso selkänoja takana omistajalta, sitten se on helppoa se operointi, se on tosi helppo, eikä tule kukaan koputtelee että katsottaisiinko hei olisiko tämä nyt se suunta, että ei kun se suunta on sovittu.* (H1)

*Ajattelin että mä näytän mihin mä pystyn ja kun on kaikenlaisia suurmiehiä, paikallisia suurmiehiä, ollut suvussa – mä ajattelin että tän homman mä vien niiku loppuun asti että sillä pohjalla, sellasella ihmeellisellä aika raakalla asenteella. Se oli niiku mun todellisuus aika kauan. Sieltä tuli se voima runnoa ne asiat maaliin. Sehän tietty oli yks tapa saada tuloksia aikaan, se oli hankalaa varmasti just tällasen organisaation rakentamisen kannalta.* (C1)

Epäonnistumisesta seuranneita negatiivisia tunnekokemuksia voidaan haasteltavan B mukaan säädellä myös kääntämällä huomio asian ratkaisuun. Tällä toiminnalle saadaan selkeä kohde ja asiassa voidaan edetä, jolloin epämiellyttävä tunne vähenee.

*Ei toikaan asia, ei me keskusteltu tossa sitten lounaalla, kai sen osaa sitten tunnistaa että on nyt taas tämmönen juttu et vaa eletään ja saadaan joku ratkaisu siihen, ettei pallot jää ilmaan ja tiedetään mitä tapahtuu seuraavaks. Kai se on, kai se pitää vaa tiedostaa että tää nyt on tämmönen mistä ollaan eri mieltä –.* (B2)

### 4.2.3 Arvion muuttaminen

Arvion muuttamisella tarkoitetaan sitä, miten arviota tilanteesta muutetaan siten, että tunteen vaikutus muuttuu (Gross 1998). Alkuperäinen Grossin (1998) käyttämä termi on *kognitiivinen muutos*. Muutos tehdään siis yksilön omassa mielessä kääntämällä tilannearvio siten, että johtaja pystyy jatkamaan toimintaansa. Näitä strategioita aineistosta löytyy kolme: negaation kautta käsittely, itsen jättäminen ulkopuolelle ja rationaalisuuteen pyrkiminen.

Positiivisia tunteita, joita syntyy onnistumisista, käsitellään usein negaation kautta. Sen sijaan, että iloittaisiin puhtaasti onnistumisesta, käännetään arvio siihen, että päätöksessä ei epäonnistuttu. Tämä liittyy jo aiemmin mainittuun puritaaniseen maailmankatsomukseen, jossa odotetaan ja pelätään pahinta. Onnistuessa ollaankin tyytyväisiä ennen kaikkea siihen, että ei epäonnistuttu. Tällä saadaan etäännytettyä itseä päätöksestä ja vältettyä mahdollisen vielä tulevan pettymyksen kokemista. Taustalla on ajatus siitä, että jos antaisi itsensä heittäytyä iloitsemaan jostain asiasta ja se epäonnistuisikin, tuntuisi pettymys entistäkin pahemmalta ja häpeän kokemus epäonnistumisesta muiden silmissä halutaan välttää.

> *No, ehkä sitten kun on ollut ensimmäinen vuosi sitä osakeyhtiötoimintaa takana ja eka tilinpäätös, niin semmonen tunne että täähän onnistui, ei tää ollutkaan kauhee peikko, siinä on tullut semmonen että jes mä hallitsen tän ja tää pyörii ja tää onnistuu, ollut hyvä ratkaisu. Eka vuosi odoteltiin että tuleeko joku yllätys vastaan, pitääkö tehä jotain ihme temppuja.* (A1)

> *Mut mähän aika kauan, ensimmäiset vuodet tavallansa niinkun sellasen ihmeellisen vähän niiku negaation kautta tavallaan, se oli se mun liikkeellä pitävä voima.* (C1)

Hyvin yleinen tapa säädellä tunteita, on jättää itsensä päätöksen ulkopuolelle ja arvioida tilannetta yhtiön näkökulmasta. Kääntämällä arvioinnin yhtiön näkökulmaan, voi johtaja valita tietynlaisia emotionaalisia merkityksiä, mitä liittää tilanteeseen. Jättämällä itsensä asian ulkopuolelle, voi hakea oikeutusta omalle toiminnalle ja samalla lieventää negatiivisia tunnekokemuksia. Yrityksen varjolla päätösten tekeminen ja itsensä sijaan yrityksen julkiseksi tekeminen muiden katseiden edessä auttaa tekemään päätöksen. Omistajuuden rooli yrityksessä nousee tässä strategiassa vahvasti esiin: yritys on jotain suurempaa kuin itse, jolloin yrityksen tarpeet ylittävät omat tunnetilat.

> *– sitten kuitenkin tietyllä tavalla sen päätöksen täytyy nojautua kuitenkin loppupeleissä firman etuun, että firma tekee oikean päätöksen, ei se helppoa, ole, mutta sitä joutuu tekemään se on yrittäjyyden toinen puoli.* (F2)

> *No just ennen ku mä laitoin niitä viestejä, niin semmosia pelkoa, kauhua, epäonnistumisen pelkoa, sitä että mua ei hyväksytä. Tiedosti ne kaikki ja silti meni*

*niiden ohi ja yli. Ehkä sellainen niiku monessa yrityksessä missä oon mukana, se itse aihe ja se teema on tärkeämpi kuin sä itse ja sun ego ja tavallaan sun pitää asettaa itses sen asian soittimeks ja tää on semmonen kuvaus siitä, että sun on vaa pakko uhrata ittes. Jengi voi nauraa ja dissaa sun jutun, aina on niitä.* (B1)

*No ei kyllähän siinä piti ajatella firman etua. Oli firman etu edelle, vaikka tuntui siltä että olis halunnut tuoda työntekijälle jatkomahdollisuuden, mutta tietenkin piti ajatella firman etua ensin. Koska se firma on meidän.* (A2)

Hieman toisenlaisesta kulmasta itsen voi jättää päätöksen ulkopuolelle siten, että päätöstä tehdessä jo hyväksyy epäonnistumisen mahdollisuuden. Rakennetaan ikään kuin pakoreitti epäonnistumisesta jo valmiiksi, ettei pettymys olisi niin suuri, mikäli sellainen tulisi.

*No toki vähän* [jännitti]*, ei nyt sillain että olisin pelännyt. Aattelin, että kyllä sen voi sitten lakkauttaa jos se ei ookkaan hyvä systeemi.* (A1)

Kuten aina keskusteltaessa tunteista ja johdon päätöksenteosta, esiin nousee pyrkimys rationaalisuuteen. Monet johtajat pyrkivätkin aineiston mukaan kääntämään arvionsa tilanteesta rationaaliseksi ja tätä kautta säätelemään omia tunteitaan. Päätöksen järkeily ennen päätöksen tekemistä, mutta myös sen jälkeen on tapa lievittää mahdollisia negatiivisia tunteita tilanteessa.

*– pyrkii silleen rationaalisesti silti pääsemään eroon, rationaalisesti toimimaan, ja mahdollisimman oikein hyvin ja huolella siinä vaikeassa tilanteessa.* (E2)

*Siitä tulee aina huono, oma näkemys on se että tunteita ei pidä poistaa siitä päätöksenteosta mutta pitää kyetä rationaalisesti katsomaan sitä päätöstä ettei voi vaan mennä sitä omaa tunnetta metsästäen.* (D1)

*Se oli jotenkin semmonen ilkiä paikka, olihan siinä tuotannolliset ja taloudelliset syyt takana tavallansa. Se oli sellanen, että tympiä paikka. – Toki se* [tunne] *muuttui, tottakai sitten kun se oli kumminkin yhtiön paras, niin tottakai sen tunteen laittoi sivuun ja oli tyytyväinen järkipäätökseen.* (A2)

*Kyllä se tulee sieltä realiteeteista, että tavallaan sen ymmärtää sitten, että niitä ei koskaan huvikseen tehdä sillä on sitten aina siinä painava syy jokin merkittävä muutos. Nyt me lopetettiin toi Porin myymälä tuossa marraskuun loppuun, niin me ei valitettavasti tarvita työntekijöitä Porissa luonnollisesti, kun ei ole toimintaa. Se on tavallaan helpoimmasta päästä se läpikäynti kun se on hyvin selkeää, että jos me lakkautetaan, niin ei meillä ole Porissa työtä tarjota ne perustuu sellaiseen rationaalisuuteen.* (F2)

Arvion muuttamista luonnehtii se, että monet näistä strategioista liittyvät epäonnistumisen pelon säätelyyn. Pyritään erottamaan itsensä päätöksenteosta vetoamalla yritykseen tai järkeilemällä se siten, että voi perustella itselleen tehneensä valistuneen päätöksen ja näin vähentää negatiivisia tunteita, joita kokee päätöksestä.

### 4.2.4 Vastauksen muotoileminen

Vastauksen muotoilulla tarkoitetaan oman vastaustaipumuksen muokkaamista, kun tunne on jo kehittynyt (Gross 1998). Tunnereaktio voi olla esimerkiksi fysiologinen, behavioraalinen tai kokemuksellinen. Aineiston perusteella suuriin positiivisiin tunteisiin liittyy hyvin erilaisia tunnereaktioita, jotka voivat osa olla yksilön hallitsemattomissa, esimerkiksi onnenkyyneleet. Toisaalta tasajalkaa hyppiminen innostuksen vallassa, voi olla tapa purkaa hyvän olon tunnetta, sekä vahvistaa kokemusta siitä. Onnistuneesta päätöksestä seuraava hyvän olonilon ja innostuneisuuden tunne koetaan motivoivana ja energiaa tuovana tunteena. Eräs haastateltava kuvaa, että hän jaksaa paremmin innostuneisuuden tunteen myötä.

*No mun mielestä mulla tuli onnenkyyneleet, mä juhlistin sitä Marin kanssa. Oltiin molemmat tosi innoissaan siitä, että vitsi me saadaan näitä tyyppejä tähän, että ihanaa. Saattoi olla, että mä hypin tasajalkaa, nauroin. Kyllä silloin, kun oon innoissani nii kyllä se näkyy –.* (B1)

*Niistä tulee lisää virtaa, ei tarvitse nukkua niin paljon yössä ja ei tarvitse viettää lomaa ja se motivoikin, tulee virtaa kato valtavasti.* (H1)

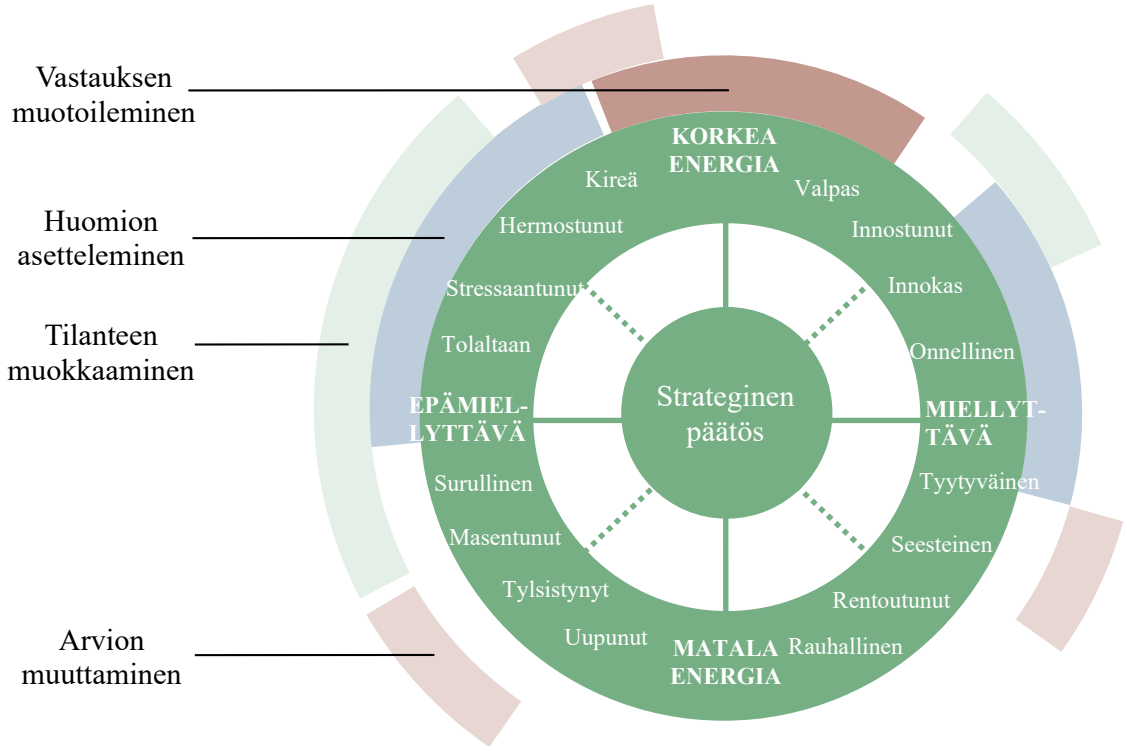
Negatiivisten tunteiden säätely vastaustaipumusta muuttamalla on aineiston mukaan tiedostetumpaa ja harkittua. Liikkeelle lähteminen purkaakseen epämieluisia tunteita koetaan hyväksi tavaksi säädellä tunnetta. Tiedostamattomat tavat reagoida negatiivisiin tunteisiin voivat olla myös epäedullisia johtajalle ja mahdollisesti tämän vuoksi niitä ei noussut aineistossa esiin.

> *Ei siinä oikein voi tehdä mitään, pitää ottaa vaan rauhallisesti. Yleensä se mikä ottaa päähän on tällaiset rakennuslupakysymykset, kun ne saattavat kestää niin kauan aikaa. Vaikka olen tehnyt esisopimuksen, niin siihen voi silti mennä vuosi ja sitten siellä tulee muita ongelmia. Ne välillä ottaa päähän. Rauhoitun sitten niin kuinka monet ihmiset yleensä rauhoittuu, lähden esim. kävelylle.* (G2)

## 4.3 Tunteiden säätelyn rooli perheyrityksen päätöksenteossa

Tämä luku rakentuu aineistolähtöisesti teemoittain, jotka nousivat esiin toistuvasti aineistosta. Ensimmäisenä teemana on sitoutuminen yrittäjyyteen, jossa korostuu vahva omistajuuden tunne ja ajattelu yrityksen parhaasta. Perheen merkitys esiintyy toisena suurena teemana tuoden esiin empaattisuuden päätöksenteossa ja perhettä muistuttavan yhteisön rakentamisen yrityksen sisällä. Kolmantena perheyrityksen toimintaa kuten myös johtajan tunnekokemuksia vahvasti ohjaavana teema on ennakointi ja tulevaisuusajattelu. Luku tarkastelee sitä, miten tunteiden säätely tukee perheyritysten päätöksentekoa dynaamisten kyvykkyyksien kontekstissa.

Kuviossa 7 esitellään aiemmissa luvuissa esitellyt tunteiden säätelyn strategiat kohdistettuna kuvioon siten, että siitä voidaan päätellä millaisia tunteiden säätelyn strategioita käytetään koskien mitäkin aineistosta esiin nousseita tunteita. Näin luodaan ymmärrystä myös säädeltyjen tunteiden valenssista ja virittävyydestä. Esimerkiksi vaalean vihreät palkit osoittavat sen, että tunteita säädeltiin tilannetta muokkaamalla johtajan kokiessa olevansa hermostunut, stressaantunut, tolaltaan, surullinen, masentunut ja toisaalta taas innokas, onnellinen ja tyytyväinen. Tämän keskellä on strateginen päätös. Strategiat on jaoteltu Grossin (1998) jaon mukaisesti neljään, mutta ne pitävät sisällään aineistosta induktiivisesti nousseet, edellisessä kappaleessa nimetyt strategiat.




**Kuvio 7.** *Tunteet ja tunteiden säätely strategisessa päätöksenteossa*

Johtajalla on vahva tunneside ja sitoutumisen kokemus johtamaansa yritykseen, ja se nousee aineistosta esiin toistuvasti. Ajatellaan, että juuri yritykseen sitoutuminen kantaa erilaisten vastoinkäymisten yli ja nostaa kynnystä edes harkita yrityksen lopettamista haastavissakin ajoissa ja tilanteissa. Sitoutuminen on pitkäjänteistä, ja se yltää yli sukupolvien ja ajan. Haastateltava D nostaa esiin, että uudemmissa kasvuyhtiöissä päätös lopettamisesta on helpompi tehdä, koska tunnetila ei ole niin syvä kuin se on perheyhtiössä. Tämä on linjassa aiempien tutkimusten kanssa siitä, miten yrityksen omistajuuteen kytkeytyvät emotionaaliset tekijät vaikuttavat merkittävästi käyttäytymiseen (Kellermanns ym. 2014, 279).

> *Vahvin tunneside on se sitoutuminen ja sitten se vastuunkanto, että ne on semmoset ehkä keskeisimmät tunteet. Kyllähän mä oon hyvin semmoinen asiakeskeinen ja tietyllä tavalla numero-uskovainen, mutta kyllä se pitkäjänteinen sitoutuminen on semmonen ehkä voimakas tunne mikä kantaa näiden erilaisten hetkien yli. Et tavallaan ettei nää sitä vaihtoehtoa, että hanskat tiskiin ja vaihtaa firmaa.* (E)

> *Perheyhtiössä on syvempi se tunnetila jos esim. puhuttais exitistä tai se on vaikeempi asia pohtia ja päättää, kuin tollasessa kasvuyhtiössä se on helpompi tehdä se päätös.* (D)

Sitoutumiseen liittyy kokemus omistajuudesta ja oman työn tuloksen näkemisestä. Tunnereaktiot ovat suurempia, kun yrityksessä ja sen toiminnassa nähdään oman käden jälki, minkä vuoksi luopuminen voi olla haastavampaa. Se osaltaan vaikuttaa haasteeseen toimia ja tehdä strategisia päätöksiä objektiivisesti, kun asia koetaan niin omana. Johtajat kuitenkin tiedostavat tämän jollain tasolla ja yrittävät vaikuttaa siihen.

> *Voisi hyvin olla pienempiä tunnereaktiot että tuota tavallaan siinä tuntee niin vahvaa omistajuutta niihin tilanteisiin niin niissä hyvissä hetkissä kun niissä haastavissa hetkissä. –. Tietysti kun omaa yritystä rakentaa ja tekee niin ehkä siinä on tunteet vähän enemmän pelissä.* (E)

> *Kun sen on itse valinnut, niin ne ravintolat on oman työn saavutuksia tai voiko ehkä näin sanoa, mutta jos taidemaalari maalaa taulun jos se on huono taulu tai hyvä taulu niin kai se huonokin taulu on jollain tavalla pitkään maalannut niin tuntuu se omalta ja haluaisi tehdä kaikkensa että se paranisi mutta sanon kuitenkin ettei sitä saa surra liian paljon.* (G)

Johtajan säädellessä tunteitaan arvion muuttamisen avulla, hän jättää itsensä päätöksenteon ulkopuolelle miettien yhtiön parasta, tavoittelee rationaalista päätöksentekoa ja säätelee tunteitaan negaation kautta, mikä on myös tapa etäännyttää itseään päätöksestä. Nämä strategiat liittyvät vahvasti edellä esiteltyyn sitoutumisen ja omistajuuden kokemukseen, mikä vahvistaa tunnesidettä yritykseen. Arvion muuttamisen strategioita kuvataan kolmella vaaleanpunaisella palkilla kuviossa 7.

Näitä strategioita hyödynnetään pääosin epämiellyttävien tunteiden säätelyssä ja miellyttäviä tunteita, joita säädellään arvion muuttamisen avulla, varjostaa myös negatiivisia piirteitä. Erityisesti itsensä jättäminen ulkopuolelle päätöksenteosta on strategiana epämiellyttävien ääripäiden energian tunteisiin käytetty strategia. Eli esimerkiksi johtajan kokiessa olonsa kireäksi tai vastaavasti lamaantuneen masentuneeksi hän yrittää kääntää huomionsa yhtiön parhaaseen, koska hän on sitoutunut johtamaan

yritystä parhaalla mahdollisella tavalla, oli tunnekokemus mikä hyvänsä. Näitä energian ääripäätunteita koettiin esimerkiksi otettaessa suuri julkinen riski tai irtisanottaessa henkilöstöä.

Arvion muuttamisen strategiat tukevat strategista päätöksentekoa etäännyttämällä päätöksentekijän päätöksestä ja päätöksentekoprosessista, jolloin päätös voidaan tehdä omista tunnetiloista huolimatta analyyttisesti ja täten riskejä halliten. Johtajan omaa psyykettä nämä strategiat tukevat myös mahdollistamalla päätöksenteon oikeuttamisen hänelle itselleen. Tällöin johtaja voi välttää huonon omatunnon kokemuksia ja sitoutua päätökseen voimakkaammin. Nämä tunteiden säätelyn strategiat mahdollistavat päätöksenteon objektiivisemmin, mikä on erityisen tärkeää perheyrityksissä, joissa asioiden ja yrityksen omistajuutta koetaan vahvasti, mutta investoinnit pitää kuitenkin tehdä yrityksen paras, ei oma paras, huomioiden.

Toisena hallitsevana teemana aineistossa on perheen merkitys yritykselle ja johtajalle. Perheyrityksiä tutkiessa ei ole yllättävää, että perheellä on merkitys yrityksen ja johtajan toiminnassa, mutta tätä merkitystä ei voida sivuuttaakaan. Perheen merkitys nousee esille kahdesta näkökulmasta: perhe omistajana ja vallankäyttäjänä sekä henkilöstön näkeminen perheenä. Se vahvuus, millä johtajat kokevat huolta ja empatiaa koskien työntekijöitään, on yllättävää aineistossa. Tätä empatiaa koettiin niin haastavissa tilanteissa, kuin ylipäänsä rakennettaessa organisaation rakenteita perheen ympärille. Vaikka henkilöstö otetaan osaksi perhettä, ei heille haluta kuitenkaan antaa taakkaa perheessä toimimisen negatiivisista puolista, kuten parisuhderiidoista.

> [Liiketoimintayksikköön] *on tullut korona niin siinä oli sitten myös oikeesti pelkoa ja huolta niiden asukkaiden puolesta ja meidän työntekijöiden puolesta.* (E)

> *Mulle on itelle hirveen tärkee, ettei kukaan meidän työntekijöistä joudu kokemaan, että ovat jossain parisuhdetaistelussa. Etenkin siinä tilanteessa pitää pystyy käyttäytyyn. Ja ehkä niiku pyrkii hallitseen niitä tunteita mitä itelle tulee, ettei anna niiden johtaa itseä liikaa.* (B)

Johtajat asettuvat työntekijöidensä asemaan ja kuvailevat olevansa voimakkaasti heidän arjessa mukana. Yhteistoimintaneuvotteluihin ryhtyessä haastateltava F kuvaa, että

prosessin voisi myös ulkoistaa ulkopuoliselle toimijalle, mutta hän on itse niissä mukana ja asettuu vahvasti työntekijöiden asemaan tilanteessa. Hän myös kuvaa miten isommissa organisaatioissa, joilla hän viittaa ei-perheyrityksiin, tällaiset prosessit toimivat rutiinilla, mikä viittaa siihen tunnesiteeseen, mikä on vahvempi perheyrityksissä.

> *Me ollaan sen verran voimakkaasti arjessa mukana ja siellä on ihmisiä jotka me tunnetaan todella hyvin monia vuosia ja pitkään olleita samoja työntekijöitä ja kollegoita. Niin kyllä se on raskasta aina. Sitten taas isossa organisaatiossa ne menee sellaisella tietyllä rutiinilla, että sanotaan vaikka yt:ssä jos mitenkään minua liippaa tai on lähellä niin mä olen kuitenkin aina läsnä itse niissä. Tämä silleen että mä en sillä tavalla ulkoista sitä prosessia muualle.* (F)

Perheyrityksen taustalla olevan suvun luoma paine tunnistetaan niin saman perheen jäsenten toimesta, kuin myös erityisesti perheen ulkopuolisen toimitusjohtajan toimesta. Perheellä katsotaan olevan juuret niin yrityksen strategisessa kuin operatiivisessakin toiminnassa, mikä luo painetta ohjata yritystä tiettyyn suuntaan. Perheyrityksen yksi erottava tekijä onkin juuri ylimääräinen paine, taloudellisen paineen lisäksi. Ristiriitaa synnyttää, kun toimitusjohtajana toimii perheen ulkopuolinen johtaja. Tällä henkilöllä ei ole samanlaista tunnesidettä yritykseen, ja hän pystyy täten tekemään vaativiakin päätöksiä ilman suvun odotusten luomaa taakkaa. Ristiriitaa on aineiston mukaan havaittavissa myös henkilöstön sisällä, erityisesti silloin, kun henkilöstö on asemoinut omistajan yrityksen keulahahmoksi, jolloin ulkopuolisen henkilön on vaikea alkaa johtamaan.

> *Kyllä se aina luo paineita, suku on paras vai pahin miten se meni. Perheyritys tarkoittaa myös sitä että on vahvat suvun juuret tai perheen juuret siinä tekemisessä.* (D)

> *Se toimitusjohtajan työhän on tosi komplisoitunut mitä laajempi ja moniportainen sen omistus on, jos siellä on perheessä useita sukuhaaroja, joku haluaa mennä itään ja toinen länteen ja kolmas haluaa mennä kuuhun. Se on todella raskasta sille toimitusjohtajalle selkeitä nuotteja eikä saa selkeätä linjaa sitten siihen mihinkä mennään.* (H)

> *Kun mä menin – niin Seppo* [omistaja] *oli istunut johtoryhmän kokouksessa aina, niin minä sanon että kun minun johtoryhmässä et istu, tästä ei tuu yhtään mitään, että mä en saa tätä tavoitetta toteutettua – jos sinä pyörit siellä johtoryhmän kokouksessa. Koska kaikki kääntyy katsomaan sinua. Eihän ne ole välttämättä kivoja päätöksiä sinulle, mutta minulle ne voi olla kivoja päätöksiä kun minulla ei ole mitään vanhaa painolastia kun mä vaan ajan tämän firman siihen maaliin, mikä me sovittiin.* (H)

Haastatteluista nousi esiin myös yhteneväistä luonnehdintaa koskien perheyrityksille ominaista päätöksentekoa. Päätöksenteon kuvaillaan olevan nopeaa ja mutkatonta, mikä nousee esiin useasta kriittisestä tapahtumasta. Taustalla on ajatus siitä, että perheyritysten omistajat tuntevat harjoittamansa liiketoiminnan niin hyvin, että päätöksenteko on suoraviivaisempaa, eikä ulkopuolisia konsultteja tai muita tahoja kaivata päätöksenteon tueksi niin usein kuin muissa yrityksissä niitä mahdollisesti hyödynnetään.

Perheyrityksissä on vähemmän byrokratiaa ja päätöksentekoa voi kuvailla arkisemmaksi, koska päätökset tehdään perheen kesken. Asioita ei tarvitse kierrättää monen tahon kautta, ja päätöksiä voidaan tehdä kokoushuoneiden ulkopuolella matalla kynnyksellä. Joidenkin tutkimusten mukaan juuri byrokratia on kehittynyt osittain rajoittamaan yksilöiden kykyä toimia tunteidensa mukaan, kun työympäristöt ovat muuttuneet perheen sisällä tehtävästä työstä standardoituihin toimintaperiaatteisiin (Ashforth & Humphrey 1995).

> *Päätökset on helppo tehdä melko äkkiä, kun omistajana on minä ja veli ja isä. Ei tarvitse hirveästi ihmetellä ja meillä on kuitenkin kaikilla omat vastuualueet, niin tietää mitä voi päättää ja mistä voi päättää ja jos haluaa muilta tukea niin sen saa äkkiä.* (G)

> *Päätökset tulee nopeasti. –. Tavallaan se toimintamalli on tämmöistä suoraviivaista että ei siellä pyöritellä ja ihmetellä ja konsultteja käytetä. Perheyhtiössä omistaja tuntee sen bisneksen läpi kotaisesti, jolloin se päätöksenteko on hirveen yksinkertaista.* (H)

Perheen ja liiketoiminnan yhdistämiselle on aineiston mukaan ominaista, että yrityksen toiminnassa mukana olevien intressit voivat vaihdella keskenään ja olla välillä ristiriidassa. Omistajilla, toimitusjohtajalla ja hallituksella voi olla erilaiset motiivit toiminnalleen ja erilaisia tavoitteita, joihin he toiminnallaan pyrkivät. Tällaiset erilaiset motiivit johtavat fokuksen puutteeseen ja liiketoiminnassa epäonnistumiseen.

> *Sitten on katso selkänoja takana omistajalta, sitten se on helppoa se operointi se on tosi helppo eikä tule kukaan koputtelee että ei katsottaisiinko hei olisiko tämä nyt se suuntaa että ei kun se suunta on sovittu niin sehän se on monta kertaa näissä perheen yhteisestä kun yksi haluaa mennä oikealle ja toinen vasemmalle ja kun ei ole selkeätä kuka sanoo.* (H)

> *Niiden omien intohimojen perässä mennään, ja 10 omistajaa, niin jokaisella on oma koira haudattuna. Yhtäkkiä ollaankin joka puolella. Sitten siitä häviää se fokus ja se on pelkona sellainen että täytyy tehdä töitä että se fokus pysyy ja se on ehkä se epäonnistuminen, jonka meistä aikaisempi sukupolvi on jo ehtinyt tekemään.* (D)

Tilanteen muokkaaminen tunteiden säätelyn strategiana painottuu lähinnä epämiellyttävien tunteiden säätelyyn (ks. Kuvio 7). Näitä strategioita ovat tiedonkeruu, oman kokemukseen vetoaminen, toisen asemaan asettuminen ja muiden osallistaminen tunteeseen. Näissä strategioissa on sosiaalinen aspekti, joka liittyy erityisesti tunteiden säätelyyn perheen merkitystä koskevassa teemassa. Toisen asemaan asetutaan koettaessa surun ja masentuneisuuden tunteita esimerkiksi, kun joudutaan aiheuttamaan pettymys henkilöstölle. Johtaja taas osallistaa muita tunteeseen ja muokkaa siten tilannetta, ollessaan innostunut ja innokas. Tiedonkeruulla säädellään hermostuneisuuden ja stressin tunteita. Erityisesti toisen asemaan asettuminen ja tunteen jakaminen ovat läheisiin perhesuhteisiin liitettäviä tunteiden säätelyn strategioita, jotka nousevat esiin perheyrityksen johtamisessa.

Tilanteen muokkaamisen strategioilla pystytään edesauttamaan kriittistä päätöksen arviointia ja heijastelemaan päätöstä aiempiin kokemuksiin, sekä löytämään sieltä toimintamalleja ja erilaisia vaihtoehtoja. Tiedonkeruu tukee analyyttistä päätöksentekoa. Strategioiden sosiaalisuus tekee niistä hieman poikkeuksellisia. Jakamalla tunteita tehdessä päätöstä, päätöksenteko tuodaan kaikkien osapuolien saataville. Muiden

asemaan asettumisella epämiellyttävä tunnekokemus vahvistuu, mikä tuo tietynlaista empatiaa ja inhimillisyyttä päätöksentekoon. Tämä sitouttaa johtajaa itseään, sekä muita päätökseen. Muiden asemaan asettuminen tuo muutoksen johtamisen lähemmäs henkilöstöä ja mahdollisesti auttaa heitä hyväksymään ja lopulta innostumaan muutoksesta, näin auttaen ja tukien strategisessa päätöksenteossa.

Ennakointi ja tulevaisuusajattelu nousee esiin kolmantena suurena teemana, mikä korostaa ajattelua, että perheyrityksen johtajan tulee olla koko ajan jo tulevaisuudessa, yksi askel edellä. Tämä kytkeytyy myös vahvasti dynaamisiin kyvykkyyksiin. Positiivisia ja negatiivisia tunteita ei näytetä suuresti, vaan ne pyritään lamaannuttamaan nopeasti, jotta huomio ei kiinnittyisi johonkin vähemmän oleelliseen kuin yritystoimintaan. Tällaisen ajattelun seurauksena johtaja voi suojella itseään myös pettymyksiltä, sillä kääntäessä huomion heti isoon kuvaan, voi hän nähdä heti, miten esimerkiksi yksi epäonnistuminen näyttäytyy pitkällä ajanjaksolla. Tämä nähdään johtajan velvollisuutena ja osittain myös taakkana, ja sitä luonnehditaan myös perheyrittäjyyden ominaisuutena. Huy ja Zott (2019, 44) nostavat aineistostaan myös esiin, että katsomalla ”pitkän aikavälin kuvaa” henkilö voi välttää masennuksen tunteita, jotka liittyvät hitaasti etenevään mahdollisuuteen tarttumisen toimintoon.

> *Se varmaan johtuu siitä että aika paljon joutuu elään koko ajan tulevaisuudessa. Mun mielestä tää palvelu on jo ihan eri näkönen kuin mikä se on tuolla livenä, mä koko ajan mielessäni ratkon sitä. Ja ehkä yrittäjänä sun pitää olla koko ajan ratkomassa ja nähdä se maailma jo niiku korjattuna. Niin jotenkin seki on semmonen että tykkään siitä että mä mietin ja innostun myös siitä että mä ratkon niitä jo siellä tulevaisuudessa.* (B)

> *Jatkan vaan matkaa, ei siinä semmoista ole, että kaupallisia menestyksiä voidaan juhliakin eri tavalla joo, mutta ei se silleen siinä vaan jatketaan töitä. Se on perheyrittäjyyden homma, että ei se siihen jää. Siihen yhteen onnistumiseen tai epäonnistumiseen, matka jatkuu.* (F)

> *Nähdä tuleva tilanne. Kun mä katson niin tossa näkyy tuommoinen kallio, jonka päällä kasvaa puu tai mennään mitä siellä takana on ja se yleensä on, että pitäisi katsoa lyhyillä valoilla ja pitkillä valoilla ja nähdä se maailmankuva 3 vuoden*

> *päähän. Nähdä se tilanne syksyyn ja sen takiahan täytyy koko ajan keskustella erilaisten ihmisten kanssa, että pystyy sitä tilannekuvaa hahmottaa sekä toimialalta että globaalisti.* (H)

Tunteille, joita koetaan ennakoinnin ja tulevaisuusajattelun noustessa esiin on yhteistä niiden korkea energia. Korkean energian tunteita säädellään muun muassa huomion asettelun ja vastauksen muotoilun avulla. Kuviossa 7 nämä strategiat sijoittuvat pääosin kuvion vaaka-akselin yläpuolelle. Huomion asettelun strategioita ovat ratkaisun hakeminen, tulevaisuusajattelu ja ulkoiseen paineeseen tai auktoriteettiin keskittyminen. Ulkoinen paine voi olla esimerkiksi suvun luoma paine. Näille strategioille yhteistä on vahva halu mennä eteenpäin ja tunteen ohi, kohti tulevaisuutta. Huomio saadaan tunteesta jonnekin muualle, jolloin voidaan edetä nopeasta eteenpäin ja täten onnistua arvioimaan päätöstä vähemmän tunnekokemuksen saattelemana.

Huomion asettelun strategia voi kääntyä myös itseään vastaan siinä, että kiinnitettäessä huomio heti muuhun päätöksen ulkopuoliseen seikkaan, voi jäädä huomiotta esimerkiksi itse päätöksen laatu. Näitä korkean energian tunteiden säätelyn strategioita yhdistää myös niiden tunteiden hillintää korostava luonne. Vastauksen muotoilun strategiat ovat sekä autonomisia että yksilön hallittavissa. Miellyttäviä tunteita koettaessa tunteen voi antaa purkautua hyppimällä tasajalkaa ja taputtamalla käsiään, mutta epämiellyttäviä korkean energian tunteita kokiessa on sosiaalisesti hyväksyttävämpää muokata behavioraalista vastaustaipumusta lähtemällä esimerkiksi lenkille. Nämä reaktiot auttavat yksilöä noudattamaan sosiaalisia normeja.

Huomion asettelun strategioiden avulla voidaan hidastaa päätöksentekoa siinä määrin, että päätökseen ei hypätä hetken mielijohteesta puhtaasti tunteen ohjaamana, vaan tunnetta hillitään asettelemalla huomio ratkaisuun, tulevaisuuteen tai ulkoiseen paineeseen tai auktoriteettiin. Ollessaan siis korkean energian tunteen vallassa, ymmärretään pysähtyä ja kääntää huomio ulospäin itsestä. Nämä strategiat mahdollistavat päätöksenteon hankalissakin tilanteissa, kun huomio voidaan kiinnittää johonkin ongelman ulkopuolelle, ja prosessi voi jatkua tämän ansiosta. Näillekin strategioille on ominaista päätöksentekotilanteesta irtautuminen, mutta myös vastuun vyöryttäminen ulkopuoliselle taholle. Esimerkiksi painavan päätöksen tehdessä vedotaan auktoriteettiin, joka on ohjeistanut toimimaan tietyllä tavalla. Auktoriteettiin vetoaminen luo myös

paineen päätöksenteolle, mikä on välillä tarpeellinen paine, jotta päätöksentekoprosessi saadaan liikkeelle ja mahdollisuuteen tartuttua ajallaan.

## 4.4 Narratiivi perheyrityksen päätöksenteosta ja tunteista

Päätöksentekoon liittyy paljon vahvoja käsityksiä sen luonteesta ja prosessista. Aineiston perusteella johtaja pyrkii tunteiden säätelyn strategioiden avulla mukautumaan päätöksentekotilanteeseen pystyäkseen tekemään strategisen päätöksen. Jokainen päätöksentekoprosessi on erilainen, puhumattakaan päätöksentekijöistä, mutta näistä löytyy yhtäläisyyksiä, joiden ymmärtäminen voi parantaa suuressa kuvassa yritysten päätöksentekoprosesseja ja tunneilmapiiriä. Toisessa vaiheessa aineiston analyysiä haastateltujen kertomien tarinoiden elementit tuotiin yhteen. Analyysin lopputuloksena rakennetaan yksi suuri narratiivi, joka kuvaa perheyrityksen strategista päätöksentekoa ja siinä käytettyjä tunteiden säätelyn strategioita. Tällä tutkijan luomalla narratiivilla kuvataan aineiston luomaa todellisuutta kokonaisena tarinana.

Puhuttaessa yritysjohtajista, ei heidän inhimillisyydelleen anneta keskustelussa tilaa. Johtajat itse todentavat tätä uskomalla siihen, että inhimilliset piirteet, kuten tunteet vaikuttavat todennäköisemmin negatiivisesti kuin positiivisesti yrityksen johtamiseen. Strateginen päätöksenteko on johtajan tehtävien ytimessä, ja johtajan ammattitaitoa mitataan usein päätöksen onnistumisella tai epäonnistumisella. Johtajaan kohdistetaan valtava määrä oletuksia ja odotuksia, joista yksi suurimmista on se, että johtajan oletetaan ja odotetaan ohjaavan käyttäytymistään sivuuttaen inhimilliset taipumukset ja vinoumat.

Tunteet eivät kuulu työpaikalle, koska ne edustavat ennustamattomuutta, epävakautta ja irrationaalisuutta, mikä horjuttaa yrityksen toimintaa ja luo epävakauden ja ristiriidan tunnetta ihmisissä, josta pyritään pääsemään sisäisen tasapainon tilaan. Tällaisen dissonanssin uskotaan johtavan epäonnistumiseen. Perheyritysten johtajat tunnistavat, että he ovat suurella tunteella mukana yritystoiminnassa, mutta kokiessaan tunteet enemmän uhkana, säädellään niitä voimakkaasti, koska ei haluta niiden ottavan valtaa yrityksen johtamisesta ja täten ohjaavan yritystä epämieluisiin suuntiin. Tästä syystä, että perheyritysten johtajat tunnistavat tunteiden läsnäolon, säätelevät he niitä erityisen voimakkaasti.

Perheyrityksen johtaja sitoutuu yrityksen johtamiseen taustallaan perheen luoma paine ja ajatus perheen elämäntyön jatkamisesta. Yrittäjyys on vahva osa heidän identiteettiä ja yritys kulkee läpi elämän tiukasti kiinni heidän toiminnassa niin arjessa kuin juhlassakin. Tämän sitoutumisen asteen vuoksi johtaja jaksaa johtaa yli vaikeidenkin aikojen. Koska lopettaminen ei ole vaihtoehto, ajaa se yrityksen hyvin ratkaisukeskeiseen ajattelutapaan. Jokaiselle ongelmalle on löydettävä yrityksen olemassaoloa tukeva ratkaisu, mikä näkyy päätöksenteossa.

Johtaja kokee omistajuutta niin huonoista kuin hyvistäkin päätöksistä, minkä vuoksi päätöksenteossa usein piiloudutaan päätöksen taakse. Näin tasapainotetaan omaa pään sisäistä kamppailua omistajuudesta esimerkiksi päätöksissä, jotka herättävät paljon epämiellyttäviä tunteita. Yritys siirretään oman egon ja minuuden edelle, jotta hankalakin päätös pystytään tehdä ja siihen voidaan sitoutua. Objektiivisuuden haaste asiassa, joka tuntuu täysin omalta, ajaa johtajan pyrkimään rationaalisuuteen ja uudelleen järjestelemään omia ajatuksiaan päätöksenteossa.

Perhe ja suvun juuret ohjaavat yrityksen toimintaa vahvasti, taloudellisen paineen lisäksi. Perheen konseptia venytetään perheyrityksessä. Johtaja on tiiviisti kiinni työntekijöiden arjessa ja askareissa, niin hyvinä kuin huonoinakin päivinä. Johtaja kokee olevansa vastuussa työntekijöistään ja velvollinen kantamaan vastuun esimerkiksi irtisanomisissa, jotka perheyritysten johtajat kokevat erityisen raskaasti. Perheyrityksen työntekijät tulevat osaksi keskiössä olevan perheen perinteitä, kulttuuria ja odotuksia, minkä vuoksi perheen konsepti luo erilaisen suhteen johtajan ja työntekijöiden välille.

Yrityksen nähdään kulminoituvan perheeseen ja niiden edustavan samoja asioita. Tätä kuviota mutkistaa perheen mahdollisesti ulkopuolinen toimitusjohtaja. Johdossa olevat perheenjäsenet ovat turvassa yrityksessä sukulaissuhteen vuoksi, mutta ulkopuolinen toimitusjohtaja kokee suurta painetta työskennellessään taloudellisen ja perheen paineen välissä. Ulkopuolisella johtajalla voidaan kuitenkin tuoda yritykseen tervetullutta objektiivisuutta. Tällaista perheen ulkopuolista näkökulmaa vahvistetaan myös muokkaamalla tilannetta, koettaessa suuria tunteita. Pyritään sopeutumaan kognitiivisesti strategisiin päätöksiin. Toisaalta perheen vaikutus on niin suuri, että sitä ei voida kieltääkään. Tunteita säädellään empatian ja inhimillisyyden säilyttämiseksi ja

päätöksenteon jakamiseksi muiden kanssa, mikä vahvistaa myös itsessään perheen vaikutusta päätöksentekoon ja laajemmin yritystoimintaan.

Yrityksen rakentuminen perheen ympärille aiheuttaa sen, että yritystoiminta kulminoituu yhteen johtajaan. Tämän seurauksena johtaja kokee, että jos hän hellittää otettaan tai herpaantuu edes hetkeksi yrityksen kylmäpäisestä johtamisesta, yritystoiminta kärsii välittömästi. Nämä ajattelumallit ajavat johtajat tulevaisuusajatteluun ja jatkuvaan ennakointiin. Tunteita säädellään näkemällä kaikki päätökset isommassa mittakaavassa. Kun ymmärretään, että päätös ei välttämättä ole laajemmassa kontekstissa enää merkittävä, pääsee johtaja tilanteesta ja sen herättämistä tunteista yli helpommin. Yhteen onnistumiseen tai epäonnistumiseen ei jäädä makaamaan, minkä johtajat omassa toiminnassaan tunnistavatkin. Johtaja voisi miettiä, tekisikö välillä hyvää pysähtyä esimerkiksi onnistuneen päätöksen kohdalla ja tuntea onnistumisen herättämiä tunteita. Perheyritysten johdossa on tyypillistä vältellä tunteen kokemista ja kiinnittää nopeasti huomio jonnekin muualle, jotta tunteesta päästään nopeasti eteenpäin.

Kaiken kaikkiaan päätöksenteko perheyrityksissä on hyvin nopeaa ja mutkatonta ja päätöksentekoprosessit ovat arkisempia kuin ne ovat enemmän hierarkkisissa yrityksissä. Arkisuudella tarkoitetaan sitä, että päätöksiä saatetaan tehdä yllättäen ja ei niin tyypillisessä päätöksenteon kontekstissa ja ympäristössä. Yritysostosta sopiminen toimiston käytävällä tai lounasravintolassa ja sen toteuttaminen näiden keskustelujen pohjalta, kuvaa tätä arkisuutta. Perheyrityksille on tyypillistä, että omistajien, hallituksen ja johdon tavoitteet vaihtelevat, ja jokaisella on erilainen motiivi tehdä ja toimia. Tämä kuvastaa perheen arkista toimintaa.

Johtajat käyvät jatkuvaa taistelua sen välillä, kuinka paljon he ajattelevat perheyritystä perheenä ja kuinka paljon yrityksenä. Se näkyy siinä, miten toisaalta johtaja tukee mahdollisuuksiin tarttumista empatian ja inhimillisyyden avulla ja toisaalta taas piiloutuu päätöksenteon taakse sekä järkeilyn avulla toimii johtajalle asetettujen odotusten mukaisesti. Tunteiden säätelyllä on merkittävä rooli perheyrityksen johdon mahdollisuuksiin tarttumisessa auttamalla johtajaa sopeutumaan tilanteeseen parhaalla mahdollisella tavalla. Johdon tulisi tunnistaa tämä omassa toiminnassaan paremmin, jolloin he voisivat valjastaa sen käyttöönsä ja kehittää dynaamisia kyvykkyyksiään.

# 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

## 5.1 Tutkimuksen yhteenveto ja tulkinta

Tutkielman tavoitteena on luoda ymmärrystä tunteiden säätelyn roolista perheyrityksen johdon strategisessa päätöksenteossa. Tavoitteeseen päästään tarkastelemalla dynaamisia kyvykkyyksiä ja niiden suhdetta tunteiden säätelyyn. Aihetta on tutkinut aiemmin Healey ja Hodgkinson (2017, 112), joiden mukaan onnistuakseen strategina, johtajalla täytyy olla syvällistä ymmärrystä tunteiden valjastamisesta ja säätelemisestä. Induktiivinen tutkielma lähti tarkastelemaan tunteiden säätelyn strategioita ja sitä, miten ne vaikuttavat strategiseen päätöksentekoprosessiin. CIT-menetelmän ja narratiivisen metodologian avulla kertyi aineistoa strategisista päätöksistä, jotka rajasivat tutkielman mahdollisuuksiin tarttumiseen (ks. Teece 2007). Tutkimusta ohjasivat seuraavat kaksi tutkimuskysymystä, joihin tässä kappaleessa vastataan kootusti.

Tutkimusta ohjasivat kaksi tutkimuskysymystä läpi tutkimusprosessin

1. Millaisia tunteiden säätelyn strategioita johtajat hyödyntävät strategisessa päätöksenteossa?
2. Miten tunteiden säätely tukee johtajan strategista päätöksentekoa dynaamisten kyvykkyyksien kontekstissa?

CIT-menetelmän mukaisesti haastattelussa johtajaa pyydettiin valitsemaan tilanne yrityksen johdossa, jolloin hän on ollut suuren positiivisen ja negatiivisen tunteen vallassa. Johtaja uppoutui omaan narratiiviin nopeasti, ja narratiivisuuden voidaankin katsoa olleen hyvin luonteva valinta tähän tutkielmaan tutkittaessa yhtä tunnekokemusta. Jokaiseen kuvattuun kriittiseen tapahtumaan kytkeytyy strateginen päätös, jonka ympärille haastateltavan narratiivi rakentui. Kuvatut päätökset olivat esimerkkejä mahdollisuuksiin tarttumisesta dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmasta, mikä loi tutkimuskysymysten asettaman kontekstin aineistolle.

Lähtökohtaisesti haastateltavat kuvailivat kiinteitä tunteita, jotka heräävät päätöksentekoprosessista (ks. Lerner ym. 2015). Ei voida kuitenkaan sulkea ulkopuolelle sitä mahdollisuutta, että kuvattuihin tunteisiin eivät olisi vaikuttaneet satunnaiset tunteet,

jotka ovat muodostuneet jossain päätöksenteon ulkopuolisessa kontekstissa. Tämä ei kuitenkaan ole oleellinen erittely tutkittaessa tunteiden säätelyä.

Aineistosta oli havaittavissa jo aiemmissakin tutkimuksissa tunnistettu ilmiö, että ihmiset ylireagoivat emotionaalisesti uusiin riskeihin ja painottavat päätöksenteon negatiivisia vaikutuksia enemmän kuin positiivisia (ks. Loewenstein ym. 2008; Ito ym. 1998). Tätä ilmiötä tukee myös prospektiteorian tappion välttäminen, jonka mukaan yksilöt kokevat menetyksen tuskan kaksinkertaisena voittoon verrattuna (Kahneman & Tversky 2013). Tästä voisi siis päätellä, että negatiiviset kokemukset muistetaan paremmin. Nämä ilmiöt selittävät sitä, minkä vuoksi aineisto painottuu negatiivisten tunteiden säätelyyn. Haastateltavien oli myös haastavampi tunnistaa positiivisen tunteen säätelytapoja, koska niitä ei aina tarvitse säädellä. Toisaalta tämä epätasapaino oli odotettavissa, ja tutkittaessa tunteiden säätelyä ja niiden yhteyttä dynaamisiin kyvykkyyksiin, ei tunteiden valenssi ole keskiössä, vaan se miten tunnetta säädellään.

Taulukossa 5 kootaan yhteen tutkielman tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset. Kaksi ensimmäistä saraketta vastaavat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen siitä, millaisia tunteiden säätelyn strategioita johto käyttää säädelläkseen omia tunteitaan strategisessa päätöksenteossa. Strategiat jaotellaan Grossin (1998) tunteiden säätelyn prosessiteorian mukaisesti neljään, mikä luo raamit aineistossa ilmenneille tunteiden säätelystrategioille. Strategiat voidaan jakaa tunnetta ennakoiviin strategioihin, joita ovat tilanteen muokkaaminen ja huomion asettelu, sekä tunnekokemuksessa selviämisen strategioihin, joihin taas kuuluu vastauksen muotoileminen ja arvion muuttaminen. Tämä jako on todettu jo aiemmassa kirjallisuudessa (ks. Gross 2002), mutta todentui myös tässä tutkielmassa.

Strategiat heijastelevat tässä tutkielmassa vahvasti kolmea perheyrityksiin liitettyä teemaa: sitoutumista yrittäjyyteen, perheen merkitystä ja tulevaisuusajattelua. Strategian valinnan pohjalla vaikuttavat merkittävästi nämä kolme teemaa tilanteesta riippuen. Henkilöstöön liittyvissä päätöksissä nousee perheen merkitykseen liittyvät strategiat, kuten toisen asemaan asettuminen ja suvun luomaan paineeseen vetoaminen. Sitoutuminen yrittäjyyteen ja vahva kokemus omistajuudesta taas johtivat itsen jättämiseen päätöksenteon ulkopuolelle ja rationaalisuuteen. Näiden avulla tunteita

pyrittiin säätelemään päätöksissä, joissa täytyi ottaa riski ja asettaa oma johtajuus mahdollisen julkisen arvostelun kohteeksi.

Tulevaisuusajattelu on teemana monen strategian taustalla, erityisesti huomion asettelun strategioissa. Strategioilla pyritään säätelemään tunnetta alas- ja ylöspäin, eli heikentämään tai vahvistamaan tunnetta ja sen kokemusta. Heikentämällä tunnetta pyritään vähentämään tunteen haitallisia vaikutuksia ja vahvistamalla taas stimuloimaan adaptiivista ajattelua ja käytöstä (Healey & Hodgkinson 2017, 114).

Taulukon 5 kolmannessa sarakkeessa eritellään tapoja, joilla tunteiden säätely tukee strategista päätöksentekoa ja sitä kautta mahdollisuuksiin tarttumista. Tämä tarjoaa vastauksen toiselle tutkimuskysymykselle. Tavat tukea päätöksentekoa ja sopeutua tilanteeseen jaetaan aineistoa tulkitsemalla niiden luonteen perusteella kolmeen adaptaatioon eli sopeutumisen ja mukautumisen tapaan. Tavat ovat sosiaalinen, kognitiivinen ja psykologinen. Tunteitaan säätelemällä johtaja pyrkii aineiston mukaan sopeutumaan mahdollisuuteen tarttumisen tilanteeseen sosiaalisesti, kognitiivisesti ja psykologisesti. Näkökulmien kautta voidaan tarkastella sitä, millä tavoin tunteiden säätely mahdollistaa strategisen päätöksen tekemisen parhaalla mahdollisella tavalla eli miten johtaja pystyy sopeutumaan eli adaptoitumaan tilanteeseen.

Sosiaalinen adaptaatio korostaa sitä, että tietyt tunteiden säätelyn strategiat tukevat strategista päätöksentekoa ja johtajan mukautumista mahdollisuuteen tarttumiseen sosiaalisesta näkökulmasta. Ne auttavat päätöksentekijää noudattamaan sosiaalisia normeja kokiessaan tunnetta, siten että päätöksentekijä osoittaa tunteensa sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. Tunteiden säätelyllä johtaja pystyy siis selviytymään annetussa ympäristössä, mikä on myös evolutionaarinen ajatus. Nämä strategiat osallistavat muita ihmisiä päätökseen ja täten sitouttavat heitä siihen, sekä mahdollistavat empatian ja inhimillisyyden päätöksenteossa, mikä vaikuttaa olevan yksi perheyrityksen erityispiirre.

Kognitiivinen näkökulma taas kertoo siitä, miten tunteiden säätely tukee päätöksen arviointia ja suorittamista. Muokkaamalla tilannetta keräämällä tietoa, tarkastelemalla omaa kokemusta, kiinnittämällä huomio ratkaisuun tai pyrkimällä puhtaaseen rationaalisuuteen, pystyy johtaja säätelemään tunteitaan siten, että hän voi arvioida

vaihtoehtoja, sujuvoittaa päätöksentekoa ja tehdä analyyttisyyteen pohjaavan päätöksen. Päätöksentekijä sopeutuu kognitiivisesti mahdollisuuteen tarttumiseen.

Kolmas eli psykologinen näkökulma kertoo tapoja, miten johtaja muokkaa omaa ajatteluaan voidakseen tehdä päätöksen. Asettelemalla huomion tulevaisuuteen tai ulkoiseen paineeseen tai jättämällä itsensä päätöksenteon ulkopuolelle henkisesti, onnistuu hän etäännyttämään itsensä päätöksestä. Näin saavutetaan objektiivisuutta, säädellään mahdollista pettymystä, motivoidaan itseä sekä siirretään vastuuta epämiellyttävästä päätöksestä toisaalle.

**Taulukko 5.** *Tulosten yhteenveto ja tulkinta*

<table>
<tr><th colspan="2">Tunteiden säätelyn strategiat</th><th>Tunteiden säätely strategisen päätöksenteon tukena</th><th colspan="2">Dynaamiset kyvykkyydet</th></tr>
<tr><td>Vastauksen muotoileminen</td><td>Behavioraalinen reagointi</td><td>Sosiaalisten ja kulttuuriin liittyvien normien noudattaminen</td><td rowspan="4">Sosiaalinen adaptaatio</td><td rowspan="13">Mahdollisuuksiin tarttuminen</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Tilanteen muokkaaminen</td><td>Muiden osallistaminen</td><td>Päätöksenteon jakaminen muiden kanssa</td></tr>
<tr><td>Toisen asemaan asettuminen</td><td>Empatian ja inhimillisyyden säilyttäminen</td></tr>
<tr><td>Tiedonkeruu</td><td>Analyyttisen päätöksenteon mahdollistaminen</td></tr>
<tr><td>Omaan kokemukseen vetoaminen</td><td>Vaihtoehtojen arvioiminen</td><td rowspan="3">Kognitiivinen adaptaatio</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Huomion asetteleminen</td><td>Ratkaisun hakeminen</td><td>Päätöksenteon sujuvoittaminen ja edistäminen</td></tr>
<tr><td>Tulevaisuusajattelu</td><td>Päätöksestä ylipääseminen ja seuraavaan siirtyminen</td><td rowspan="6">Psykologinen adaptaatio</td></tr>
<tr><td>Ulkoiseen paineeseen vetoaminen</td><td>Päätöksenteon vastuun siirtäminen</td></tr>
<tr><td>Auktoriteettiin vetoaminen</td><td>Paineen luominen päätöksenteolle</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Arvion muuttaminen</td><td>Itsen ulkopuolelle jättäminen</td><td>Johtajan etäännyttäminen päätöksenteosta objektiivisuutta saavuttaakseen</td></tr>
<tr><td>Negaatio</td><td>Johtajan etäännyttäminen päätöksenteosta pettymysten säätelemiseksi</td></tr>
<tr><td>Rationaalisuus</td><td>Analyyttisen päätöksenteon mahdollistaminen</td><td>Kognitiivinen adaptaatio</td></tr>
</table>

Psykologit toteavat, että tunteet ovat useammin sopeutuvia kuin sopeutumattomia, mikä tarkoittaa sitä, että ne antavat tärkeitä signaaleja ihmisten ja ympäristön välisestä sopivuudesta, ohjaavat ihmisten huomiota ja mahdollistavat nopean reagoinnin (Gross 1998). Tätä sopeutumista tuetaan säätelemällä tunteita tämän tutkielman mukaan. Johtajan haastavana tehtävänä onkin löytää ja säilyttää tasapaino sen välillä, että tunteet eivät aja järkeilyn ja päättelyn yli, mutta niitä ei myöskään tukahduteta ja vältellä niin paljoa, että tärkeät tietolähteet jäävät huomaamatta ja motivaatio kärsii (Healey & Hodgkinson 2017, 114).

Tutkielman aineiston mukaan johtajat sopeutuvat strategisiin tilanteisiin eri tavoin säätelemällä tunteitaan. Nämä mukautumisen tavat on eritelty sosiaaliseen, kognitiiviseen ja psykologiseen saatujen tulosten perusteella. Hyödyntämällä mukautumisen tapoja johtaja kykenee päätöksentekoon tilanteessa kuin tilanteessa ja adaptaation tapojen tukiessa laadukasta päätöksentekoa.

## 5.2 Tutkimuksen kontribuutio

Tutkielma lisää ymmärrystä siitä, millaisin tavoin perheyrityksen johtajat säätelevät tunteitaan ja miten se tukee heidän päätöksentekoaan. Tämän avulla saadaan myös näkemys siitä, millaista päätöksentekoprosessia he tavoittelevat koskien niin päätöstä itseään, kuin ympärillä olevia ihmisiä ja heitä itseään. Tarkastellessa tutkimuksen kontribuutiota tulee huomioida, että kontribuutiolle ei ole vakiintunutta määritelmää, vaan se voi tarkoittaa hyvin eri asioita kysyttäessä eri ihmisiltä. Sitä voidaan myös tarkastella monesta eri perspektiivistä.

Kontribuutiota lähdetään usein rakentamaan sillä, että pyritään löytämään aukko kirjallisuudesta, jota sitten täytetään uudella tutkimuksella (Ladik & Stewart 2008, 162). Näin on edetty myös tässä tutkielmassa olemassa olevan kirjallisuuden väheksyessä emootioiden ja tiedostamattomien kognitiivisten prosessien merkitystä ja ylipäänsä tunteiden roolin ollessa pieni päätöksenteon tutkimuksessa (Hodgkinson & Healey 2011; Lerner ym. 2015).

Kontribuutiota voidaan arvioida teorian, metodologian ja kontekstin kautta (Brinberg & McGrath 1985; Ladik & Stewart 2008) ja analysoida, millaista kontribuutiota tutkielma luo kullakin osa-alueella. Teoreettinen kontribuutio syntyy, kun luodaan uusia tapoja selittää tutkimuksen keskiössä olevaa ilmiötä. Metodologinen kontribuutio taas tuo uuden tavan selittää ilmiötä. Kontekstiin liittyvää kontribuutiota tehdään lähestyttäessä tutkittavaa ilmiötä uuden kontekstin kautta. Seuraavissa kappaleissa tutkielman kontribuutiota esitellään näillä osa-alueilla.

Tutkielma luo kontribuutiota teorian näkökulmasta. Psykologian tutkimuksessa tunteiden säätely ei ole uusi teema eikä ilmiö, vaan se löytyy ainakin tunnetyön, tunneälyn ja coping-mekanismien tutkimuksesta (Grandey 2000; Mayer & Salovey 1997; Gross 2015; Westen 1994). Tunteiden tutkimus itsessään on myös hyvin laajaa ja monipuolista koulukuntineen ja suuntauksineen psykologian kentällä.

Tunteiden vaikutusta päätöksentekoon on tutkittu psykologisessa tutkimuksessa aiemmin (ks. Lerner ym. 2015; Elfenbein 2007), mutta merkittävästi vähemmän kuin esimerkiksi kognitiivista logiikkaa päätöksenteossa (ks. Helfat & Martin 2015). Tunteita strategisen markkinoinnin johtamisen kontekstissa on tutkittu vain vähän (ks. Huy & Zott 2019; Hodgkinson & Healey 2011), joten tutkielma luo kontribuutiotaan lisäämällä ymmärrystä tunteiden säätelyyn strategisessa päätöksenteossa strategisen markkinoinnin johtamisen kontekstissa.

Siirryttäessä tieteenaloista lähemmäs tutkielmassa esiteltyjä teorioita, huomataan tutkielman kontribuutio, mikä on tunteiden säätelyn prosessiteorian (Gross 1998) ja tunteiden säätelyn tutkimuksen tuominen lähemmäs dynaamisten kyvykkyyksien viitekehystä (Teece 2007) ja tätä kautta strategista päätöksentekoa saatujen tulosten avulla. Teecen (2007) viitekehyksestä on nostettu kritiikkinä esille, että se on moniulotteinen rakennelma, mutta sitä kohdellaan yksittäisenä teoreettisena konseptina (Barreto 2010, 271). Tässä tutkielmassa viitekehys nähdään monipuolisemmin, korostamalla sen emotionaalista pohjaa ja psykologisia, kognitiivisia ja sosiaalisia tapoja sopeutua dynaamisiin kyvykkyyksiin. Teorioiden lähentyminen nähdään erityisesti tuloksissa tulkittaessa sitä, miten tunteiden säätelyn strategioiden avulla johtaja mukautuu mahdollisuuteen tarttumisen kontekstiin ja tilanteeseen. Tämä avaus tarjoaa paljon jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Kontribuution luomiseen osallistuvat suurella panoksella myös tutkielman metodologiset valinnat. Tunteiden tutkimuksen haasteena on löytää tarpeeksi herkkä metodi, jolla päästä kiinni muistinvaraiseen tunnekokemukseen (ks. Scherer 2005; Zembylas 2007; Kellermanns ym. 2014) sekä analysointitavat, joilla kirjoittajan oma tulkinta kuvastaa haastateltavan todellisuutta mahdollisimman hyvin ja kattavasti. CIT-menetelmä ja narratiivinen menetelmät toimivat yhdessä erinomaisesti, ja niillä saatiin kattava kuvaus päätöksentekoprosessista, joka on herättänyt suuria tunteita haastateltavassa.

Yhteen ääneen ja narratiiviin mahtuu valtavasti kokemuksia (Moen 2006, 58). Narratiivi on esiasetelmaltaan rajattu kriittiseen tapahtumaan, jolloin sen kautta päästään pureutumaan yhteen kokemukseen ja sen historiaan ja kulttuuriin, joita se pitää sisällään. Narratiivisen menetelmän käyttäminen yhdessä CIT-menetelmän kanssa ei ole uusi metodologinen ilmentymä (ks. Gremler 2004, 66), mutta tutkielma osoittaa sen saavuttavan tarpeellista herkkyysastetta metodina tunteita tutkittaessa. Metodologinen kontribuutio on täten tutkielman merkittävin kontribuutio.

Kontekstin kautta luotu kontribuutio liittyy perheyritysten tutkimiseen. Vuosien varrella tutkijat ovat nostaneet esiin sitä, miten perheiden eroavaisuudet vaikuttavat perheyrityksen toimintaan, mutta perheyritysten empiirinen testaus on kuitenkin lapsenkengissä, koska tutkijat eivät sisällytä perheitä ja niiden heterogeenisyyttä tutkimuksiin (Jaskiewicz & Dyer 2017, 111). Tässäkin tutkielmassa sovelletaan yleisiä markkinoinnin teorioita perheyrityksiin, mutta tulosten analysoinnissa perheyritysten aineistosta nousseille ominaispiirteille on annettu paljon huomiota ja palstatilaa.

Se, miten suurina teemoina perheyrityksen toiminnassa ja päätöksenteossa näkyvät sitoutuminen yrittäjyyteen, perheen merkitys ja tulevaisuuteen suuntaava ajattelutapa, oli yllättävää. Näiden teemojen voi olettaakin nousevan esiin, mutta niiden merkitys aineistossa oli suuri. Nämä vaikuttivat myös siihen miten tunteet ovat läsnä perheyrityksen toiminnassa ja miten suuri rooli johtajan empatialla näyttäisi olevan perheyrityksissä.

Vahvimpia kontribuutioita on niillä tutkimuksilla, jotka tarjoavat yleistettäviä näkemyksiä ja jotka ovat merkittäviä ja hyödyllisiä laajemmalle yleisölle (Ladik &

Stewart 2008, 162). Tutkielma luo ymmärrystä aiheesta, joka koskee kaikkia ihmisiä, mutta kontribuutiota se tuo tarkastelemalla tätä ilmiötä rajatummassa, perheyrityksen johdon strategisen päätöksenteon kontekstissa. Lisäksi tutkielma tuo esiin johtajan inhimillisen ja empaattisen puolen, joka vaikuttaa päätöksentekoprosessiin. Tämä rapistaa kuvaa kylmän rationaalisesta päättäjästä kohti ihmisten johtajaa.

## 5.3 Liikkeenjohdon relevanssi

Liikkeenjohdon relevanssilla tarkoitetaan sitä, missä määrin organisaation tietty johtaja kokee akateemisen tiedon auttavan häntä työhön liittyvissä ajatuksissa ja organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Jaworski 2011, 212). Mielipiteet siitä, miten relevanttia keskustelu relevanssista on, vaihtelevat suuresti (Ankers & Brennan 2002). Jaworski (2011) jakaa liikkeenjohdon relevanssi nelikenttään tutkimuksen vaikutuksen ajoituksen ja vaikutuksen luonteen mukaan. Vaikutus voi ajoittua tähän hetkeen tai tulevaisuuteen ja vaikutuksen luonne on toiminnan ja ajattelun jatkumolla.

Kuten todettua, tunteet ovat hyvin henkilökohtainen ja arkaluontoinen ilmiö, eikä tutkielman perusteella voida antaa ohjeita johtajalle siitä, miten tai millaisia tunteita tulisi kokea tai miten niitä tulisi säädellä, eikä tämä ole tarkoituksenmukaistakaan. Se, mihin tutkielman liikkeenjohdon relevanssi kytkeytyy, on tietoisuuden kasvattaminen siitä, ettei päätöksiä tehdä tyhjiössä pelkkään logiikkaa ja rationaalisuuteen pohjaten. Jaworskin (2011) nelikentällä ajateltuna manageriaalinen relevanssi keskittyy johdon ajatteluun tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa sitä, että johto löytänee ajatuksen tunteiden ja niiden säätelyn tiedostamisesta hyvänä ideana, mutta ei välttämättä löydä heti tilannetta tai kontekstia, jossa alkaa hyödyntää tätä ajattelumallia.

Johtajalle olisi hyödyllistä aineiston perusteella tunnistaa tunteiden merkitys sekä tavat, joilla hän säätelee tunteita. Tunteiden säätelyn tavat voivat olla toksisia ja lopulta omaan hyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia, minkä vuoksi tulisi tehdä tietoista työtä tunnistaakseen tällaiset strategiat (ks. Healey & Hodgkinson 2017; Boss & Sims Jr 2008; Gross 2002). Itsereflektion harrastaminen omasta päätöksenteosta olisi tärkeää johtajille. Lisäksi toisaalta päätöksentekoa helpottavien ja parantavien tunteiden säätelyn strategioiden tunnistaminen voi auttaa hyödyntämään niitä tietoisemmin, millä voidaan

mahdollisesti vaikuttaa tulevien päätösten ja päätöksentekoprosessien laatuun. Kuten Healey ja Hodgkinson (2017, 12) jo totesivat aiemmassa tutkimuksessaan, ollakseen taitava strategisti, täytyy olla syvä ymmärrys siitä, miten tunteita voi säädellä ja valjastaa käyttöön. Tutkielman tulokset ovat linjassa väittämän kanssa: tunteita säätelemällä johtaja pystyy mukautumaan mahdollisuuteen tarttumisen tilanteeseen.

Perheyrittäjyyden näkyminen päätöksenteossa on aspekti, jota yritys voi hyödyntää omassa markkinoinnissaan enemmän. Markkinoilla, joissa erilaistaminen on monelle ainut tapa luoda kilpailuetua, voisi perheyrittäjyyden tuominen esiin sen mukanaan tuoman perheiden arvojen, kuten perhekeskeisyyden, korostaminen erilaistaa yritystä markkinoilla. Oman yrityksen tarinan luominen ja sen avulla sisältömarkkinoinnin tekeminen on tehokas tapa sitouttaa asiakkaita (Pulizzi 2012). Tutkielma korostaa perheyrityksen erilaisuutta verrattuna muihin yritysmuotoihin, mitä voisi käyttää hyväkseen markkinoinnissa.

## 5.4 Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuuden arviointi

Tutkielman tuloksissa on tiettyjä rajoitteita, johtuen tehdyistä rajauksista, menetelmistä ja aineistosta. Tutkielma on rajattu koskemaan sitä, miten perheyritysten johtajat säätelevät omia tunteitaan tehdessään strategisia päätöksiä mahdollisuuksiin tarttumisen kontekstissa. Nämä rajaukset luovat rajoitteita sille, miten aineistoa on tulkittu ja millaisia tuloksia siitä on johdettu. Menetelmänä käytettiin CIT-menetelmää ja narratiivista metodologiaa, jotka osaltaan asettavat rajoitteita tuloksille ja johtopäätöksille, joita niistä voidaan tehdä.

Arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta, tulee huomioida sen tieteenfilosofiset lähtökohdat. Tutkielma toteutettiin olettaen olemassaolon olevan relativistista, tunteiden kokemuksellisuuden ja subjektiivisuuden vuoksi. Tutkimuksen tekeminen on ollut tulkitsevaa ja kirjoittajan tekemät valinnat ovat vaikuttaneet tutkielmaan ja aineistoon (ks. Eriksson & Kovalainen 2015; Gummesson 2017). Aineisto on rakennettu sosiaalisesti tutkimalla haastateltavien todellisuutta heidän rakentamien sosiaalisten rakenteiden kautta (ks. Eriksson & Kovalainen 2008).

Sosiaalisen konstruktionismin ja interpretivistisen paradigman ohjaamana tutkielman aineiston analysoinnissa on pyritty ymmärtämään yhteiskuntaa haastateltavan omien kokemusten kautta (ks. Burrell & Morgan 2017: Morgan 1980), käyttäen kriittisiä tapahtumia. Tämä asettaa rajoitteita tutkielman tulosten tulkinnalle. Absoluuttisen totuuden tai ratkaisujen luominen ei ole lähtökohta tälle tutkielmalle, vaan kuten filosofiset lähtökohdat sen osoittavat, tunteiden säätelyn ilmiön ymmärtäminen päätöksenteon kontekstissa.

Laadullisessa tutkimuksessa ei vallitse yleisesti hyväksyttyä konsensusta siitä, millä kriteeristöllä ja terminologialla tutkimuksen luotettavuutta tulisi arvioida (Noble & Smith 2015). Rajoitteita ja luotettavuutta arvioitaessa puhutaan usein reliabiliteetin ja validiteetin käsitteistä. Reliabiliteetilla viitataan menetelmien ja luodun datan luotettavuuteen (Stiles 1993), eli siihen, missä määrin tutkielman tulokset ovat toistettavissa toisissa olosuhteissa (Bryman 2016, 157). Validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin menetelmä mittaa tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (Punch 2013, 239). Useat johtavat kvalitatiiviset tutkijat väittävät, että reliabiliteetti ja validiteetti ovat kvantitatiiviseen paradigmaan liittyviä termejä, eikä niillä ole merkitystä kvalitatiivisessa tutkimuksessa (Morse, Barrett, Mayan, Olson & Spiers 2002, 13; Hadi & José Closs 2016).

Tutkielman kiinnittyminen sosiaaliseen konstruktionismiin epistemologisilta ja myös ontologisilta lähtökohdiltaan, luo asetelman, jossa luotettavuuden arviointi reliabiliteetin ja validiteetin avulla ei ole sopivaa (Madill, Jordan & Shirley 2000, 13). Näistä lähtökohdista rakentuvaa tutkimusta voidaan arvioida Lincolnin ja Guban neljän kriteerin avulla: uskottavuus (*credibility*), siirrettävyys (*transferability*), varmuus (*dependability*) ja vahvistuvuus (*confirmability*) (Lincoln & Guba 1985; Eriksson & Kovalainen 2008). Tämän laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin kehitetyn kriteeristön on katsottu olevan merkittävä kriteeristö laadun arvioinnin standardien kehittämisessä (Morse ym. 2002).

Tutkielman uskottavuuteen vaikuttaa se, miten hyvin tutkijan tekemät konstruktiot tutkittavien todellisuudesta vastaavat alkuperäistä konstruktiota. Tunteiden tutkiminen laadullisesti on haastavaa ja asettaa rajoitteita uskottavuudelle. Tämän ovat osoittaneet jo aiemmat tutkimukset (Scherer 2005). Keskusteltaessa emootioista, tulee huomioida, että

toisille haastateltaville omista tunteista ja tunnekokemuksista puhuminen on haastavampaa kuin toisille. Myös käsitys siitä, mitä tunteet ovat, vaihtelee eri ihmisillä, kuten myös tunteiden tutkimuksen kirjallisuudessa (Gooty ym. 2010, 980; Elfenbein 2007, 316; Izard 2013, 1; Oatley, Keltner & Jenkins 2006). Tämän vuoksi uskottavuus kärsii. Haastateltavat myös muistavat negatiiviset tunnekokemukset paremmin kuin positiiviset (ks. Kahneman & Tversky 2013), minkä vuoksi aineisto on edustettu paremmin epämiellyttävien tunteiden osalta. Rajoitteen merkitystä vähentää kuitenkin se, että tässä tutkielmassa keskiössä on lopulta tunteiden säätely, ei tunteiden valenssi.

Uskottavuuteen vaikuttaa myös se, millä tavoin tutkija on päässyt haastateltavan tunnekokemukseen kiinni. Haastateltavat kertovat kokemuksiaan muistin varassa, ja tunteita pitää pystyä kuvailemaan sanallisesti. Tämä asettaa haasteen haastateltavalle, mutta samalla myös haastattelijalle, jonka tulkintaa sumentaa omat vinoumat ja sisäiset mallit. CIT-menetelmän on kuitenkin katsottu olevan erinomainen menetelmä kerätä tietoa ihmisen käyttäytymisestä rajatussa tilanteessa (Flanagan 1954, 335) ja narratiivisuuden avulla tunteiden ilmaiseminen, ymmärtäminen ja jakaminen on tutkimuksessa mahdollista (Habermas 2018). Kahden menetelmän hyödyntäminen parantaa luotettavuutta. Päätös olla jakamatta haastattelukysymyksiä etukäteen takaa myös sen, että esiin tulevat kriittiset tapahtumat ovat aidoimmillaan juuri muistettuna, eikä niitä ole voinut muokata etukäteen. Vankan metodologisen pohjan voidaan katsoa parantavan uskottavuutta muuten haastavasti tutkittavassa aiheessa. Aineistosta tehtyjä päätelmiä tukevat lopputyöhön kirjoitetut suorat lainaukset haastateltavilta.

Siirrettävyyttä tarkastellessa huomataan, että aineisto asettaa rajoitteita luotettavuudelle niin haastattelutilanteen kuin valittujen haastateltavienkin näkökulmasta. Narratiiviseen menetelmään kuuluu rajoite, että haastateltavalla johtajalla on suuri vaikutus siihen, millaiseksi tutkimusaineisto muotoutuu lopulta. Luotettavuus haastattelutilanteen osalta on huomioitu äänittämällä haastattelut. Haastateltavat edustavat eri toimialoja, ja heidän taustansa ovat keskenään hyvin erilaisia. Tämä vaikuttaa tutkielman luotettavuuteen muun muassa dynaamisten kyvykkyyksien tutkimuksessa, koska yritykset ovat hyvin erilaisia, jolloin dynaamiset kyvykkyydet ovat hyvin erilaisia ja eri tasoisia. Teecen (2007) luoma tutkielman taustalla käytetty viitekehys on kuitenkin saavuttanut merkittävän aseman, minkä käytettävyys puoltaa luotettavuutta. Sisällönanalyysiä on

tehty koodaamisen avulla, minkä voidaan katsoa kuitenkin lisäävän siirrettävyyttä (Roberts & Priest 2006, 43).

Eriksson ja Kovalainen (2008, 3) korostavat, että narratiivisen tutkimuksen tuloksista on haastavaa vetää käytäntöön soveltuvia päätelmiä. Käytäntöön soveltuvat päätelmät eivät kuitenkaan ole tutkielman tavoitteena, joka sen sijaan on ymmärryksen tuottaminen ja lisääminen tutkittavasta ilmiöstä ja sen ilmenemismuodoista. Narratiivisen tutkimusmenetelmän katsotaan kuitenkin olevan luotettava sen laajan tiedon tuottamisen prosessin ja analysointitekniikan ansiosta (Moen 2006, 64), mikä parantaa tutkielman siirrettävyyttä.

Tarkasteltaessa varmuutta luotettavuuden arvioinnissa, keskitytään tutkimustilanteen ja sen toteutumisen arviointiin. Tutkimustilanteeseen vaikuttaa tutkijan oma maailmankatsomus, vinoumat ja vääristymät. Narratiivisessa, kuten myös ylipäänsä laadullisessa tutkimuksessa, myös tutkijalla on oma ääni ja oma tapa tulkita, mikä vaikuttaa väistämättäkin tulosten analysointiin ja tulkintaan (Edvarsson 1992; Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämä on kuitenkin yleisesti hyväksyttyä narratiivisessa tutkimuksessa, mutta se tulee tiedostaa tehdessä johtopäätöksiä.

Reflektoitaessa tutkijan omaa näkökulmaa, on hänen puolellaan tieto siitä, että hän ei ole aikaisemmin tutkinut tätä aihetta. Kun tutkija on hyvin tietoinen omasta aiheestaan ja tuttu sen kanssa, voivat omat aiemmat käsitykset ohjata tutkielmaa liikaa ja ohittaa aineistosta nousevia teemoja (Roberts & Priest 2006, 44). Tutkielma ja tutkimusprosessi on myös esitetty vertaisille ja tutkielman ohjaajalle prosessin aikana toistuvasti, minkä voidaan katsoa parantavan luotettavuutta varmuuden näkökulmasta.

Vahvistuvuutta voidaan arvioida ulkopuolisen tutkijan toimesta, varmistaen tutkimuksen totuusarvoa ja sovellettavuutta. Tulee arvioida, olisivatko tulokset samanlaisia mikäli joku toinen olisi analysoinut ja tulkinnut dataa. Näin ei kuitenkaan ole tehty, vaan aineiston analysoinnin ja tulkinnan on tehnyt vain tutkielman kirjoittaja. Luotettavuutta voidaan kuitenkin tällaisessa tilanteessa parantaa kirjaamalla yksityiskohtaisesti tutkimuksentekoprosessin vaiheet (Roberts & Priest 2006, 43). Tutkimusprosessin vaiheet on esitelty tutkielmassa avoimesti, mikä helpottaa prosessin seuraamista ja täten

parantaa vahvistuvuutta. Laadullisessa analyysissä on lisäksi hyödynnetty ATLAS.ti -ohjelmistoa, joka on yleisesti käytetty analyysityökalu.

## 5.5 Jatkotutkimusehdotukset

Perheyritys kontekstina luo itsessään valtavat jatkotutkimusmahdollisuudet. Tutkielman aineistoa voisi analysoida vieläkin suuremmalla painotuksella perheyrittäjyyteen ja täten tarkastella perheyrityksen päätöksentekoa ja tunteiden säätelyä. Kontekstissa nousee kaksi suurta jatkotutkimusehdotusta. Ensimmäisenä näistä nousee vertailu sen välillä, miten tunteiden säätely ja tunteet eroavat perheen sisäisen ja ulkopuolisen toimitusjohtajan välillä. Aineistossa oli vain yksi perheen ulkopuolinen toimitusjohtaja, mutta häneltä nousi vahvasti esiin se, ettei hänellä ole samanlaista emotionaalista taakkaa kannettavanaan, koska ei kuulu perheeseen. Tämä avaa uusia kulmia lähestyä tätä aihetta. Perheen ulkopuolisen toimitusjohtajan tunnekokemukset ja tunteen vaikutukset työhön verrattuna perheen sisäisen toimitusjohtajan kokemuksiin, toisivat lisää ymmärrystä perheyrittäjyydestä.

Toinen jatkotutkimusehdotus kontekstista koskee vertailua yritystasolla perheyrityksen ja yrityksen, joka ei ole perheen omistuksessa tai johtama, välillä. Dynaamisten kyvykkyyksien erot, päätöksentekoprosessin ja sen luonteen erot sekä tunnekokemusten vertaileminen selittäisivät perheyrittäjyyttä muotona, joka on kuitenkin hyvin yleinen ja merkittävä niin Suomessa kuin maailmallakin.

Teorian näkökulmasta perheyritysten tunteiden säätelyä tulisi tutkia myös mahdollisuuksien aistimiseen ja toiminnan uudelleenmuotoiluun liittyen (ks. Teece 2007). Tällä saataisiin kokonaisvaltaisempaa käsitystä siitä, millainen dynaamisten kyvykkyyksien emotionaalinen pohja on, ja miten tunteiden ja niiden säätelyn avulla pyritään sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin ja päätöksiin. Tutkimalla tunteiden säätelyä suhteessa dynaamisten kyvykkyyksien mikroperusteisiin (ks. Teece 2018), voitaisiin luoda ymmärrystä siitä, miten tunteet selittävät dynaamisten kyvykkyyksien ilmiötä konkreettisemmalla tasolla (ks. Eisenhardt, Furr & Bingham 2010).

Tässä tutkielmassa sivuutettu muiden ihmisten tunteiden sääteleminen ja sen merkitys nousee aiemmissa tutkimuksissa esiin tutkittaessa johtajan käytöstä (ks. Huy & Zott 2019; Gross 1998; Boss & Sims Jr 2008). Tunteiden säätelyllä pyritään kuitenkin aineiston mukaan vaikuttamaan myös sosiaaliseen adaptaatioon, kuten tulokset esittävät. Tutkielmassa käytettyä Grossin (1998) tunteiden säätelyn prosessimallia on jalostettu eteenpäin malliksi, joka korostaa arviointisysteemiä, minkä tunteet pitävät sisällään (Gross 2015). Johdon tunteiden säätelyä tulisi analysoida läpi tämän yksityiskohtaisemman teorian.

Käytetyt aineistonkeruun menetelmät avaavat mielenkiintoa tarkastella tarkemmin, millä tavoin tunteita ja niiden säätelyä voidaan tutkia laadullisesti. Strategisen markkinoinnin kentällä harva tutkimus mittaa suoraan tunnetta, vaan keskittyy rakenteisiin tunteen ympärillä (Kellermanns ym. 2014, 278), kuten tunteiden säätelyyn ja dynaamisiin kyvykkyyksiin tässä tutkielmassa. Jatkotutkimusehdotuksena menetelmän pohjalta olisikin tutkia johtajan kokemaa tunnetta hyväksi todistetulla CIT-menetelmällä triangulaatiota hyödyntäen. Kontekstin voi pitää samana kuin tässä tutkielmassa, mutta huomio käännettäisiin täysin itse tunteeseen ja luonteeseen. Tällä metodologisella ja tunteiden rajauksella voitaisiin keskittyä tunteiden ja intuition rajapintaan, niin konseptuaalisella tasolla kuin sen ilmenemisen tasollakin. Intuition merkitys päätöksentekoon nousi esiin tässäkin aineistossa, ja selvennystä näiden kahden käsitteen rajapinnasta olisi mielenkiintoista tehdä.

Tulevaisuuden tutkimusta ohjaavina loppusanoina tämä tutkielma haluaa kannustaa tutkimusta tehtävän rohkeasti siitä, miten tunteet ohjaavat päätöksiä liike-elämässä. Päätöksentekoprosessin tutkimisella voidaan parantaa sen tehokkuutta ja täten yrityksen menestystä (Shepherd & Rudd 2014, 340), mikä osoittaa tutkimuksen merkityksen ja tarpeellisuuden. Tutkielman tavoitteena oli todistaa, että tunteilla ja niiden säätelemisellä on rooli johdon strategisessa päätöksenteossa tartuttaessa mahdollisuuteen (ks. Teece 2007). Tunneteorioita tulee tuoda lähemmäs strategista markkinointia ja laadullisia menetelmiä kehittää tunteiden tutkimuksessa. Näin voimme luoda työympäristöjä, joissa tunteiden olemassaoloa ei kielletä, vaan niiden rooli ja niiden tarjoamat mahdollisuudet tunnistetaan, hyväksytään ja hyödynnetään. Muistetaan, että yritystoiminnan keskiössä on ihminen.

# LÄHTEET


Adner, R. & Helfat, C. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal,* 24(10), 1011–1025.

Ankers, P. & Brennan, R. (2002). Managerial relevance in academic research: an exploratory study. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(1), 15–21.

Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human relations*, 48(2), 97–125.

Bakhtin, M. (1986). *Speech genres & other late essays*. Austin: University of Texas Press.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.

Barrett, L. F. (2006). Are emotions natural kinds?. *Perspectives on psychological science*, 1(1), 28–58.

Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256–280.

Bitner, M. J., Booms, B. H. & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *The Journal of Marketing,* 54(1), 71–84.

Boje, D. & Tyler, J. A. (2009). Story and narrative noticing: Workaholism autoethnographies. *Journal of Business Ethics,* 84(2), 173–194.

Boss, A. D. & Sims Jr, H. P. (2008). Everyone fails!. *Journal of Managerial Psychology,* 23(2), 135.

Brundin, E. & Sharma, P. (2012). Love, hate, and desire: The role of emotional messiness in the business family. Teoksessa Carsrud A., Brännback M. (toim.), *Understanding Family Businesses. International Studies in Entrepreneurship*, vol 15, 55–71. Springer, New York, NY.

Burrell, G. & Morgan, G. (2017). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Routledge.

Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E. & Maglio, A. S. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954–2004 and beyond. *Qualitative research,* 5(4), 475–497.

Brinberg, D. L. & McGrath, J. (1985). *Validity and the research process*. Beverly Hills, CA, USA: Sage.

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.

Calder, B. J. (1977). Focus groups and the nature of qualitative marketing research. *Journal of Marketing research,* 14(3), 353–364.

Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. & Gronhaug, K. (2001). *Qualitative marketing research.* Sage.

Carsrud, A. & Brännback, M. (Eds.). (2011). *Understanding family businesses: Undiscovered approaches, unique perspectives, and neglected topics* (Vol. 15). Springer Science & Business Media.

Chell, E. (2004). Critical incident technique. Teoksessa Cassell, C. & Symon, G. (toim.), *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, 45–60. London: Sage.

Damasio, A. R. (2004). Emotions and feelings. Teoksessa Manstead, A. S., Frijda, N. & Fischer, A. (toim.), *Feelings and emotions: The Amsterdam symposium*, 49–57. Cambridge: Cambridge University Press.

De Massis, A., Eddleston, K. A., Hatak, I., Humphrey, R. H., Miller, D., Piva, E. & Tang, Y. (2021). *Emotions in the strategic management of family business organizations: opening up the black box.* Long Range Planning.

Dean Jr, J. W. & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of management journal*, 39(2), 368–392.

Delgado-García, J. B. & De La Fuente-Sabaté, J. M. (2010). How do CEO emotions matter? Impact of CEO affective traits on strategic and performance conformity in the Spanish banking industry. *Strategic Management Journal*, 31(5), 562–574.

Durand, M. (2016). Employing critical incident technique as one way to display the hidden aspects of post-merger integration. *International Business Review*, 25(1), 87–102.

Easterby-Smith, M., Lyles, M. A. & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic capabilities: Current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20, 1–8.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R. & Jaspersen, L. J. (2018). *Management and business research.* Sage.

Edvardsson, B. (1992). Service breakdowns: a study of critical incidents in an airline. *International Journal of Service Industry Management,* 3(4), 17–29

Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543–576.

Eisenhardt, K. M. (1999). Strategy as strategic decision making. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 65–72.

Eisenhardt, K. M. & Bourgeois III, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of management journal*, 31(4), 737–770.

Eisenhardt, K., Furr, N. & Bingham, C. (2010). Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 21(6), 1263–1273.

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal,* 21(10-11), 1105–1121.

Eisenhardt, K. M. & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic management journal*, 13(S2), 17–37.

Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition & emotion*, 6(3–4), 169–200.

Ekman P. (2007). *Emotions revealed: Recognizing faces and feelings to improve communication and emotional life*. New York, NY: Holt.

Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1–20.

Elfenbein, H. A. (2007). 7 Emotion in organizations: a review and theoretical integration. *Academy of management annals,* 1(1), 315–386.

Ellsworth, P. C. (2013). Appraisal theory: Old and new questions. *Emotion Review*, 5(2), 125–131.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research.* Sage, London.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research.* Sage.

Feldman Barrett, L. & Russell, J. A. (1998). Independence and bipolarity in the structure of current affect. *Journal of personality and social psychology*, 74(4), 967.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin,* 51(4), 327.

Frijda, N. H. (1988). The laws of emotion. *American psychologist*, 43(5), 349.

Gabriel, Y. & Ulus, E. (2015). "It's all in the Plot"–Narrative explorations of work-related emotions. Teoksessa Flam, H. & Kleres, J. (toim.), *Methods of exploring emotions,* 36–46. Routledge.

Gibbs, G. (2018). *Analyzing qualitative data* (2nd edition.). SAGE Publications Ltd.

Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J. & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly,* 21(6), 979–1004.

Grandey, A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology,* 5(1), 95–110.

Gremler, D. D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research,* 7(1), 65–89.

Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of general psychology,* 2(3), 271–299.

Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology,* 39(3), 281–291.

Gross, J. J. (2015). Emotion regulation: Current status and future prospects. *Psychological inquiry,* 26(1), 1–26.

Gross, J., Sheppes, G. & Urry, H. (2011). Cognition and Emotion Lecture at the 2010 SPSP Emotion Preconference: Emotion generation and emotion regulation: A distinction we should make (carefully). *Cognition and Emotion,* 25(5), 765–781.

Gummesson, E. (2005). Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European journal of marketing,* 39(3–4), 309–327.

Gummesson, E. (2017). *Case theory in business and management: reinventing case study research.* Sage.

Habbershon, T. G. & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review,* 12 (1), 1−25.

Habermas, T. (2018). *Emotion and narrative: Perspectives in autobiographical storytelling.* Cambridge University Press.

Hacklin, F. & Wallnöfer, M. (2012). The business model in the practice of strategic decision making: insights from a case study. *Management Decision, 50(2), 166–188.*

Hadi, M. & José Closs, S. (2016). Ensuring rigour and trustworthiness of qualitative research in clinical pharmacy. *International Journal of Clinical Pharmacy*, 38(3), 641–646.

Harrison, E. (1996). A process perspective on strategic decision making. *Management Decision,* 34(1), 46–53.

Hassard, J. (1991). Multiple paradigms and organizational analysis: A case study. *Organization Studies,* 12(2), 275–299.

Healey, M. P. & Hodgkinson, G. P. (2017). Making strategy hot. *California Management Review*, 59(3), 109–134.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J. and Winter, S.G. (2007). *Dynamic Capabilities: understanding strategic change in organisations.* Malden, MA: Blackwell Publishing.

Helfat, C. E. & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of management*, 41(5), 1281–1312.

Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic management journal,* 36(6), 831–850.

Helfat, C. E. & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic management journal*, 32(11), 1243–1250.

Hodgkinson, G. P. & Healey, M. P. (2011). Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management. *Strategic management journal,* 32(13), 1500–1516.

Holden, M. T. & Lynch, P. (2004). Choosing the appropriate methodology: Understanding research philosophy. *The marketing review,* 4(4), 397–409.

Humphrey, R. H., Pollack, J. M. & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology,* 23(2), 151–168.

Huy, Q. & Zott, C. (2019). Exploring the affective underpinnings of dynamic managerial capabilities: How managers' emotion regulation behaviors mobilize resources for their firms. *Strategic Management Journal,* 40(1), 28–54.

IFERA (2003). Family Businesses Dominate. *Family Business Review,* 16 (4), 235−240.

Ito, T. A., Larsen, J. T., Smith, N. K. & Cacioppo, J. T. (1998). Negative information weighs more heavily on the brain: the negativity bias in evaluative categorizations. *Journal of personality and social psychology*, 75(4), 887.

Izard, C. E. (2013). *Human emotions.* Springer Science & Business Media.

Jaskiewicz, P. & Dyer, W. G. (2017). Addressing the Elephant in the Room: Disentangling Family Heterogeneity to Advance Family Business Research. *Family Business Review*, 30(2), 111–118.

Jaworski, B. J. (2011). On Managerial Relevance. *Journal of Marketing*, 75(4), 211–224.

Josselson, R. (2006). Narrative research and the challenge of accumulating knowledge. *Narrative inquiry*, 16(1), 3–10.

Kahneman, D. & Tversky, A. (2013). Prospect theory: An analysis of decision under risk. Teoksessa MacLean, L. C. & Ziemba, W. T. (toim.), *Handbook of the fundamentals of financial decision making* (Vol. 4), 99–127. World Scientific.

Kauppa- ja teollisuusministeriö (2005). Perheyrittäjyys. Perheyritykset jatkuvuuden, uusiutumisen ja kasvuhakuisuuden moottoreina. *KTM julkaisuja 16/2005*. Helsinki. Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Kellermanns, F., Dibrell, C. & Cruz, C. (2014). The role and impact of emotions in family business strategy: New approaches and paradigms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 277–279.

Keltner D. & Lerner, J. S. (2010). Emotion. Teoksessa Fiske, S. T., Gilbert, D. T. & Lindzey, G. (toim.), *Handbook of Social Psychology* (Vol. 1), 317–352. John Wiley & Sons.

Kraatz, M. S. & Zajac, E. J. (2001). How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence. *Organization science*, 12(5), 632–657.

Kuusela, H. & Paul, P. (2000). A Comparison of Concurrent and Retrospective Verbal Protocol Analysis. *The American Journal of Psychology*, 113(3), 387–404.

Ladik, D. M. & Stewart, D. W. (2008). The contribution continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 157–165.

Lazarus, R. S. (1968). Emotions and adaptation: Conceptual and empirical relations. *In Nebraska symposium on motivation.* University of Nebraska Press.

Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P. & Kassam, K. S. (2015). Emotion and decision making. *Annual review of psychology*, 66.

Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage publications.

Loewenstein, G., Rick, S. & Cohen, J. D. (2008). Neuroeconomics. *Annual Review of Psychology*., 59, 647–672.

Lundin, R., Bashir, K., Bullock, A., Kostov, C., Mattick, K., Rees, C. & Monrouxe, L. (2018). "I'd been like freaking out the whole night": exploring emotion regulation based on junior doctors' narratives. *Advances in Health Sciences Education,* 23(1), 7–28.

Mackie, D. M. & Worth, L. T. (1991). Feeling good, but not thinking straight: The impact of positive mood on persuasion. Teoksessa J. P. Forgas (toim.), *International series in experimental social psychology. Emotion and social judgments*, 201–219. Pergamon Press.

Madill, A., Jordan, A. & Shirley, C. (2000). Objectivity and reliability in qualitative analysis: Realist, contextualist and radical constructionist epistemologies. *The British Journal of Psychology*, 91(1), 1–20.

Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? Teoksessa P. Salovey & D. Sluyter (toim.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators*, 3– 31. New York, NY: Basic Books.

Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative science quarterly*, 246–275.

Moen, T. (2006). Reflections on the narrative research approach. *International Journal of Qualitative Methods,* 5(4), 56–69.

Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative science quarterly,* 605–622.

Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K. & Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International journal of qualitative methods*, 1(2), 13–22.

Noble, H. & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-based nursing*, 18(2), 34–35.

Oatley, K., Keltner, D. & Jenkins, J. M. (2006). *Understanding emotions.* Blackwell publishing.

Papadakis, V. M. & Barwise, P. (2002). How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making?. *British Journal of Management*, 13(1), 83–95.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179–191.

Polkinghorne, D. E. (1988). *Narrative knowing and the human sciences.* Suny Press.

Polkinghorne, D. E. (1995). Narrative configuration in qualitative analysis. *International journal of qualitative studies in education*, 8(1), 5–23.

Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of Counseling Psychology,* 52(2), 137–145.

Polkinghorne, D. E. (2007). Validity issues in narrative research. *Qualitative inquiry,* 13(4), 471–486.

Pulizzi, J. (2012). The rise of storytelling as the new marketing. *Publishing research quarterly*, 28(2), 116–123.

Pulsiri, N. & Vatananan-Thesenvitz, R. (2018). A Systematic literature review of dynamic capabilities, strategic foresight and organizational learning. Teoksessa Kocaoglu, D. F., Milosevic, D. Z., Niwa, K. & Tschirky, H.

(toim.), *Portland International Conference on Management of Engineering and Technology* (PICMET) 1–9. Portland.

Punch, K. F. (2013). *Introduction to social research*: *Quantitative and qualitative approaches*. Sage.

Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences.* Sage.

Robert Mitchell, J., Shepherd, D. A. & Sharfman, M. P. (2011). Erratic strategic decisions: when and why managers are inconsistent in strategic decision making. *Strategic management journal*, 32(7), 683–704.

Roberts, P. & Priest, H. (2006). Reliability and validity in research. *Nursing standard*, 20(44), 41–46.

Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of personality and social psychology*, 39(6), 1161–1178.

Russell, J. A. (2003). Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological review*, 110(1), 145.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students.* Pearson education.

Schachter, S. & Singer, J. (1962). Cognitive, social, and physiological determinants of emotional state. *Psychological review*, 69(5), 379.

Scherer, K. R. (1999). Appraisal theory. Teoksessa Dalgleish, T. & Power, M. J. (toim.), *Handbook of cognition and emotion*, 637–663. John Wiley & Sons Ltd.

Scherer, K. R. (2005). What are emotions? And how can they be measured?. *Social science information,* 44(4), 695–729.

Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic management journal*, 35(2), 179–203.

Schutz, P. & DeCuir, J. (2002). Inquiry on Emotions in Education. *Educational Psychologist,* 37(2), 125–134.

Schwarz, N. & Bless, H. (1991). Happy and mindless, but sad and smart? The impact of affective states on analytic reasoning. Teoksessa Forgas, J. P. (toim.), *International series in experimental social psychology. Emotion and social judgments*, 55–71. Pergamon Press.

Schwenk, C. R. (1984). Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic management journal*, 5(2), 111–128.

Schwenk, C. R. (1995). Strategic decision making. *Journal of management*, 21(3), 471–493.

Shapiro, C. (1989). The Theory of Business Strategy. *The Rand Journal of Economics*, 20(1), 125–137.

Shepherd, N. & Rudd, J. (2014). The Influence of Context on the Strategic Decision-Making Process: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*: IJMR, 16(3), 340–364.

Smith, C. A. & Ellsworth, P. C. (1985). Patterns of cognitive appraisal in emotion. *Journal of personality and social psychology*, 48(4), 813.

Somers, M. R. (1994). The narrative constitution of identity: A relational and network approach. *Theory and society*, 605–649.

Stiles, W. B. (1993). Quality control in qualitative research. *Clinical psychology review*, 13(6), 593–618.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal,* 28(13), 1319−1350.

Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review,* 86, 202–216.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning,* 51(1), 40–49.

Teece, D., Peteraf, M. & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review,* 58(4), 13–35.

Teece, D. & Pisano, G. (1994). "The dynamic capabilities of firms: an introduction," *Industrial and Corporate Change*, 3, 537–556.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal,* 18(7), 509–533.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Helsinki: Tammi.

Viergever, R. F. (2019). The critical incident technique: method or methodology?. *Qualitative health research,* 29(7), 1065–1079.

Wang, C. and Ahmed, P. (2007). "Dynamic capabilities: a review and research agenda," *International Journal of Management Reviews*, 9, 31– 51.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171–180.

Westen, D. (1994). Toward an Integrative Model of Affect Regulation: Applications to Social-Psychological Research. *Journal of Personality,* 62(4), 641–667.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal,* 24(10), 991–995.

Zachary, R. K. (2011). The importance of the family system in family business. *Journal of Family Business Management,* 1 (1), 26−36.

Zahra, S., Sapienza, H. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies,* 43, 917–955.

Zembylas, M. (2007). Theory and methodology in researching emotions in education. *International Journal of Research & Method in Education,* 30(1), 57–72.

Zollo, M. & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science,* 13(3), 339–351.

# LIITTEET

## LIITE 1: Haastattelurunko

- Tausta: koulutus, työkokemus johtoasemassa
- Perheyritys: mitä tekee, miten näkyy että perheyritys, onko perhettä paljon mukana yrityksen toiminnassa
- Hetki, jolloin olet kokenut suuren positiivisen tunteen yrityksen johdossa, esimerkiksi onnistuminen
    - Millainen tämä oli?
    - Mitä tunteita koit?
    - Miksi valitsit juuri tämän onnistumisen?
    - Liittyykö tähän jokin tietty päätös? Mikä tämä päätös oli?
    - Millainen tähän liittyvä päätöksentekoprosessi oli?
    - Miten koit tämän päätöksentekoprosessin?
    - Kerroit, että tämä oli suuri onnistuminen, millaisia tunteita tähän liittyi?
    - Mitä ajattelit näistä tunteista ja mitä niillä tunteilla teit?
    - Mitä teit kun se tunne ilmeni?
    - Muuttuiko tunne missään välissä?
- Hetki, jolloin olet kokenut suuren negatiivisen tunteen yrityksen johdossa, esimerkiksi epäonnistuminen tai pettymys
    - Millainen tämä oli?
    - Mitä tunteita koit?
    - Miksi valitsit juuri tämän epäonnistumisen/pettymyksen?
    - Liittyykö tähän jokin tietty päätös? Mikä tämä päätös oli?
    - Millainen tähän liittyvä päätöksentekoprosessi oli?
    - Miten koit tämän päätöksentekoprosessin?
    - Kerroit, että tämä oli suuri epäonnistuminen/pettymys, millaisia tunteita tähän liittyi?
    - Mitä ajattelit näistä tunteista ja mitä niillä tunteilla teit?
    - Mitä teit kun se tunne ilmeni?
    - Muuttuiko tunne missään välissä?