Tampereen yliopisto

Markus Murto

STRATEGISEN PÄÄTÖKSENTEON KOGNITIIVISET STRATEGIAT KORONAPANDEMIAN AIKANA

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2023

TIIVISTELMÄ

Murto, Markus: Strategisen päätöksenteon kognitiiviset strategiat koronapandemian aikana
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma; yrityksen johtaminen
Ohjaaja: Kalle Pajunen
Huhtikuu 2023

Viimeisen kolmen vuoden aikana koronaviruspandemia on aiheuttanut organisaatioille haasteita maailmanlaajuisesti. Liiketoimintaympäristön muutokset kasvattivat epätietoisuutta ja epävarmuutta strategisessa päätöksenteossa ja selvitäkseen tästä yritysjohtajat ovat voineet käyttää erilaisia kognitiivisia strategioita päätöksenteon apuna.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miten kognitiivisia strategioita on käytetty koronapandemian aikana. Apukysymyksinä aineistosta pyritään selvittämään, mitä muutoksia haastateltavat liiketoimintaympäristöstään tunnistavat ja mitä seurauksia näillä muutoksilla on ollut. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää haastateltavien kokemuksia siitä, mikä kognitiivisista strategioista on ollut yleisin ja tehokkain vastaamaan koronapandemian aiheuttamiin haasteisiin.

Kognitiivisia strategioita on kolme. Kaksi ensimmäistä, intuitiivinen päättely ja analyyttinen päättely perustuvat kaksoisprosessointiteorioille. Ensin mainittu on automaattista, vaivatonta ja nopeaa kun taas jälkimmäinen on tietoista, hitaampaa ja metodisempaa. Kolmantena strategiana on strategisen viitekehyksen uudelleenmuotoilu. Tällä tarkoitetaan ajan varaamista strategisen viitekehyksen relevanttien parametrien ja olettamusten muuttamiselle. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsittelee strategista päätöksentekoa, päätöksentekijän kognitiota, kognitiivista viitekehystä päätöksenteossa, kognitiivisia strategioita sekä päätöksentekoympäristöä koronapandemian näkökulmasta.

Tutkimusprosessi eteni abduktiivisesti, jolloin teoria ja empiria kulkevat käsi kädessä. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tutkimusta varten haastateltiin viittä strategista johtajaa erilaisilta toimialoilta. Analyysivaiheessa hyödynnettiin Gioian metodologiaa, jonka lopputulos on koottu taulukkoon 3.

Koronapandemian aiheuttamia muutoksia liiketoimintaympäristössä olivat epävarmuuden, monitulkintaisuuden ja monimutkaisuuden kasvu ja hallitustason regulaatio. Kognitiivisista strategioista näihin muutoksiin vastattiin pääosin analyyttisellä päättelyllä. Intuitiiviseen päättelyyn ei voitu luottaa muuttuneen liiketoimintaympäristön vuoksi ja strategisen kognitiivisen viitekehyksen uudelleenmuotoilulle ei ollut aikaa ympäristön muutosnopeuden vuoksi. Tutkimuksen lopputuloksena muodostui strategisen kognitiivisen viitekehyksen muuttumista koronapandemian aikana kuvaava malli.

Avainsanat: kognitiiviset strategiat, strateginen päätöksenteko, kognitiivinen viitekehys, korona

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1. JOHDANTO ... 1
1.1 Aiheenvalinnan tausta ja aiheen esittely ... 1
1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset ... 2
1.3 Tutkimukselliset rajaukset ... 3
1.4 Tutkimusraportin eteneminen ... 4
2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS ... 5
2.1 Strateginen päätöksenteko – mikä tekee päätöksestä strategisen? ... 5
2.2 Päätöksentekijän kognitio ja kaksoisprosessointiteoriat ... 7
2.2.1 Oletusväliintulollinen teoria ... 9
2.2.2 Rinnakkaiskilpailullinen teoria ... 10
2.3 Kognitiivinen viitekehys päätöksenteossa ... 11
2.3.1 Viitekehyksen muodostuminen ... 11
2.3.2 Kognitiivinen viitekehys muutoksessa ... 12
2.3.3 Kognitiiviset vinoumat kehystämisessä ... 13
2.3.4 Kognitiivinen viitekehys strategiakontekstissa ... 14
2.4 Kognitiiviset strategiat päätöksentekijän apukeinona ... 15
2.4.1 Intuitiivinen päättely ... 16
2.4.2 Analyyttinen päättely ... 17
2.4.3 Kognitiivisen viitekehyksen uudelleenmuotoilu ... 18
2.5 Päätöksentekoympäristö ja koronapandemia ... 23
2.5.1 Päätöksentekoympäristöä kuvaavat ominaisuudet ... 24
2.5.2 Koronaviruspandemian eteneminen Suomessa ... 25
2.5.3 Koronaviruspandemian aiheuttama muutos ... 26
3. METODOLOGIA ... 28
3.1 Tutkimusprosessin eteneminen ... 28
3.2 Laadullinen abduktiivinen tutkimus ... 29
3.3 Analyysimenetelmän esittely ... 32
3.4 Haastateltavien valinta ja aineiston esittely ... 33
4. TULOKSET ... 36
4.1 Havaitut muutokset liiketoimintaympäristössä ... 36
4.1.1 Epävarmuuden lisääntyminen ... 38
4.1.2 Päätöksenteon nopeuden ja joustavuuden kasvun tarve ... 39
4.2 Liiketoimintaympäristön muutosten seuraukset ... 40
4.2.1 Skenaariotyöskentelyn merkityksen kasvu ... 40
4.2.2 Digitaalisuuden vahva lisääntyminen ... 41
4.3 Kognitiivisten strategioiden käyttö ... 43
4.3.1 Kokemuksen merkitys intuitiivisessa päätöksenteossa ... 43
4.3.2 Analysoinnin tärkeys strategiatyössä ... 45
4.3.3 Tietoisen uudelleenmuotoilun haasteet ... 46
5. JOHTOPÄÄTÖKSET, JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET JA YHTEENVETO ... 48
5.1 Johtopäätökset ... 48
5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet ... 55
5.3 Yhteenveto ... 55
LÄHTEET ... 58
LIITTEET ... 63

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimusprosessin eteneminen……..…...……..……....29
Kuvio 2. Datarakenteen visualisointi……..……..…..…….37
Kuvio 3. Kognitiivisen viitekehyksen muutosprosessi koronapandemian aikana….….49

TAULUKOT

Taulukko 1. Kaksoisprosessointiin yleisesti yhdistettyjen attribuuttien vertailu….….…8
Taulukko 2. Kognitiivisten strategioiden vertailu…….…….…….22
Taulukko 3. Haastateltavien tunnistetiedot…….……..……..33

1. JOHDANTO

1.1 Aiheenvalinnan tausta ja aiheen esittely

Viimeisten vuosien aikana COVID-19-viruksen aiheuttama pandemia on yllättänyt niin yritykset kuin valtiotkin vakavuudellaan ja laajuudellaan. Joulukuussa 2019 Kiinasta leviämään lähtenyt virus kasvoi nopeasti maailmanlaajuiseksi pandemiaksi. Keväällä 2020 ihmiskunta tuli pysähdyksiin, kun viruksen leviämistä pyrittiin hidastamaan eri puolilla maailmaa. Erityisiä haasteita yrityksille aiheutti koronapandemian mukanaan tuomat muutokset liiketoimintaympäristössä. Nämä muutokset aiheuttivat päätöksentekijöissä epävarmuutta, epätietoisuutta ja jopa denialismia. Yritysjohtajat ympäri maailman pohtivat, miten liiketoimintaa voidaan vakavasta tilanteesta huolimatta jatkaa. Koronapandemiaa on tutkittu enemmän lääketieteellisestä näkökulmasta kuin yhteiskunnallisesta. Varsinkin sen vaikutuksista strategiatyöhön on vielä vähän tutkimustietoa.

Strategisen päätöksenteon avuksi yritysjohtajat valjastivat erilaisia kognitiivisia strategioita liiketoimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia järkeistääkseen. Kaksoisprosessointiteoria määrittää kaksi tapaa prosessoida informaatiota. Yksinkertaistettuna ensimmäinen on nopea ja tiedostamaton, toinen on hidas ja tietoinen. (esim. Hodgkinson ym., 2009) Tämän jaottelun pohjalta Luoman ja Martelan (2021) mukaan on olemassa kolmenlaisia kognitiivisia strategioita strategisessa päätöksenteossa; intuitiivinen päättely, analyyttinen päättely, sekä kognitiivisen viitekehyksen uudelleenmuotoilu. Intuitioon nojaava tiedonprosessointi on tiedostamatonta ja nopeaa, kun taas analyyttinen päättely vaatii tietoista tiedonprosessointia ja on hitaampaa. Viitekehyksen uudelleenmuotoilu vaatii molempia tiedonprosessoinnin tapoja. Se sisältää ensin tietoisen tilanteen parametrien reflektoinnin vaiheen ja tämän jälkeen ”hautumisvaiheen”, jota voidaan tehdä tietoisesti tai tiedostamattomasti. Tämä on kognitiivista strategioista hitain, mutta tuottaa joissain tilanteissa parempia lopputuloksia kuin muut vaihtoehdot. (Luoma & Martela, 2021)

Tämä tutkimus tarkastelee siis strategisten johtajien kognitiivisten strategioiden käyttöä päätöksentekotilanteissa johtajien keinona selvitä pandemian aiheuttamasta muutoksesta liiketoimintaympäristöissään. Yhtenä tavoitteena on löytää keinot, joilla on parhaiten kyetty tukemaan päätöksentekoa koronapandemian kaltaisissa tilanteissa.

Koronakonteksti tuo tutkimukselle ajankohtaisuutta ja relevanssia. Oikeanlaisten ja oikeanaikaisten strategisten päätösten tekeminen on yrityksille ensiarvoisen tärkeää ja siinä strategisilla johtajilla on tietenkin tärkeä rooli. Jos strategisen johtajan käsitys liiketoimintaympäristöstä on väärä tai perustuu vääränlaisiin olettamuksiin, sillä voi olla kohtalokkaita seurauksia yritykselle. Koronakonteksti antaa oivan tilaisuuden tutkia johtajien kyvykkyyttä muokata omaa ja organisaationsa toimintaa nopeasti muuttuvassa ympäristössä.

Koronapandemian kaltaiset ennalta arvaamattomat disruptiot aiheuttavat monitulkintaisuutta ja epävarmuutta toimintaympäristöön (Foss, 2020), mikä osaltaan nostaa tarvetta aikaisempien ennakko-oletusten ja toimintatapojen muuttamiseen. Tilanteen ollessa uusi ja tuntematon ei voi myöskään luottaa aiempaan kokemukseen perustuvaan intuitioon samalla tavalla kuin ennen.

1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään yritysjohtajien kognitiivisten strategioiden käyttöä koronapandemian eri vaiheiden aikana strategisen päätöksenteon tukena. Etenkin koronapandemian alkuvaiheen päätöksenteko on tarkastelun alla. Tarkoituksena on tutkia, miten koronapandemian tuomat muutokset ovat haastaneet yritysjohtajien kognitiivista viitekehystä liiketoimintaympäristöstä ja miten se on muuttunut. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa yleistettävissä olevaa uutta teoreettista tietoa, vaan käsitellä yksittäisten yritysjohtajien kokemuksia siitä, mitkä kognitiiviset strategiat he ovat kokeneet hyödyllisimmiksi.

Tutkimusta alettiin tekemään induktiivisena. Tutkimusprosessi muistutti kuitenkin lopulta lähinnä abduktiivista, jossa teoria ja empiria kulkevat käsi kädessä. Aineiston keruussa sekä analysoinnissa hyödynnetään Gioian (2012) kehittämää metodologiaa. Haastatteluista pyrittiin pitämään erossa olemassa olevat teoriat, jotta saatiin mahdollisimman puhtaasti haastateltavien oma kokemus esiin. Tämä ei kuitenkaan täysin toteutunut, sillä haastattelut aloitettiin tutkimusprosessissa liian myöhään eikä näin ollen prosessi ollut täysin induktiivinen.

Tutkimustehtävä on muotoiltu seuraavanlaisesti:

- Miten eri kognitiivisia strategioita on käytetty koronapandemian liiketoimintaympäristöön tuomien muutosten ratkaisemisessa strategisessa päätöksenteossa?

Tutkimustehtävään vastaamiseen haettiin tukea empiriasta apukysymyksillä:

- Miten strategiajohtajien kognitiivinen viitekehys on muuttunut koronapandemian edetessä? Mitä muutoksia yritysjohtajat liiketoimintaympäristössään havaitsevat?
- Mitä seurauksia näillä muutoksilla on ollut?

Ensin pyritään tunnistamaan, mitä muutoksia haastateltavat koronapandemian aikana liiketoimintaympäristössään huomaavat ja miten tätä tilannetta on merkityksellistetty. Oletettavasti nämä muutokset ovat aiheuttaneet strategiselle päätöksenteolle haasteita ja organisaatioille tarpeen muuttaa toimintaansa. Tämän tutkimuksen ytimessä on näin ollen se, miten yritysjohtajat ovat eri kognitiivisia strategioita hyödyntäneet näihin haasteisiin vastatessaan ja miten ne ovat vaikuttaneet päätöksentekoprosessissa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut ensisijaisesti kerätä tutkimuksen aiheesta uutta tieteellistä tietoa, vaan auttaa ymmärtämään käytännön liike-elämään sidonnaista ilmiötä teoreettisesti.

1.3 Tutkimukselliset rajaukset

Tutkimuksen kohteena ovat strategiset johtajat, jotka ovat koronapandemian aikana työskennelleet tehtävissä, joissa he ovat tehneet strategisia päätöksiä. Tarkastelussa on Suomessa toimivat johtajat. Myös valittua koronakontekstia tarkastellaan Suomen näkökulmasta. Tutkimuksessa tunnistetaan, että eri toimialojen välillä on eroja siinä, mitä seurauksia koronpandemialla oli, mutta toimialaa ei pidetty kriteerinä haastateltavia valittaessa. Tein tutkimuksessa oletuksen, että strateginen päätöksentekoprosessi on lähes universaali eri toimialojen välillä. Haastateltavien kokemat haasteet olivat samankaltaisia toimialasta riippumatta.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yksilön kognitiota ja sen linkittymistä yksilön päätöksentekoon. Kognitiivisen viitekehyksen rakentumiseen vaikuttaa myös muut ihmiset ja heidän näkemyksensä (Kaplan, 2008), mutta nämä ja vastaavat ulkoiset tekijät on rajattu tarkastelun ulkopuolelle. Myös erilaiset heuristiset vinoumat vaikuttavat kognitiivisen viitekehyksen rakentumiseen (Luoma & Martela, 2021), mutta niiden tarkastelu on sivualalla tässä tutkimuksessa. Keskityin enemmän tutkimaan kognitiivisten strategioiden käyttöä yksilötasolla.

1.4 Tutkimusraportin eteneminen

Tutkimusraportti etenee ensimmäisen luvun tutkimusaiheen ja -tehtävän esittelystä kohti tutkimuksen teoreettista viitekehystä, jota käsitellään luvussa kaksi. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään tutkimuksen kannalta tärkeimpiä teorioita. Luvussa käsitellään strategista päätöksentekoa yleisesti, päätöksentekijän kognitiota kaksoisprosessointiteorioiden näkökulmasta, kognitiivisen viitekehyksen merkitystä päätöksenteossa ja viimeisenä päätöksentekoympäristöä. Kolmannessa luvussa kuvaillaan kappaleessa 3.1 tutkimusprosessin etenemistä. Kappaleissa 3.2 ja 3.3 esitellään tutkimuksen teossa käytettyä metodologiaa ja perustellaan analyysimenetelmän valinta. Kappale 3.4 esittelee tutkimuksessa kerätyn aineiston. Neljäs luku käsittelee tutkimuksen tuloksia ja kappaleessa 4.1 ensin esitellään haastateltavat yksi kerrallaan. Seuraavat kappaleet kuvaavat aineistosta esiin nousseita integroivia teemoja. Kappale 4.2 käsittelee havaittuja muutoksia liiketoimintaympäristössä, joita ovat epävarmuus ja päätöksenteon nopeuden sekä joustavuuden kasvu. Kappale 4.3. käsittelee liiketoimintaympäristön muutosten seurauksia, joita ovat skenaariotyöskentelyn merkityksen kasvu ja digitaalisuuden vahva lisääntyminen. Kappaleessa 4.4 käsitellään kognitiivisten strategioiden käyttöä näihin haasteisiin vastatessa, jossa löydökset ovat kokemuksen merkitys intuitiivisessa päätöksenteossa, analyysin tärkeys strategiatyössä ja tietoisen uudelleenmuotoilun vaikeus etätyöskentelyssä. Viimeisessä luvussa esitetään johtopäätöksiä, joissa teoreettista viitekehystä pyritään soveltamaan tutkimusaineistoon. Kappaleessa 5.2 pohditaan tutkimuksen tekemisen aikana nousseita jatkotutkimusmahdollisuuksia ja kappaleessa 5.3 tutkimuksen yhteenvedossa vastataan lyhyesti tutkimuksen tutkimustehtävään.

2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Strateginen päätöksenteko – mikä tekee päätöksestä strategisen?

Rajoitetun rationaalisuuden käsite on hyvä pitää mielessä strategista päätöksentekoa tutkittaessa, sillä se ohjaa lähes kaikkea ihmisen toimintaa. Simonin vuonna 1957 lanseeraama käsite esittää, että päätöksentekijät ovat rationaalisia vain tiettyyn pisteeseen asti. Rationaalisuutta rajoittaa informaation rajallisuus, päätöksentekijän kognitiiviset kyvyt sekä päätöksentekoon käytettävissä oleva aika. Päätöksentekijät pyrkivät yksinkertaistamaan päätöksenteon rakennetta: he kehittävät rutiineja ja heuristiikkoja ja etsivät ratkaisuja, kunnes löytävät ”tarpeeksi hyvän”. (Simon, 1957)

Yksilötasolla strategiseen päätöksentekoprosessiin kuuluu kolme vaihetta; ongelma-alueen kehystäminen, ristiriitaisten vaatimusten arviointi sekä merkitykselliseen päätökseen sitoutuminen, joka kiihottaa työntekijöitä toimintaan. (McKenzie, Woolf, van Winkelen & Morgan, 2009) Päätöksentekijän tarkkaavaisuus on rajallinen, jonka takia päätöksentekoon voidaan ottaa vain rajallinen määrä informaatiota. Liian kapea ongelman kehystäminen voi johtaa epäsuotuisiin ratkaisuihin, joilla on tahattomia ja ennakoimattomia seurauksia. (Dean & Sharfman, 1996) Merkityksellistämisprosessi seuloo ja suodattaa saapuvasta informaatiosta ongelmaan relevantit ominaisuudet. Kehystämistä käsitellään tarkemmin myöhemmissä kappaleessa 2.3.

Toisessa vaiheessa käsitellään päätöksentekoon liittyviä ristiriitaisia vaatimuksia. Esimerkiksi yksilöillä, organisaatioilla ja yhteiskunnalla on eri prioriteetteja ja näkökulmia, jotka aiheuttavat ristiriitoja päätöksenteossa. Päätöksentekijän tulee pysyä avoimena eri sidosryhmien vaatimuksille ja antaa heille mahdollisuus tulla kuulluksi. Sidosryhmien vaatimukset voivat olla ristiriidassa toistensa kanssa, mikä lisää epävarmuutta päätöksentekotilanteessa. Päätöksentekijän tulisi ymmärtää sidosryhmien vaatimusten taustalla vaikuttavat tekijät, jotta vaatimusten toteuttamis- ja tärkeysjärjestys olisi päätettävissä. Tyypillisiä ratkaisuja tällaisissa tilanteissa on ristiriidan sivuuttaminen, ristiriidan välttäminen viivyttelemällä päätöksentekoa, pyrkimys välttää ristiriita etsimällä lisää tietoa tai hyväksymällä tulokseton kompromissi. (McKenzie, Woolf, van Winkelen & Morgan, 2009)

Kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa tehdään itse päätös. Nutt (2001) argumentoi, että päätökseen kiirehtiminen on ensimmäisiä syitä epäonnistumiselle. Kuitenkin johtajia

usein kehutaan, kun he ovat päättäväisiä ja tekevät ratkaisuja nopeasti. Tutkimukset osoittavat, että mitä suurempi haaste, sitä enemmän päätöksentekijä kokee painetta päästä johonkin ratkaisuun. (Hambrick ym. 2005) Yksilötasolla väsymys, tiukat aikarajat, tylsät tai vaikeat tehtävät sekä paine puolisolta ovat kaikki tilannekohtaisia muuttujia, jotka lisäävät halua päästä ratkaisuun. (McKenzie, Woolf, van Winkelen & Morgan, 2009)

Hätäisen päätöksen vastustaminen vaatii päätöksentekijältä kykyä sietää monitulkintaisuutta päätöksentekoympäristössä. Tämä vaatii eri tulkintojen samanaikaista jonglöörausta ja emotionaalisen epämukavuuden kestämistä. (McKenzie, Woolf, van Winkelen & Morgan, 2009) Kuitenkin myöhemmin käsitellään tarkemmin intuitiivista päätöksentekoa, jossa huomataan, että myös varsin nopeilla päätöksillä voidaan saavuttaa hyviä lopputuloksia.

Voi olla vaikea määritellä, mitkä kaikista organisaation tekemisistä päätöksistä ovat strategisia ja mitkä eivät. Leiblein, Reuer ja Zenger (2018) ovat käyneet läpi aiheeseen liittyvää tutkimusta ja esittävät artikkelissaan kolme uniikkia tunnusmerkkiä, jotka kuvaavat strategisia päätöksiä. Strategiset päätökset ovat vahvasti riippuvaisia muista päätöksistä; rinnakkain tehtävistä päätöksistä, muiden toimijoiden tekemistä päätöksistä ja tulevista päätöksistä. Kaikista strategisimmat päätökset ovat niitä, joiden luoma arvo tai lopputulos on vahvimmin sidoksissa muihin päätöksiin. (Leiblein, Reuer & Zenger, 2018) Tarkemmin, strategiset päätökset ovat päätöksiä, joilla tämän riippuvuussuhteen takia, on suurin potentiaali muokata ja ohjata muiden riippuvaisten päätösten valintaa siten, että ne parantavat yrityksen suorituskykyä. (Van den Steen, 2017)

Leibleinin, Reuerin ja Zengerin määritelmässä ensimmäinen strategisia päätöksiä kuvaava tunnusmerkki on päätöksen riippuvuus muista rinnakkaisista päätöksistä. Päätöksentekijän tulee ymmärtää, miten päätöksen voi sovittaa yhteen samaan aikaan tehtävien päätösten kanssa. Toisena strategiset päätökset ovat riippuvaisia päätöksistä, joita muut toimijat tekevät. Näillä tarkoitetaan toimijoita, joilla on välillinen vaikutus päätöksentekijään, kuten kilpailijat, yhteistyökumppanit tai toimittajat. Strategiset päätökset muokkaavat ja ennustavat näiden itsenäisten toimijoiden tekemiä valintoja. Kolmantena, strategiset päätökset ohjaavat tulevia päätöksiä. Nyt tehdyllä strategisella päätöksellä voi olla peruuttamattomia vaikutuksia tuleviin päätöksiin. Tällaisia vaikutuksia voi olla esimerkiksi uponneet kustannukset, valinta sitoutumisen ja odottamisen välillä, tai sitoutuminen ”polkuriippuvaisiin” sijoituksiin. (Leiblein, Reuer & Zenger, 2018)

2.2 Päätöksentekijän kognitio ja kaksoisprosessointiteoriat

Jotta voidaan tutkia strategisen viitekehyksen muuttumista, on tärkeää käsitellä yleisesti yksilön kognitiota. Kognitiolla tarkoitetaan niitä mielen ilmiöitä, joita voidaan selittää informaation prosessointina. Kognitiivisia toimintoja ovat esimerkiksi tiedon vastaanottamiseen, tallentamiseen, käsittelyyn ja käyttöön liittyvät prosessit. Aiemman tutkimuksen mukaan kognitiota pidettiin vain joukkona laskennallisia toimintoja, jotka tapahtuvat aivoissa. Viime aikoina tutkijat ovat kuitenkin huomanneet, että myös keho ja kehon vuorovaikutus ympäristön kanssa osallistuu kognition kehittymiseen. (Shapiro & Spaulding, 2021)

Kaksoisprosessointiteorioilla pyritään mallintamaan ihmisen kognitiota ja tapoja käsitellä ja järkeistää informaatiota. Se on saanut paljon huomiota niin psykologian kuin johtamisenkin tutkimuksessa. Nimensä mukaisesti kaksoisprosessointiteorioissa näitä tapoja käsitellä informaatiota on kaksi. (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018)

Tyypin 1 informaation käsittely on autonomista ja vaivatonta sekä kognitiivisesti tiedostamatonta. Se tapahtuu nopeasti ja siihen liittyy usein jokin tunnelataus. Yksilö ei usein tiedosta tyypin 1 informaation käsittelyä ja tämä säästää kognitiivisia resursseja. Toisaalta tämä tarkoittaa sitä, että yksilö ei tiedosta mahdollisia virhepäätelmiä, joita tyyppi 1 saattaa aiheuttaa. Tyypin 2 informaation käsittely taas on hitaampaa, metodisempaa ja todennäköisemmin tietoisesti valvottua ja ohjattua. Tyypin 2 informaation käsittely prosessoi pääosin yhtä asiaa kerrallaan ja se vaatii paljon kognitiivisia resursseja. (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018) Alla olevaan taulukkoon on koottu tyypin 1 ja tyypin 2 prosesseihin yhdistettyjen attribuuttien vertailua.

Taulukko 1. Kaksoisprosessointiin yleisesti yhdistettyjen attribuuttien vertailu. Mukaillen Evans & Stanovich, 2013.

Tyypin 1 prosessi (intuitiivinen)	**Tyypin 2 prosessi (reflektoiva)**
Määritteleviä ominaisuuksia	
Ei vaadi työmuistin käyttöä Autonominen	Vaatii työmuistin käyttöä Henkinen stimulointi
Tyypillisiä korrelaatteja	
Nopea	Hidas
Korkea kapasiteetti	Rajallinen kapasiteetti
Ei-tietoinen	Tietoinen
Vinoutunut reaktio	Normatiivinen reaktio
Kontekstualisoitu	Abstrakti
Automaattinen	Kontrolloitu
Assosiatiivinen	Sääntöön perustuva
Ei korreloi kognitiivisen kyvykkyyden kanssa	Korreloi kognitiivisen kyvykkyyden kanssa

Stanovich (2009) argumentoi, että tyypin 2 informaation käsittely pitäisi jakaa kahteen tasoon: algoritmiseen ja reflektiiviseen tasoon. Algoritmisella tasolla tapahtuvalla informaation käsittelyllä tarkoitetaan aivojen kykyä suorittaa sääntöjen täsmällistä prosessointia työmuistin avulla. Tällaista prosessointia on esimerkiksi rationaalinen järkeily matemaattisia ongelmia ratkottaessa ja se on mitattavissa esimerkiksi ÄO-testeillä. (Evans & Stanovich, 2013; Luoma & Martela, 2021) Se käsittelee kykyä järkeillä oikein tilanteissa, joissa ongelman parametrit ovat selvillä. Tilanteen parametrien ja ”järkeilyn sääntöjen” tunnistaminen, jossa algoritminen prosessointi operoi, vaatii kuitenkin toisenlaista, reflektiivistä kognitiivista prosessointia. Stanovich ja West (2008) havaitsivat tutkimuksissaan, että suurin osa ajattelun vinoumista eivät korreloi kognitiivisen kyvykkyyden kanssa. Ajattelun vinoumat vaikuttavat lähinnä päätöksentekotilanteen kehystämisessä

eivätkä vaikuta enää laskelmiin, joita algoritminen taso tekee kehystämisen jälkeen. (Luoma & Martela, 2021)

Kaksoisprosessointiteoriat ovat saaneet osakseen myös kritiikkiä. Kaksoisprosessointiteorioitsijat ovat tarjonneet useita ja epämääräisiä määritelmiä ja niitä pidetään sekavana. (Evans & Stanovich, 2013) Kritisoijat ovat väittäneet, että todisteet kaksoisprosessoinnista ovat monitulkintaisia ja epäuskottavia (Kruglanski & Gigerenzer, 2011). Evans ja Stanovich kuitenkin argumentoivat, että Kruglanski ja Gigerenzer jättivät tutkimuksessaan huomiotta todisteita, jotka tukevat kognitiivisen prosessoinnin kaksijakoisuutta.

2.2.1 Oletusväliintulollinen teoria

Nykytutkimuksessa on pääosin kaksi koulukuntaa siitä, miten kaksoisprosessointiteorian tyypin 1 ja 2 informaation käsittely vuorovaikuttavat keskenään. (Luoma & Martela, 2021) Oletusväliintulollisen teorian (esim. Tversky & Kahneman, 1983) mukaan oletusarvoisesti tyyppi 1 tekee suurimman osan informaation käsittelystä, tyypin 2 puuttuessa käsittelyyn vain tietyissä tilanteissa.

Kahnemanin (2003) mukaan, nämä kaksi eri tyyppiä tekevät yhteistyötä päätöksenteossa, vaikka tyyppi 1 on oletusarvoinen. Päätöksenteossa on kaksi vaihtoehtoa. Ensimmäisessä vaihtoehdossa ensin tilanteesta saadaan intuitiivinen käsitys. Tämän jälkeen, joko a) tyyppi 2 vahvistaa käsityksen b) käsitystä muokataan lisäämällä asioita, jotka tunnistetaan relevanteiksi c) käsitystä korjataan ajattelun vinouman tunnistamisen jälkeen tai d) intuition tunnistetaan rikkovan subjektiivisesti validia sääntöä ja sen ilmaiseminen estetään. Toinen vaihtoehto on, että tilanteesta ei ylipäätään saada intuitiivista reaktiota, jolloin tyyppi 2 ottaa vastuun päätöksenteosta.

Kahnemanin mukaan tapaukset A ja B ovat kaikista yleisimpiä, kun taas tapaus D on hyvin harvinainen. Tämä indikoi, että suurin osa kaikesta yksilön tekemästä päätöksenteosta on intuitiivista, taitavaa, ongelmatonta ja menestyksekästä. Toisen päätelmän mukaan päätöksenteko ankkuroituu tilanteen intuitiiviseen käsitykseen, vaikka se ei päätöksenteon lopputulemaa määrittelisi. (Kahneman, 2003)

Tutkimukset osoittavat, että kun päätöksentekijä on luottavainen alkuperäiseen intuitiiviseen päätökseensä, on vähemmän todennäköistä, että hän käyttää enää aikaa reflektointiin tai muuttaa vastaustaan sen jälkeen. Intuition on myös havaittu kykenevän tarvittaessa keskeyttämään tyypin 2 prosessoinnin ja ratkaisemaan ongelman. (Thompson ym. 2011)

2.2.2 Rinnakkaiskilpailullinen teoria

Toinen koulukunta nojaa rinnakkaiskilpailulliseen teoriaan. (Esim. Epstein, 2010) Tässä teoriassa tyypit 1 ja 2 ovat rinnakkaisia informaation käsittelyssä ja tekevät yhteistyötä, toisinaan jopa kilpailevat siitä, kumpi kontrolloi ajattelua ja käytöstä. Tyypit 1 ja 2 saattavat vaikuttaa informaation käsittelyssä yhtä aikaa tai vuorotellen. Esimerkiksi tyypin 2 tietoinen prosessointi voi tuottaa potentiaalisia skenaarioita, joita tietty toiminta voisi aiheuttaa. Tämän jälkeen tyypin 1 intuitiivinen prosessointi asettaa eri skenaarioille erilaisia tunnelatauksia, joka pohjimmiltaan vaikuttaa siihen, minkälaiseen päätökseen lopulta päädytään. (Epstein, 2010) Rinnakkaiskilpailulliseen teoriaan nojaavat tutkijat pyrkivät nostamaan molemmista tyypeistä esiin vahvuuksia ja heikkouksia, eivätkä ajattele, että toinen tyyppi on toista parempi. Toisissa tilanteissa tyypin 1 prosessointi on tehokkaampaa ja toisissa tyypin 2. (Luoma & Martela, 2021)

Rinnakkaiskilpailullisen teorian ongelma on se, että tyypin 1 prosessointi on huomattavasti tyypin 2 prosessointia nopeampaa. Jotta eri prosessoinnin tavat voisivat kilpailla, on ”nopeamman hevosen odotettava, että hitaampi tulee maaliin” (Evans & Stanovich, 2013). Suurempi ongelma Evansin ja Stanovichin mukaan on tyypin 2 prosessoinnin rajallisuus. Jokaista tilannetta ei kykene prosessoimaan analyyttisesti vaan kapasiteettia tulee säästää vain tärkeimpien tehtävien analysointiin. Näin ollen heidän mukaansa oletusväliintulollinen teoria sopii paremmin kuvaamaan ihmisiä heidän ollessaan ”kognitiivisia kitupiikkejä” antaessaan tyypin 1 prosessoinnin suorittaa suurimman osan tehtävistä taustalla ja säästää tyypin 2 resursseja. (Kahneman, 2011; Evans & Stanovich, 2013)

Luoma ja Martela komppaavat, että on varmasti olemassa monenlaisia tilanteita, joissa ihmisen järkeily muistuttaa pitkälti oletusväliintulollista mallia. Mutta varsinkin strategisen päätöksenteon kontekstissa, rinnakkaiskilpailullisen teorian näkökulma sopii paremmin tutkimaan päätöksentekoprosesseja. Yritysjohtajat kamppailevat monimutkaisten ongelmien parissa, joihin ei ole yhtä oikeaa vastausta. Tilannetietoisuus ja rakenteiden tunnistaminen voivat olla merkittävässä roolissa päätöksenteon onnistumisessa. Näin ollen ei-tietoisen ja tietoisen keskinäistä vuorovaikutusta tutkittaessa rinnakkaiskilpailullinen teoria tarjoaa mielekkäämmän viitekehyksen. Strategisessa päätöksenteossa usein on aikaa niin intuitiiviselle kuin analyyttisellekin päättelylle, jolloin tyypin 2 prosessoinnin hitaus ei ole yhtä iso ongelma kuin jokapäiväisissä päätöksentekotilanteissa.

2.3 Kognitiivinen viitekehys päätöksenteossa

Tälle tutkimukselle olennaisin mikrotason määritelmä kognitiivisen viitekehyksen muodostumiselle tai kehystämiselle on kognitiivisten reaktioiden vaikutus päätöksentekotilanteen esittämiseen ja kuvaukseen. Kehystä itsessään voidaan ajatella tietorakenteena, joka ohjaa tiedon prosessointia. (Werner & Cornelissen, 2014)

Kognitiivinen kehys tarkoittaa metaforisesti ikkunankehystä, jonka karmien läpi päätöksentekijä ympäristöään katsoo ja tulkitsee. Liiketoimintaympäristöstä saatava informaatio on usein monimutkaista, monitulkintaista ja nopeasti vaihtuvaa. Johtajan kognitiivinen kehys auttaa järkeistämään tätä informaatiota. (Luoma & Martela, 2021)

2.3.1 Viitekehyksen muodostuminen

Kehystäminen tai freimaus on johtamis- ja organisaatioteorioissa laajasti käytetty käsite. Käsitteen kehitti Burke vuonna 1937 ja sen popularisoi Goffman vuonna 1974. (Werner & Cornelissen, 2014) Sitä on käytetty esimerkiksi käsitteellistämään yksilöllisen merkityksellistämisen (esim. Weick, 1995) sisäisiä, itsetietoisia ja kognitiivisia prosesseja ja myös ulkoisia, strategisia prosesseja.

Kehystämistä on johtajien kognition ja yksilön päätöksenteon kontekstin tutkimisessa käytetty jo 50 vuoden ajan. March ja Simon (1964) tunnistivat, että on tärkeä ymmärtää yksilön viitekehystä, jonka läpi he suodattavat ympäristöstä tulevaa informaatiota. Nämä kehykset ovat yksinkertaistettuja kognitiivisia representaatioita ympäristöstä. Tähän liittyy oletus siitä, että yksilöt organisaatioissa havaitsevat säännöllisyyksiä ympäristössään ja tiivistävät ne kognitiiviseksi kehykseksi tai malliksi, joka sen jälkeen ohjaa heidän havaintojaan, päätelmiään ja käytöstään. (Starbuck, 1983) Tämä tarkoittaa sitä, että kun yksilöt organisaatiossa käyttävät tuttua kehystä, he luovat olettamuksia tärkeistä aspekteista heidän ympäristössään. Tämä sitoo heidän havaintonsa johonkin vertailukohtaan. (Werner & Cornelissen, 2014)

Kognitiivisen kehyksen käsitteen viehätys on sen kyvyssä ottaa huomioon ylimääräistä informaatiota, joka on pääteltävissä vain kontekstista. Kognitiivista kehystä voidaan pitää yksilön luomana hypoteesina siitä, minkälaisia tapahtumia kussakin tilanteessa voisi tapahtua. Näin ollen yksilölle kehittyy olettamuksia tilanteista, joita he katsovat tietyn kehyksen läpi. (Werner & Cornelissen, 2014) Goffman kirjoitti vuonna 1974, että ihmiselle on luonnollista asettaa ympäristö ja tilanne johonkin kehykseen niitä katsoessa. Samalla

he luovat arvauksia tai olettamuksia siitä, mitä tapahtui aiemmin ja mitä tulee tapahtumaan nyt.

Weickin (1995) merkityksellistämisen käsite linkittyy vahvasti siihen, miten yksilöt kognitiivisia kehyksiä käytännössä käyttävät. Weickin merkityksellistämisen prosessin määritelmässä kehykset ovat menneitä sosialisoinnin hetkiä ja aloitusmerkit ovat nykyhetkessä koettuja tilanteita. Jos yksilö pystyy rakentamaan näiden välille yhteyden, hän luo merkitystä. Tämä tarkoittaa sitä, että merkityksellistämisen sisältö löytyy kehyksistä ja kategorioista, jotka tiivistävät menneitä kokemuksia, ”aloitusmerkeistä”, jotka pyydystävät yksityiskohtia nykyhetkestä sekä siitä, miten nämä linkittyvät. (Weick, 1995)

Merkityksellistäminen voi myös epäonnistua. Tällöin kognitiivinen kehys ei ole ohjannut yksilön tekemiä päätelmiä oikein tai on estänyt yksilöä tekemästä oikeanlaisia päätelmiä ympäristöstä. Olemassa olevasta kognitiivisesta kehyksestä voi olla vaikea päästää irti, vaikka sen huomattaisiin olevan viallinen. (Weick, 1995)

2.3.2 Kognitiivinen viitekehys muutoksessa

Vaikka kognitiiviset kehykset ovat kognition ydinresursseja, voivat ne heikentää yksilön kykyä olla reflektiivinen ja tietoinen kontekstistaan kuten merkityksellistämisen tutkimuksista huomattiin. Wilensky (1986) kritisoi kehyksiä, sanoen niiden olevan liian kankeita datarakenteita, jotka eivät kykene reagoimaan odottamattomiin muutoksiin.

Päätöksenteossa liiallinen riippuvuus olemassa olevista kognitiivisista kehyksistä voi johtaa epäonnistumisiin tilanteissa, joissa konteksti on uudenlainen, ennen kokematon tai muuttuva. Tällöin tarvitaan joustavuutta ja vaihtoehtoista käsitteellistämistä. Kognitiivisessa kehyksessä on jonkin verran joustavuutta, mutta sen kyvykkyys tilanteiden tulkinnassa riippuu kehyksessä itsessään olevasta tiedosta. Näin ollen kehyksen käyttö rajoittaa itse itseään. (Benner & Tripsas, 2012)

Olemassa olevaa ja vakiintunutta kognitiivista kehystä voi olla vaikea muuttaa. Tästä on esimerkkinä Bennerin ja Tripsasin (2012) tutkimus, jossa he tutkivat miten eri valmistajat eri toimialoilta pyrkivät järkeistämään digikameran evoluutiota. He huomasivat, että yksilöt toivat omilta toimialoiltaan odotuksia ja olettamuksia ja käyttivät niitä uudella muotoutuvalla digikameroiden toimialalla. Nämä valmistajat toivat digikameroihin ominai-

suuksia, jotka heijastelivat vahvasti heidän aiempaa toimialaansa. Ajan ja uuden kokemuksen myötä valmistajat oppivat uudesta toimialasta ja yhteys aiempaan toimialaan hiljalleen hiipui.

Nykytutkimuksessa on havaittu, että yksilöt voivat iteratiivisesti limittää ja yhdistellä kognitiivisia kehyksiä tai niiden osia luodakseen uusia päätelmiä ja merkityksiä. Lopputulemana on hybridi tai abstraktimpi kognitiivinen kehys, joka sisältää elementtejä ja rakenteita niistä kehyksistä, joista se koostuu. (Cornelissen & Clarke, 2010) Tämän lisäksi tähän uuteen kehykseen usein sisältyy jotain uniikkia merkitystä sen uusien ominaisuuksien myötä (Fauconnier & Turner, 2002).

2.3.3 Kognitiiviset vinoumat kehystämisessä

Päätöksenteossa tai sosiaalista harkintaa vaativissa skenaarioissa yksilöt rakentavat kognitiivisen kehyksen, jota he vertaavat johonkin vertailukohtaan. Behavioraalisen päätöksenteon kontekstissa Kahneman ym. (1986) huomasivat, että yksilöiden vertaillessa hintoja tai palkkoja toimialoilla, joilta heillä ei ole kokemusta, he arvioivat niiden ”reiluutta” vertaamalla niitä johonkin vallitsevaan hintaan tai palkkatasoon.

Kohdatessaan uusia tai kehittyviä instituutioita, yksilöt arvioivat niiden legitimiteettiä verraten johonkin vertailukohtaan, ankkuriin, jonka legitimiteetti ei ole kyseenalaistettavissa. (Henisz & Zelner, 2005) Jos tämänkaltainen vertailu epäonnistuu eikä muodostuvaa instituutiota voi verrata olemassa oleviin, yksilöt kokevat vaikeaksi antaa sille legitimiteettiä. Instituutiolla tarkoitetaan tässä tapauksessa jotain olemassa olevaa tapaa tai käytäntöä, joka on yhteiskunnassa yleisesti hyväksytty. (Henisz & Zelner, 2005)

Hodgkinson ym. (1999) tutkivat, miten päätöksentekotilanteen vaihtoehtojen kehystäminen joko voittoon tai tappioon vaikutti päätöksentekoon. Kahnemanin (1984) prospektiteoriassa päätöksentekijät pyrkivät välttämään riskinottoa, kun korostetaan voittoja, ja etsivät riskejä, kun korostetaan tappioita. Tämä kehystämiseen liittyvä kognitiivinen vinouma siitä, miten sama päätöksentekotilanne kehystetään kahdella eri tavalla, on myöhemmin selitetty aivojen kaksoisprosessointimallilla. Päätöksentekotilanteen kehystäminen voittoihin tai tappioihin aktivoi yksilön intuitiivisen ja pääosin automaattisen kognitiivisen vasteen (tyyppi 1). Hodgkinsonin ym. tutkimuksissa havaittiin, että tämänkaltaisen kognitiivisen vinouman vaikutusta voidaan rajoittaa esimerkiksi kognitiivisen kartoituksen avulla. Tämän tarkoituksena on auttaa päätöksentekijää pohtimaan tilanteen parametrejä rationaalisemmalla ja puolueettomalla tavalla.

Seo ym. (2010) huomasivat tutkimuksessaan, että yksilöt tekevät riskialttiimpia sijoituspäätöksiä koettuaan tappioita, ja ottavat vähemmän riskejä saatuaan voittoja. Tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että jos päätöksentekijä kokee samaan aikaan niin onnistumisen tunteita (voiton saavuttaminen) kuin epäonnistumisen tunteita (tappion tekeminen), tämän kognitiivisen kehyksen vaikutus vähenee tai lähes katoaa.

2.3.4 Kognitiivinen viitekehys strategiakontekstissa

Strategisella kehyksellä tarkoitetaan yleisesti syy-seuraussuhteiden ymmärrystä toimialan rajoista, kilpailun säännöistä ja strategian ja ympäristön välisestä suhteesta (Nadkarni & Narayanan, 2007). Tämänkaltainen kehys syntyy saman toimialan eri yritysten johtajien välisessä kanssakäynnissä, jolloin kehittyy yhteistä kognitiivista ymmärrystä. Strategisella kehyksellä on yrityksille merkittävää vaikutusta, sillä se sitoo organisaation joukkoon tiettyjä kyvykkyyksiä ja toimenpiteitä, välillä jopa sokaisten muilta vaihtoehdoilta. Näin ollen strateginen kehys voi yhtä lailla niin auttaa kuin heikentääkin yritysten kykyä sopeutua ympäristöönsä. (Benner & Tripsas, 2012)

Chreim (2006) huomasi, että organisaation jäsenet voivat hyväksyä johtajan asettaman kehyksen, mutta myös aika ajoin haastaa sitä ja vastustaa muutosta. Chreimin mukaan lisää tutkimusta tarvitaan siitä, miten johtajat ja muut työntekijät yhdessä neuvottelevat vaihtoehtoisista viitekehyksistä ja rakentavat niitä. Kaplan (2008) tutki tätä myöhemmin ja lanseerasi ”kehystyskilpailun” käsitteen. Kaplanin kehystyskilpailumalli vie strategisen kehyksen tutkimusta pois kognitiosta. Hänen mallissaan yksilön kehys sosiaalisessa kanssakäynnissä heijastelee heidän omaa poliittista etuaan, kun he strategisesti yrittävät saada muut tukemaan heidän haluamaansa strategista muutosta. Kaplanin mukaan strateginen kehystäminen on niin kognitiivista kuin symbolista. Sosiaalisesti taitavat yksilöt saavat muut ajattelemaan, että ehdotettu strateginen kehys on heidän omien intressien mukainen. He myös kykenevät käyttämään strategisia kehyksiä, jotka ovat yhtä aikaa heidän poliittisten intressien mukaisia, mutta myös linjassa muiden uskomusten ja odotusten kanssa. Tämä kehysten ja intressien yhteensovittaminen johtaa näiden kehysten hallitsemiseen, sillä suurin osa yksilöistä organisaatiossa pitää niitä resonoivina ja oikeutettuina. (Kaplan, 2008)

Taitava johtaja kykenee muokkaamaan ja ohjaamaan organisaation jäseniä ja sidosryhmiä kohti uudenlaista viitekehystä. Erilaisten kehystämistyökalujen avulla kuten metaforat,

iskulauseet, sloganit ja tarinat, johtaja voi vaikuttaa organisaation jäsenten merkityksellistämisprosessiin. (Cornelissen, Holt & Zundel, 2012)

2.4 Kognitiiviset strategiat päätöksentekijän apukeinona

Kohdatessaan päätöksentekotilanteen, strategiset johtajat joutuvat muun muassa pohtimaan, kuinka paljon aikaa ja panosta haluaa päätöksentekoon käyttää. Tulisiko luottaa intuitioon ja säästää resursseja ja aikaa tärkeämmille päätöksille? Tulisiko eri vaihtoehtoja analysoida tarkemmin ja harkiten tietoisen järkeilyn avulla? Vai onko päätös niin tärkeä, että olisi hyvä antaa päätöksen hautua muutaman päivän, ennen kuin päättää mitään lopullista? Nämä ovat kysymyksiä, joita yritysjohtajat pohtivat päivittäin strategiseen päätöksentekoon liittyen. (Luoma & Martela, 2021)

Kognitiivisilla strategioilla tarkoitetaan johtajan valitsemaa tapaa tehdä päätöksiä; mihin kognitiivisiin prosesseihin nojaa, panostaa aikaa ja käyttää kognitiivisia resursseja. On hyvä muistaa, että kognitiiviset strategiat eivät tarkoita samaa kuin kognitiiviset prosessit. Ne pikemminkin kuvaavat, mitä kognitiivisia prosesseja päätöksentekijä haluaa yksittäisessä päätöksentekotilanteessa käyttää. Ihminen ei voi vaikuttaa omaan intuitiiviseen näkemykseensä, mutta hän voi vaikuttaa siihen, toimiiko hän sen perusteella. (Luoma & Martela, 2021)

Ei ole olemassa yhtä ja parasta kognitiivista strategiaa, joka toimisi kaikissa tilanteissa. Päätöksentekijän tulee ottaa huomioon monia tekijöitä päätöksentekotilanteen kontekstissa. Valinnassa strategioiden välillä vaikuttaa päätöksentekijän preferenssi ja esimerkiksi aikaikkuna, jossa päätös tulee tehdä. Kognitiivisia strategioita on pääosin kaksi: intuitiivinen päättely ja analyyttinen päättely. (Luoma & Martela, 2021)

Kognitiivisten strategioiden käyttöä tutkittaessa on hyvä muistaa, että mitä ihmiset sanovat tekevänsä ja mitä ihmiset tekevät usein eroavat toisistaan. Ihmiset eivät välttämättä ole tietoisia heidän päätöstensä taustalla vaikuttavista fundamentaalisista ajureista. Tämä voi vääristää tutkimustuloksia, kun haastateltavilta kysytään jälkikäteen heidän päätöksenteostaan eikä esimerkiksi simuloida vastaavanlaista tilannetta, jossa heidän käytöstään voisi tarkastella. (Nokes & Hodgkinson, 2017)

Kognitiivisen strategian valinta ei välttämättä sulje muita vaihtoehtoja pois. Simonin mukaan (1987) hyvät johtajat eivät valitse analyysin ja intuition välillä; aito asiantuntijuus vaatii molempien päätöksentekotapojen käyttöä. Hodgkinsonin ja Sadler-Smithin (2003)

ajatukset ovat samansuuntaisia. Heidän mukaansa kyky vaihtaa ”mielen tottumusten” ja ”aktiivisen ajattelun” välillä on nykypäivän organisaatioissa ylivoimaisesti tärkein taito.

2.4.1 Intuitiivinen päättely

Dane ja Pratt (2007) kuvaavat intuitiota tunnelatauksen sisältäväksi arvioksi, joka nousee nopeista, tiedostamattomista ja holistisista assosiaatioista. Siinä missä rajallisen työmuistin takia tyypin 2 prosessointi helposti ylikuormittuu kohdatessaan monimutkaisia päätöksentekotilanteita, intuitio tuo käyttöön ison määrän implisiittistä informaatiota keskittyneessä muodossa. (Dane & Pratt, 2007) Intuitiivinen päättely on siis tehokasta monitulkintaisessa ja monimutkaisessa ympäristössä (Luoma & Martela, 2021).

Intuitioon pohjaava päättely nojaa siis tyypin 1 prosesseihin. Tilannetta ei ole tarkoituskaan analysoida ja jos intuitiivinen ja analyyttinen päättely ovat ristiriidassa tai antavat erilaisia tuloksia, luotetaan intuitioon. Intuitiivinen päätöksenteko on nopeaa eikä vaadi kognitiivisten resurssien käyttöä eli ”aivotyötä”. (Luoma & Martela, 2021)

Intuitio nähdään usein potentiaalisena keinona nopeaan ja tarkkaan päätöksentekoon organisaatioissa. Nimenomaan päätöksenteon nopeus on usein merkittävä etu intuitiivisessa päättelyssä. Strategisissa päätöksentekotilanteissa johtajat usein operoivat erilaisten aikarajoitteiden alla. Tällaisia aiheuttaa esimerkiksi tulevien mahdollisuuksien tai uhkien havainnointi ja arviointi tarpeeksi ajoissa, puolustautuminen vihamielistä yritysostoa vastaan tai hallitustason väliintulot. Intuitiivisen päättelyn ytimessä olevat tiedostamattomat mallien tunnistamiset ja vaistomaiset prosessit ovat kriittisessä roolissa tämänkaltaisissa tilanteissa. (Hogdkinson & Healey, 2011)

Päätös luottaa omaan intuitioon on taito itsessään (Hodgkinson & Healey, 2011). Kahneman ja Klein (2009) ehdottavat, että päätöksenteon perustaminen intuition varaan on sopivaa, kun 1) toimintaympäristössä on havaittavissa tarpeeksi säännöllisyyttä, jotta mallit ja epäsäännöllisyydet on tunnistettavissa ja 2) päätöksentekijät tunnistavat ”aloitusmerkit” sille, että toimintaympäristössä on tapahtumassa muutoksia. Jälkimmäisellä korostetaan intuitiivisen asiantuntijuuden toimialariippuvuutta.

Intuitiivisen päättelyn onnistumiseen vaikuttaa siis päätöksentekijän kokemus vastaavanlaisista päätöksentekotilanteista vastaavanlaisessa päätöksentekoympäristössä. Esimerkiksi 30 vuotta autoalalla operoineen ylimmän tason johtajan intuitioon autoalalla tehtävistä strategisista päätöksistä voi luottaa todennäköisemmin kuin alalle juuri tulleen.

(Dane & Pratt, 2007) Tutussa ympäristössä kokenut johtaja saattaa tiedostamatta tunnistaa tilanteessa yhtäläisyyksiä aiemmin koetun tilanteen kanssa. Tällöin tehdylle päätökselle ei välttämättä ole muuta perustetta kuin että se tuntuu oikealta. Ympäristön tunteminen on siis ensiarvoisen tärkeää intuitiivisen päättelyn luotettavuutta arvioitaessa. (Luoma & Martela, 2021)

Tästä voidaan päätellä, että intuitiivinen päättely on vähemmän tehokasta silloin, kun päätöksenteon ympäristö on nopeasti muuttuva. Kokemukseen pohjaava intuitio voi olla väärä, jos päätöksentekotilanne on erilainen kuin aiemmin. (Luoma & Martela, 2021) On yleistä, että keskijohdossa hyvin pärjänneet johtajat noustuaan ylimpään johtoon eivät menestykään niin hyvin. Päätöksentekotilanteet muuttuvat monimutkaisimmiksi ja monitulkintaisimmiksi, jolloin intuitio, joka keskijohdossa olisi toiminut, ei enää toimi. (Hayashi, 2001)

Intuitiivinen päättely on pääosin automaattista, mutta yksilö voi päättää toteuttaako intuitioon nojaavan päätöksen. Kahneman ja Tversky (1984) ehdottaa intuition arviointia ja intuitiivista päättelyä tehtävän neljässä vaiheessa: 1) suurin osa ennustuksista sisältää intuitiivisen komponentin, 2) nämä intuitiiviset päättelyt sisältävät paljon hyödyllistä tietoa, 3) intuitiiviset päättelyt sisältävät kognitiivisia vinoumia ja niitä voidaan ennustaa. Näistä vaiheista huomataan, että ongelmana ei olekaan hyväksyäkö intuitiota sinällään, vaan 4) miten vinoumista voi päästä eroon ja parantaa päätöksenteon laatua.

Kuten mainittua, intuitioon perustuva päätöksenteko on altis erilaisille ajattelun vääristymille, kognitiivisille vinoumille. Päätöksentekijän aiempi kokemus vastaavista tilanteista johtaa tietyn informaation suosimiseen. Intuitiivisen päätöksenteon tarkkuutta voidaan parantaa pyrkimällä sisällyttämään aiemmin sivuutettu informaatio intuitiiviseen vaikutelmaan tilanteesta. (Kahneman & Tversky, 1982)

2.4.2 Analyyttinen päättely

Analyyttinen päättely nojaa enemmän tyypin 2 prosesseihin. Tällä tarkoitetaan päätöksenteon muotoa, jossa päätökset perustuvat tulevien toimien ennakoituihin seurauksiin ja niiden simulointiin. (Evans & Stanovich, 2013) Pyrkimyksenä on tietoisesti järkeillä oikeanlainen päätös luomalla ja tutkimalla eri vaihtoehtoja oman tilannekäsityksen valossa. Tämänkaltaisia päätöksentekotilanteita voi olla esimerkiksi sijoituspäätökset, työnhakijoiden rankkaus rekrytointiprioriteettien mukaan, asiakkaiden segmentointi tai riskianalyysit.

Analyyttinen päättely olettaa, että päätöksentekijä on ymmärtänyt päätöksentekotilanteen eri muuttujat ja vuorovaikutussuhteet oikein. Analyyttisen päättelyn aikana päätöksentekijä ei arvioi päätöksenteon kontekstin vaikutusta päätöksentekoprosessiin tai mahdollisia ennalta-arvaamattomia seurauksia, joita päätöksestä voi syntyä. (Luoma & Martela, 2021)

Ihmisen rajallisen työmuistin takia tilanteen monimutkaisuuden vähentämiseksi käytännössä kaikkia eri muuttujia ei oteta tai voidakaan ottaa huomioon. Tällöin päätöksentekotilanteesta tehdään yksinkertaistuksia, jotta se olisi paremmin analysoitavissa. Näin ollen analyyttinen päättely toimii yleisesti hyvin monimutkaisissa ja nopeasti muuttuvissa päätöksentekoympäristöissä. Kuitenkin jos päätöksentekoympäristö on monitulkintainen, saattaa tehdyt yksinkertaistukset tai tulkinnat olla vääriä. Tällöin päätöksenteon tarkkuus kärsii ja lopputulos ei välttämättä ole haluttu. (Luoma & Martela, 2021)

Analyyttiseen päättelyyn perustuvassa strategisessa päätöksenteossa voidaan hyödyntää esimerkiksi skenaariotyöskentelyä. Skenaariotyöskentely on iteratiivinen prosessi, jossa sen sijaan, että etsittäisiin todennäköisin tulevaisuuden suunta, tutkitaan muutamaa mahdollista skenaariota ja varaudutaan niiden toteutumiselle. Näin voidaan vähentää toimintaympäristön aiheuttamaa epävarmuutta. Skenaarioita luodaan tutkimalla mahdollisten muutosten vaikutusta laajempaan kontekstuaaliseen toimintaympäristöön. Skenaarioiden suunnitteluprosessissa on hyvä osallistaa ihmisiä eri osastoilta, jotta organisaatioon sidottua henkistä pääomaa saadaan hyödynnettyä mahdollisimman laajasti. (Ramirez, Churchhouse, Palermo & Hoffman, 2017)

2.4.3 Kognitiivisen viitekehyksen uudelleenmuotoilu

Eräs keskeisistä johtajien kokemista haasteista ei ole niinkään ongelmien ratkaiseminen, vaan ongelman diagnosointi ja sen kehystäminen hyödyllisellä tavalla. Tätä voidaan kuvata esimerkillä, jossa toimistorakennuksen asiakkaat valittavat hissin olevan liian hidas. Kaikista selkein ratkaisu on asentaa uusi nopeampi hissi, mutta se on kallista. Kun ongelman jäsentelee uudestaan, huomaa, että ongelma ei ole niinkään hissin hitaus vaan hissin odottamisen aiheuttama tylsyys. Yhtäkkiä löydetään halvempia ratkaisuja, kun ongelma on näin jäsennelty tai kehystetty uudestaan. Esimerkiksi peilien tai television asennuttaminen aulaan tekee hissin odottamiseen käytetystä ajasta siedettävämmän. (Wedell-Wedellsborg, 2017; Luoma & Martela, 2021)

Joskus päätöksentekotilanteessa voi esiintyä epämukavuuden tunnetta liittyen siihen, miten päätöksentekotilannetta lähestytään ja minkälainen tilanne vaikuttaa olevan. Tämä johtaa päätöksentekijän tarkastelemaan omia ennakko-olettamuksiaan suhteessa päätöksentekotilanteeseen. Vaihtoehtoisesti analyyttisen päättelyn perusteella voidaan huomata selkeitä ristiriitoja omassa ajattelussa, jolloin omien ennakko-olettamusten huomataan olevan vääriä. Tämä johtaa tarpeeseen pohtia tilanteen jäsentelyn eli viitekehyksen muokkaamista. (Luoma & Martela, 2021)

Tämän pohjalta Luoma ja Martela esittelevät kolmannen kognitiivisen strategian; kognitiivisen viitekehyksen uudelleenmuotoilun. Tällä tarkoitetaan yksilön pyrkimystä reflektoida ja uudelleenajatella yksittäisen tilanteen parametrejä ja taustaolettamuksia. Tarkoituksena on päästä itselle tavanomaisen ajattelutavan ulkopuolelle ja tunnistaa tilanteesta uusia keskinäisiä riippuvuuksia. Tämä prosessi voi paljastaa heikkouksia olemassa olevista päätöksenteon vaihtoehdoista ja johtaa uusien vaihtoehtojen löytämiseen, näin ollen parantaen päätöksenteon lopputulemaa. Luoma ja Martela argumentoivat, että hyvä strateginen siirto ei nojaa yksinomaan intuitioon tai analyysiin, vaan vaatii ongelman tai tilanteen jäsentelyn reflektointia. Sillä on suuri vaikutus siihen, minkälaisia ratkaisuja ylipäätään voidaan kehittää. Kognitiivisen viitekehyksen uudelleenmuotoilu vaatii ajattelun ajattelemista, päättelyn taustojen pohtimista sekä omien ennakko-olettamuksien haastamista. (Luoma & Martela, 2021)

Kognitiivisen viitekehyksen uudelleenmuotoilua voidaan lähestyä erilaisin tavoin. Ensin voidaan pyrkiä tietoisesti reflektoimaan omaa kognitiivista kehystään. Tähän käytettävien keinojen tulisi olla luonteeltaan eksploratiivisia tai jopa leikinomaisia. Tätä voidaan tehdä niin itsenäisesti kuin ryhmässä. Ongelmaa voidaan pyrkiä visualisoimaan vaikkapa Legopalikoiden avulla tai pohtia sen jäsentelyä oluen äärellä. Tarkoituksena on rentouttaa ja rikkoa oman ajattelun rajoitteita liittyen ongelman esittämiseen ja näin löytää uusia lähestymiskulmia ongelmanratkaisuun. (Luoma & Martela, 2021)

Toinen lähestymistapa on viivyttää päätöksentekoa ja varata aikaa ei-tietoiselle ongelman prosessoinnille niin kutsutun hautumisajan yli. Tänä aikana ongelma saattaa putkahdella tietoiseen mieleen ajoittain, mutta pääasiassa päätöksentekijä keskittyy muihin tehtäviin. Tämän tietoisen ja ei-tietoisen ongelmankäsittelyn yhdistelyn seurauksena ongelman parametrejä voidaan muuttaa ja näin tuottaa uusia näkökulmia, oivalluksia ja kehittyneempiä ratkaisuja. (Luoma & Martela, 2021)

Päätöksenteon viivyttäminen hautumisajan yli on havaittu olevan tehokkainta luovien ongelmien ratkaisemisessa. Toisin kuin kielellisten tai visuaalisten ongelmien ratkaisussa, luovien ongelmien ratkaisussa ei ole vain yhtä oikeaa vastausta. Liiketoimintapäätöksiä voidaan tyypillisesti pitää tällaisina. Tällaisten ongelmien ratkaisemisessa yksilö hyötyy mahdollisimman laajasta oman osaamisen tutkiskelusta, jolloin on mahdollista löytää relevantteja yhteyksiä. Joka kerta kun yksilö lähestyy samaa ongelmaa uudestaan, hän pyrkii tutkailemaan aiemmin tuntemattomia alueita hänen tietämyksessään. Hautumisaika fasilitoi ja laajentaa tätä prosessia. (Sio & Ormerod, 2009)

Kun hautumisajan aikana löydetään jokin ratkaisu, se koetaan oivalluksena. Päätöksentekijä yhtäkkiä tulee tietoiseksi ongelman ja vastauksen välisistä loogisista riippuvuuksista. Tämä erottaa oivalluksen intuitiosta. Oivalluksessa päätöksentekijä on tietoinen vastaukseen johtaneista loogisista yhteyksistä, kun taas intuitiossa päätöksentekijä ei kykene tietoisesti pohtimaan, mikä päättelyketju lopulliseen päätökseen johti. (Lieberman, 2000)

Kognitiivisen viitekehyksen uudelleenmuotoilu on erityisen hyödyllistä, kun päätöksenteon konteksti on monitulkintainen ja entuudestaan tuntematon. Uudelleenmuotoilu saattaa raottaa monitulkintaisuuden verhoa ja paljastaa aiemmin huomiotta jääneitä parametrejä. Uudelleenmuotoilu saattaa myös parantaa päätöksenteon laatua monimutkaisissa, kompleksisissa, tilanteissa. Tutussa ympäristössä kokemuksen myötä muodostunut intuitio saattaa olla ”tarpeeksi hyvä” vaihtoehto, mutta ei takaa assosiaation johtavan optimaaliseen päätökseen. (Luoma & Martela, 2021) On myös mahdollista, että intuitioon pohjaavat päätökset luovat asteittain ongelmia, jotka eivät ole havaittavissa ennen kuin korjaavat toimenpiteet eivät ole enää mahdollisia (Rahmandad & Repenning, 2015). Näin ollen silloin tällöin voi olla hyvä pysähtyä pohtimaan omaa käsitystään viitekehyksestä ja pyrkiä löytämään parametrejä, jotka ovat aiemmin jääneet huomiotta (Luoma & Martela, 2021).

Luoman ja Martelan mukaan uudelleenmuotoilu on myös analyyttistä päättelyä tehokkaampaa monimutkaisissa tilanteissa. Uudelleenmuotoilu johtaa laajempaan vaihtoehtojen etsimiseen. Näin aidosti merkittävien riippuvuussuhteiden löytymisen todennäköisyys kasvaa. Ei ole kuitenkaan hyödyllistä jatkuvasti uudelleen ajatella tilanteen jäsentelyä, joten uudelleenmuotoilua tulisi käyttää vain silloin tällöin.

Kognitiivisena strategiana viitekehyksen uudelleenmuotoilu ei ole niin yksinkertainen prosessi kuin intuitiivinen tai analyyttinen päättely. Viitekehyksen uudelleenmuotoilun

kautta saatavien uusien ideoiden tuloa ei voi ennustaa ja ne voivat ilmestyä yhtäkkiä. (Luoma & Martela, 2021) Myöskään polkua, joka näihin oivalluksiin johti, ei voida sanoin kuvata eli toisin sanoen se ei ole jäljennettävissä tai replikoitavissa (Sio & Ormerod, 2009).

Ensimmäinen selkeä haittapuoli kognitiivisessa viitekehyksen uudelleenmuotoilussa on sen vaatima aika. Intuitiivinen päättely on automaattista ja vaikka analyyttinen päättely vaatii aikaa, on päätöksentekoon käytetty aika usein laskettavissa tunneissa. Uudelleenmuotoilu ja varsinkin siihen liittyvä hautumisaika voi kestää päiviä. Tietoiseen reflektointiin käytettävät eri keinot ja niihin käytetty aika on pois muista työtehtävistä, jolloin vaihtoehtoiskustannus on korkea. Näin ollen viitekehyksen uudelleenmuotoilu ei ole varteenotettava vaihtoehto, kun päätöksentekoon on käytettävissä vain lyhyt, rajallinen aika. (Luoma & Martela, 2021)

Toisena haittapuolena strategisen viitekehyksen uudelleenmuotoilun tehokkuus ei ole yhtä varmaa kuin intuitiivisen tai analyyttisen päättelyn. Päätöksentekijä voi pyrkiä viitekehyksen uudelleenmuotoiluun, mutta on mahdollista, että useankin viikon hautumisajan jälkeen uusia oivalluksia ei synny. Tällöin uudelleenmuotoiluun käytetty aika menee hukkaan ja päätöksenteko viivästyy entisestään. Näin ollen muihin strategioihin verrattuna ajan käyttäminen viitekehyksen uudelleenmuotoiluun on riskialttiimpaa. (Luoma & Martela, 2021) Alla on taulukon muodossa kuvattu eri kognitiivisia strategioita ja kerätty niiden tärkeimpiä ominaisuuksia.

Taulukko 2. Kognitiivisten strategioiden vertailu. Mukaillen Luoma ja Martela, 2021.

	Intuitiivinen päättely	**Analyyttinen päättely**	**Ajan varaaminen uudelleenmuotoilulle**
Metafora	”Mututuntuma”	Laskelmoiva	”Boksin ulkopuolinen ajattelu”
Kognitiiviset prosessit	Pääasiallisesti tyyppi 1 • Tyypin 2 prosessointia saattaa esiintyä, mutta konfliktitilanteissa tyypin 1 prosessointi voittaa	Pääasiallisesti tyyppi 2 • Tyypin 1 prosessointi saattaa tuottaa hypoteeseja mahdollisista toimista, mutta niitä tarkastellaan analyyttisesti	Tyyppi 1 + Tyyppi 2 • Tietoisen reflektoinnin vaiheessa tyyppi 2 • Ei-tietoisen prosessoinnin vaiheessa tyyppi 1
Järkeilyn perustelu	”Tämä päätös tuntuu oikealta”	”Näiden ollessa relevantit parametrit, voimme päätellä tämän olevan paras ratkaisu”	”Mitkä ovat päätöksen kannalta relevantit parametrit?”
Ympäristön dynaamisuus	• Tehokas monitulkintaisessa ja monimutkaisessa ympäristössä, jossa on korkea tunnettuus • Tehoton nopeasti muuttuvassa ympäristössä	• Tehokas monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä • Tehoton monitulkintaisessa ympäristössä	• Tehokas monissa erilaisissa ympäristöissä • Erityisen tehokas monitulkintaisessa ympäristössä, kun tunnettuus on heikko • Tehokkuus kasvaa, mitä pidempi aika uudelleenmuotoilun pyrkimysten välillä on
Päätöksenteon nopeus	Nopea	Tavallinen	Hidas
Kognitiivinen kuormitus	Alhainen	Tavallinen	Korkea
Epävarmuus tehokkuudesta	Alhainen	Tavallinen	Korkea

2.5 Päätöksentekoympäristö ja koronapandemia

Käytän strategisen päätöksenteon kontekstin kuvaamiseen Luomaa ja Martelaa mukaillen neljää ympäristön dynaamisuutta kuvaavaa ominaisuutta: monitulkintaisuus, monimutkaisuus, ennustettavuus ja muutosnopeus. Lisäksi mielestäni koronakontekstin takia on tärkeä huomioida myös epätietoisuuden vaikutus ympäristössä. Näitä kuvaillaan tarkemmin kappaleessa 2.4.1.

Maailmanlaajuinen koronaviruspandemia on ollut yksi tuhoavimmista ja haastavammista kriiseistä, joita ihmiskunta on nykyaikana kokenut. Pandemia on verottanut niin valtioiden kuin organisaatioidenkin resursseja ja luovuutta. Organisaatiot ovat vastanneet monin uusin ja innovatiivisin tavoin kriisistä selviämiseen. (Narayanan, Wokutch, Ghobadian & O'Regan, 2021)

Koronaviruspandemiaa voidaan käsitteellistää eri tavoin. Sen voi nähdä uniikkina eksogeenisenä shokkina. Sitä voi kuvailla disruptioksi, joka ajan myötä mutatoituu ja muuttaa muotoaan. Sen voi myös määritellä kriisiksi. (Narayanan, Wokutch, Ghobadian & O'Regan, 2021)

Koronaviruspandemiaa voidaan tutkia neljällä eri analyysin tasolla: organisaatio, toimiala, kansallinen ja maailmanlaajuinen. Organisaation ja toimialan taso on johtamisen tutkijoille olennaisimpia ja luonnollisimpia tasoja. Näillä tasoilla koronaviruspandemialle voidaan antaa ominaisuuksia, jotka sopivat yhteen organisatoristen strategioiden kanssa, kuten uhka tai mahdollisuus. (Narayanan, Wokutch, Ghobadian & O'Regan, 2021) Myös tässä työssä keskitytään pääosin koronaviruspandemian aiheuttamiin muutoksiin organisaation ja toimialan tasolla.

Kognitiivisten strategioiden käytön tutkiminen nimenomaan koronakontekstissa mahdollistaa vertailun eri toimialojen välillä. Normaalisti eri toimialoilla tapahtuvat muutokset ovat hyvin toimialariippuvaisia, mutta koronapandemian muutokset aiheuttivat eri toimialoilla samankaltaisia muutoksia. Tämän ansiosta eri toimialoilla työskentelevien strategisten johtajien kognitiivisten strategioiden käyttöä on mahdollista vertailla keskenään.

2.5.1 Päätöksentekoympäristöä kuvaavat ominaisuudet

Monitulkintaisuudella tarkoitetaan sitä, että syy-seuraussuhteet eivät ole selkeitä systeemissä. Sillä voidaan myös tarkoittaa kykenemättömyyttä tietää muuttujia, jotka muodostavat kausaalirakenteen ympäristössä. Monitulkintaisuutta voidaan pyrkiä vähentämään luomalla hypoteeseja tai skenaarioita ja testaamalla niitä ympäristöä vasten. (Mosakowski, 1997)

Mitä enemmän ympäristössä on monitulkintaisuutta, sitä epävarmempi johtaja on omasta tiedostaan ja ymmärryksestä ympäristöstä. Monitulkintainen päätöksentekotilanne voi esimerkiksi olla päätös resurssien allokoinnista, jossa johtajan täytyy tasapainottaa taloudellisia tavoitteita (myynti, tuottavuus) ei-taloudellisten tavoitteiden (brändi, organisaatiokulttuuri) kanssa (Luoma & Martela, 2021).

Monimutkaisuus kuvailee faktoreiden määrää, jotka päättävät päätöksen lopputuleman (Levinthal, 1997). Yksinkertaisten systeemien ymmärtämiseen tarvitaan vain pieni määrä parametrejä. Mahdollisesti vaikuttavien parametrien määrän lisääntyessä ympäristön monimutkaisuus kasvaa. Tämä vaikuttaa päätöksenteon lopputulemaan. (Luoma & Martela, 2021). Hyvien päätösten tekeminen yrityksen liiketoimintamallin muuttamiseksi vaatii yritysjohtajalta kykyä havaita keskinäisiä riippuvuuksia liiketoimintamallissa. Näin ollen päätökset, jotka ovat hyviä yksittäisten organisaation aktiviteettien tasolla parantavat koko organisaation toimintaa yleisesti. (Zott & Amit, 2010)

Muutosnopeudella tarkoitetaan kuinka nopeasti ympäristön muuttujat, jotka vaikuttavat päätöksentekoon, muuttuvat. Muutosnopeus ympäristössä voidaan jaotella viiteen eri kategoriaan. Ympäristön muutoksen nopeutta ja muutoksen suuntaa voidaan seurata teknologian, tuotteen, kysynnän, lainsäädännön ja kilpailun kannalta. (McCarthy ym. 2010)

Korkea muutosnopeus voi indikoida sitä, että strategiat, jotka aiemmin toimivat, eivät välttämättä toimi enää. Esimerkkejä päätöksentekotilanteista korkeassa muutosnopeudessa on tilanteet, jossa yrityksen täytyy tehdä päätöksiä jonkin ulkosyntyisen muutoksen takia. Tällaisia muutoksia voi tapahtua esimerkiksi teknologiassa (tekoälyn kehittyminen) tai yhteiskunnassa (kaupungistuminen). Ympäristön muutoksessa on hyvä tietää, onko se systeemistä vai ei. Systeemisellä muutoksella tarkoitetaan muutosta useissa eri ympäristön muuttujissa, joiden muutoksen perustana on samat syyt. Esimerkiksi kaupungistuminen laskee asuntojen kysyntää syrjäseuduilla ja lisää sitä kaupungeissa. Taustalla oleva

syy on sama, mutta se korreloi useiden eri ympäristön muuttujien kanssa. (Luoma & Martela, 2021)

Epätietoisuudella tarkoitetaan informaation puutetta päätöksentekotilanteessa (Daft & Lengel, 1986). Se voidaan myös määritellä erotukseksi, joka syntyy organisaatiossa olemassa olevan informaation ja päätöksentekoon tarvittavan informaation välille (Galbraith, 1977).

2.5.2 Koronaviruspandemian eteneminen Suomessa

Koronaviruksen aiheuttama pandemia on ollut viime vuosina yksi suurimmista epätietoisuuden aiheuttajista yritysten liiketoimintaympäristössä myös Suomessa, eikä kukaan ole voinut välttyä kohtaamasta sen vaikutuksia. Koronavirus sai alkunsa 2019 joulukuussa Kiinan Wuhanista, josta se tulevina kuukausina ja vuosina levisi maailmanlaajuiseksi pandemiaksi. Pandemia on viime vuosien aikana mullistanut maailmaa monin tavoin. Suomessa koronaviruksen on sairastanut noin 1,3 miljoona ihmistä. Maailmanlaajuisesti koronan on sairastunut arviolta noin 181 miljoonaa ihmistä ja siihen on menehtynyt 3,91 miljoonaa ihmistä. (Narayanan, Wokutch, Ghobadian & O'Regan, 2021)

Koronaviruksen etenemistä pyrittiin estämään Suomessa monin keinoin. Maaliskuun 14. päivä vuonna 2020 kiellettiin yli 500 hengen yleisötilaisuudet (Valtioneuvosto, 2020). Muutama päivä tästä hallitus linjasi Suomen olevan poikkeusoloissa ja otettiin käyttöön valmiuslaki. Muun muassa koulujen, oppilaitosten ja yliopistojen tilat suljettiin. Tällöin myös annettiin yrityksille etätyösuositus ja monissa yrityksissä siirryttiin tekemään pääasiassa etätöitä aloilla, joilla se oli mahdollista. Maaliskuun 17. päivä kiellettiin yli 10 henkilön yleisötilaisuudet. Rajaliikennettä alettiin rajoittaa. (Valtioneuvosto, 2020)

Lokakuussa THL ja hallitus antoivat maskisuosituksen, koskien erityisesti Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiriä. Myöhemmin myös maskipakkoa käytettiin esimerkiksi julkisissa kulkuvälineissä. Suomessa ensimmäiset koronarokotukset annettiin joulukuussa 2020, ja vuoden 2021 aikana vähintään kaksi rokotetta sai 75 prosenttia Suomen kansalaisista. Tätä kirjoittaessa vuoden 2022 loppupuolella kaksi rokotetta on saanut 78 prosenttia väestöstä. (THL, 2022) Koronavirusta esiintyy edelleen laajasti Suomessa ja monissa EU-maissa lokakuussa 2022, vaikka suurimmasta osasta rajoituksia on voitu jo luopua (STM-tiedote, 2022).

2020 maaliskuussa annetulla etätyösuosituksella on ollut Suomessa ja maailmalla peruuttamattomia vaikutuksia. Vuoden 2022 aikana etätyösuosituksia on purettu, mutta etätyön suosio on tästä huolimatta säilynyt. Uskon etätyöhön siirtymisen tarpeen olleen yksi suurimpia koronaviruspandemian aiheuttamia päätöksenteko-ongelmia ratkottavaksi yritysjohtajille.

2.5.3 Koronaviruspandemian aiheuttama muutos

Koronaviruksen aiheuttamaa muutosta liiketoimintaympäristössä on yritetty tutkia esimerkiksi käyttäytymisstrategian avulla. (Foss, 2020) Fossin tutkimus argumentoi, että käyttäytymisstrategia tarjoaa uniikin lähestymiskulman tutkiessa päätöksentekoa disruptiotilanteissa, varsinkin ennalta arvaamattomissa tai hyvin pienen todennäköisyyden tapahtumissa, jollaiseksi koronaviruspandemiankin voi laskea.

Käyttäytymisstrategialla tarkoitetaan kognitiivisen ja sosiaalisen psykologian yhdistämistä strategisen johtamisen teorioihin ja käytäntöihin. Sen tarkoituksena on tehdä realistisia olettamuksia ihmisen kognitiosta, tunteista ja sosiaalisesta käyttäytymisestä ja hyödyntää niitä organisaation strategisessa johtamisessa. (Foss, 2020)

Koronaviruspandemian aikana tehtyjä päätöksiä pyritään selittämään yhdistämällä niitä käyttäytymisstrategian teemoihin. Varsinkin alun päätöksentekoa leimasi merkityksellistämisen prosessi. Disruption luoma epävarmuus ja tilanteen monitulkintaisuus vaatii tilanteen merkityksellistämistä ja järkeistämistä. Päätöksenteko oli maailmanlaajuisesti iteratiivista ja kokeilevaa. Poikkeuksen kuitenkin teki Taiwan, joka aiemman kokemuksensa vuoksi (SARS-epidemia) teki oikeita päätöksiä nopeasti ja aloitti laajat karanteenit muita maita nopeammin. (Foss, 2020)

Merkityksellistämisen lisäksi Foss tutki keskittyneen huomion ja tilanteesta riippuvaisten preferenssien vaikutusta. Suurin osa Euroopan maista aloitti yhteiskunnan sulkemisen vasta kun tartuntojen määrä ja sairaalahoidon kapasiteetti oli täyttymässä. Päättäjien huomio keskittyi täysin tähän ja onkin arvioitu, että yhteiskunnan täydellinen sulkeminen tuli ja tulee kalliimmaksi kuin vähemmän aggressiivisten metodien käyttö. Kolmanneksi pohdittiin erilaisten ajattelun vinoumien, lauma-ajattelun ja erilaisten näkökulmien puuttumista. Tilanteen kehittymisen nopeus vaati nopeita päätöksiä, jolloin osa päätöksentekijöistä paniikinomaisesti toimi lähes automaattisesti ja pääosin intuition varassa. Tämä lisäsi kognitiivisten vinoumien vaikutusta päätöksenteossa. Myös väestön keskuudessa vallitseva pelko varsinkin keväällä 2020 vaikutti kovien päätöksen teossa. (Foss, 2020)

IMF:n (2021) mukaan koronaviruspandemian aiheuttama talouden taantuma on pahin sitten toisen maailmansodan. IMF raportoi, että taantuman seurauksena 95 miljoona ihmistä putosivat äärimmäisen köyhyysrajan alapuolelle. (Narayanan, Wokutch, Ghobadian & O'Regan, 2021)

Koronaviruspandemian aiheuttama muutos nostatti esille erilaisia ongelmia, joihin päättäjien tuli vastata. Eri maiden hallitusten vastauksista näihin ongelmiin voivat myös yritysjohtajat ottaa oppia.

Maiden hallituksista parhaiten menestyivät sellaiset, joissa johtamistyyli oli inklusiivinen, delegoiva ja transformationaalinen. Voidaan olettaa, että tämänkaltainen johtaminen on ollut tehokkaampaa myös yritysmaailmassa. Myös päätöksiä nopeammin tehneet menestyivät koronaviruksen hallitsemisessa paremmin kuin päätöksiä viivyttelevät. Koronaviruspandemia korosti tarvetta olla varautunut odottamattomaan. Guardianin (2020) mukaan hallitusten suunnitelmat perustuivat potentiaalisten riskien tunnistamiselle etukäteen ja niistä puuttui joustavuus käsitellä odottamattomia tilanteita. Vaikka suunnitelmia on hyvä olla, niiden tulisi olla joustavia eikä perustua pelkästään riskien ominaisuuksiin. (Narayanan, Wokutch, Ghobadian & O'Regan, 2021)

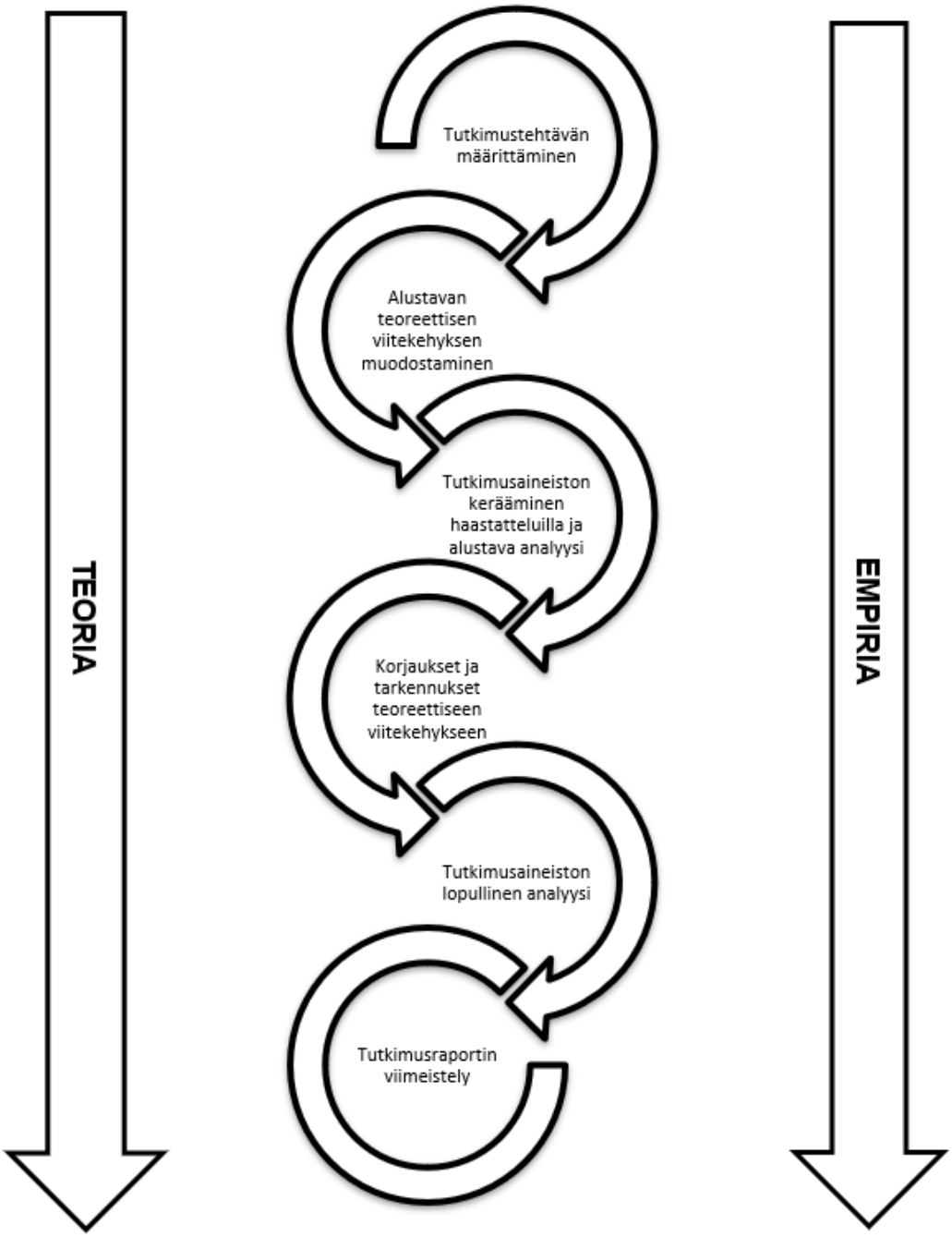
Myös läpinäkyvyyden tarve korostui. Jos Kiinan hallitus olisi ollut alusta asti rehellinen koronaviruksesta ja sen olemassaolosta, olisiko näin laajalta pandemialta voitu välttyä? Viivästyneiden päätösten yhdeksi syyksi usein nimetään Kiinan hallituksen läpinäkyvyyden puute. Tästä voidaan päätellä, että yritysten olisi viisasta investoida ympäristön skannaukseen, jolloin kyky hallita odottamattomia uhkia paranee. Koronavirusrokotteiden ennätyksellisen nopea kehittäminen oli tietokeskusten, lääkeyritysten ja hallitusten yhteistyön tulosta. Yrityksille tämä korostaa strategisten allianssien kehittämisen ja ylläpitämisen tärkeyttä. (Narayanan, Wokutch, Ghobadian & O'Regan, 2021)

3. METODOLOGIA

3.1 Tutkimusprosessin eteneminen

Tutkimus oli tarkoitus toteuttaa induktiivisesti, rakentaen aineistosta kohti teoriaa, mutta tutkimusprosessi muistutti lopulta enemmän abduktiivista. Tutkimusmetodin lopullinen valinta ja haastatteluiden pitäminen tapahtui vasta teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisen jälkeen. Näistä syistä tutkimusprosessia ei voida pitää täysin induktiivisena. Olin aiheen teoriasta haastatteluita tehdessäni tietoinen ja se osaltaan näkyi haastatteluissani ja saattoi vaikuttaa haastateltavien vastauksiin.

Tutkimusprosessi alkoi mielekkään käytännönläheisen ja ajankohtaisen aiheen valinnalla. Tämän pohjalta määritettiin tutkimustehtävä. Aiheesta kerättiin ja kirjoitettiin alustavaa teoreettista viitekehystä, jonka jälkeen suoritettiin tutkimuksen aineiston keruu haastatteluilla. Teoreettisen viitekehyksen muodostamisen ja haastattelujen tekemisen jälkeen aineisto ja teoria elivät yhdessä. Ensin suoritettiin aineiston pohjalta alustava analyysi. Teoreettista viitekehystä muokattiin empirian pohjalta, jonka jälkeen voitiin suorittaa Gioian (2012) metodologiaan nojaten aineiston lopullinen analyysi. Tämän analyysin tuloksia peilattiin vielä teoreettiseen viitekehykseen ja tehtiin johtopäätöksiä. Tutkimusprosessia kuvaa tarkemmin kuvio 1.



Kuvio 1. Tutkimusprosessin eteneminen.

3.2 Laadullinen abduktiivinen tutkimus

Työ toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastatteluja käyttäen. Niin aineistonkeruussa kuin analysoinnissakin käytettiin Gioian (2012) esittelemää metodologiaa. Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla ja analyysiä suoritettiin kahdessa vaiheessa. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttö tarjoaa hyvät työkalut erityisesti

liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa, kuten strateginen johtaminen, markkinointi tai organisaatioiden toiminta (Gummesson, 2000). Kvalitatiiviset menetelmät ovat tutkimuksen teossa joustavia ja sopivat eritoten kokonaisvaltaisen ja avoimen tiedon hankintaan, kun tutkittavasta ilmiöstä ei vielä ole tarkkaa tai selkeää käsitystä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009).

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimuksenteon muotoa, jossa todellisuus käsitetään sosiaalisen konstruktion kautta; kulttuurisen tarkoituksen kautta rakentuneena ja tulkittuna. Siinä missä kvantitatiivinen tutkimus keskittyy hypoteeseihin ja tilastolliseen analyysiin, kvalitatiivinen tutkimus keskittyy holistisen kuvan saamiseen tutkittavista ilmiöistä. (Eriksson & Kovalainen, 2008)

Kiviniemen mukaan laadullista tutkimusta voidaan kuvailla prosessiksi. Tutkimuksen eri vaiheita ei välttämättä tarvitse suunnitella etukäteen, vaan esimerkiksi tutkimustehtävää tai aineistonkeruuta koskevat ratkaisut voivat muotoutua vähitellen. Aineistonkeruussa tutkijan omat intressit vaikuttavat kerätyn aineiston luonteeseen. Aineisto ei siis sinällään kuvaa todellisuutta, vaan tutkijan tulkintaa todellisuudesta. (Valli, 2018)

Induktiivisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimusta toteutetaan aineistolähtöisesti. Olemassa olevien teorioiden vaikutus dataan pyritään minimoimaan ja analyysi tehdään aineiston pohjalta. Lopuksi tarkastetaan, onko tuloksilla yhtäläisyyksiä olemassa olevien teorioiden kanssa. Näin saadaan puhtaammin haastateltavien oikea kokemus esiin, heidän omin sanoin. (Gioia, 2012) Teoriakirjallisuuteen tutustumisen jälkeen tutkimus saa abduktiivisia piirteitä, kun kerätty aineisto ja olemassa oleva teoria kulkevat rinta rinnan (Alvesson & Kärrman, 2007). Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys kirjoitettiin ennen kuin järjestettiin haastatteluita, jolloin abduktiivisuus kuvaa prosessia alusta asti. Koska olin aihepiirin teoriakirjallisuudesta tietoinen haastatteluja tehdessäni, voidaan sen olettaa vaikuttaneen aineistoon jossain määrin. Pidän tätä kuitenkin pääosin hyvänä asiana, sillä aineistosta olisi jäänyt puuttumaan olennaista tietoa ilman pientä johdattelua aiheen pariin.

Abduktiivisuudella tarkoitetaan prosessia, jossa siirrytään arkikielestä kohti kategorioita ja konsepteja (Eriksson & Kovalainen, 2008). Gioian metodologiassa varsinkin analysoinnin toista vaihetta kuvaa abduktiivisuus, jolloin haastateltavan käyttämiä termejä pyritään yleistämään ja yhdistämään nykyteoriaan (Gioia, 2008).

Aineisto kerättiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelulla tarkoitetaan puolistrukturoitua menetelmää, jossa haastattelun aihepiirit, teema-alueet ovat tiedossa. Siitä kuitenkin puuttuu strukturoidulle haastattelulle tyypilliset kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Teemahaastattelulla on neljä keskeistä piirrettä; laajuus, spesifiys, syvyys ja konteksti. (Hirsjärvi & Hurme, 2022)

Ensimmäiseksi laajuudella tarkoitetaan sitä, että haastateltavan tulisi saada tuoda esille kaikki haluamansa näkökulmat, myös teemojen ulkopuolelta. Toisena haastateltavien reaktioiden tulisi olla tarpeeksi spesifejä. Kolmantena syvyydellä tarkoitetaan sitä, että haastattelun tulisi auttaa haastateltavia kuvaamaan haluttuja merkityksiä. Neljänentä tulee ottaa huomioon henkilökohtainen konteksti. On tärkeää selvittää haastateltavan ominaisuudet ja aikaisemmat kokemukset, sillä ne määrittävät merkityksiä, jotka hän niille antaa. Teemahaastattelun järjestämiselle on eri metodeja, mutta nämä yleispiirteet kuvaavat niitä kaikkia. Teemahaastattelu sopii tutkimaan yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. (Hirsjärvi & Hurme, 2022) Haastattelu on yksi ainoista keinoista, joilla kerätä tietoa ihmisen asioille antamista merkityksistä ja tulkinnoista (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005).

Kvalitatiivista tutkimusta on kritisoitu sen teoreettisen perusteellisuuden puutteesta. Tätä ongelmaa ratkomaan Gioia, Corley ja Hamilton (2012) esittelevät systemaattisen lähestymistavan induktiivisen tutkimuksen suorittamisessa. Tässä tutkimuksessa käytetään Gioian metodologiaa niin haastatteluissa kuin tulosten analysoinnissa. Metodologian oletuksena on, että ihmiset organisaatiossa tietävät mitä tekevät ja osaavat selittää ajatuksiaan, aikomuksiaan ja tekojaan. Tarkoituksena on antaa ääni haastateltavalle jo aikaisessa vaiheessa tutkimusta ilman, että aikaisempaa tutkimusta tai teoriaa käsitellään haastateltavan kanssa. Aineistona toimii puhtaasti haastateltavan kokemus, joka antaa hyvän mahdollisuuden löytää uusia konsepteja eikä vain vahvistaa olemassa olevia. (Gioia, 2012) Gioian metodologia tuottaa induktiivisesti uusia konsepteja tavalla, joka täyttää tiedemaailman kovat vaatimukset teoreettiselle täsmällisyydelle (Gioia, 2012). Tämänkaltainen tutkimusmetodi toimii hyvin tutkimuksessa, jossa on tarkoituksena tutkia nimenomaan haastateltavien kokemusta.

Itse haastattelun tulee keskittyä tutkimuskysymyksiin. Sen tulee olla läpikotainen ja tarvittaessa tulee kyetä ennustamaan kysymyksen esiin nostattamia muita ongelmia. On myös tärkeää, että kysymykset eivät ole luonteeltaan johdattelevia, vaan pysyvät neutraaleina. Prosessin edetessä haastattelukysymyksien oleellisuutta on hyvä arvioida ja tarpeen

tullen tehdä muutoksia niihin. (Gioia, 2012) Valittavien teemojen tulee olla riittävän väljiä, jotta haastateltavan kokema todellisuus tutkittavaan ilmiöön liittyen saadaan mahdollisimman puhtaasti paljastettua (Hirsjärvi & Hurme, 2022).

3.3 Analyysimenetelmän esittely

Aineiston analyysissä käytettiin Gioian (2012) metodologiaa. Gioia toteuttaa analyysiä kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa pitäydytään haastateltavan terminologiassa ja kaikki mahdolliset kategoriat kirjataan ylös. Näitä voi olla satoja eikä tarkoituksena vielä olekaan suodattaa niitä mitenkään. Tämän jälkeen esiin nousseita kategorioita yhdistellään konsepteiksi ja pyritään yleistämään etsimällä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia niistä.

Toisessa vaiheessa konsepteja yhdistellään lisää ja luodaan toisen luokan teemoja. Tässä vaiheessa siirrytään haastateltavan käyttämästä terminologiasta kohti teoreettisempaa kategorisointia. Tässä kohtaa tutkija pääsee hyödyntämään teoreettista osaamistaan. Tämän jälkeen tutkitaan, voitaisiinko esiinnousseilla teemoilla kuvailla ja selittää tutkimuksen aiheena olevaa ilmiötä. Tässä vaiheessa keskitytään uusiin konsepteihin, joille ei nykykirjallisuudessa ole vastineita ja olemassa oleviin konsepteihin, joiden huomataan olevan relevantteja uudella alalla. Toisen luokan teemoja pyritään tämän jälkeen vielä yhdistelemään niitä kuvaavan integroidun teeman alle. (Gioia, 2012)

Kun ensimmäisen ja toiseen vaiheen kerätyt konseptit ja teemat on jäsennelty, voidaan aloittaa datarakenteen kokoaminen. Datarakenne toimii visuaalisena esityksenä raa'an datan käsittelystä kohti integroituja teemoja. Datarakenne auttaa tutkijaa pysymään kartalla kaikista aineistosta esiin nousseista teemoista. (Gioia, 2012)

Konkreettisesti analyysi toteutettiin niin, että ensin litteroidusta aineistosta korostettiin kohtia, jotka voisivat vastata tutkimuskysymyksiin. Näitä kerättiin Gioian metodologian mallin mukaisesti yhteen ensimmäisen luokan kategorioiksi. Korostuksia tehtiin eri värein, perustuen omaan arviooni siitä, minkä teeman alle ne voisivat kuulua. Tämän jälkeen toisessa vaiheessa kategorioita yhdisteltiin teorioiden kanssa ja luotiin laajempia teemoja.

3.4 Haastateltavien valinta ja aineiston esittely

Haastateltaviksi valittiin strategisia johtajia, jotka ovat koronapandemiaa ennen ja sen aikana olleet työtehtävissä strategista vastuuta omaavassa asemassa. Haastateltavien valinnassa ei ollut muita kriteereitä.

Haastattelut toteutettiin etäyhteyden avulla, haastateltavien toiveita noudattaen. Haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostin avulla ja pyrittiin sopimaan heille sopiva aika. Haastattelun alussa haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelun nauhoittamiseksi sekä painotettiin, että tutkimus suoritetaan anonyymisti eikä nimiä haastateltavan näin halutessa mainita. Tallenteiden avulla suoritettiin datan litterointi, jonka jälkeen tallenteet poistettiin. Raportissa haastateltavista kerrotaan heidän työroolinsa sekä organisaation toimiala eikä muita tunnistetietoja mainita.

Tutkimuksen aineisto kerättiin helmi- ja maaliskuun aikana. Haastattelut järjestettiin etätapaamisina Zoom-alustaa apuna käyttäen. Haastattelut tallennettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen tallenteet poistettiin.

Alla olevaan taulukkoon on koottu jokaisesta haastattelusta keskeisimmät tiedot. Ensimmäinen haastattelu jäi muita hieman lyhyemmäksi, jonka jälkeen haastattelurunkoon lisättiin muutamia kysymyksiä. Haastattelurunko kehittyi koko datan keräysprosessin ajan eikä jokaiselta haastateltavalta kysytty täysin samoja kysymyksiä. Varsinaisia esihaastatteluja ei ajan puuttumisen vuoksi järjestetty.

Taulukko 3. Haastateltavien tunnistetiedot.

Tunniste	Työrooli	Yritysmuoto/toimiala	Päivämäärä	Kesto
H1	Konsultti	Yrittäjä / liikkeenjohto, strategia	21.2.2023	23min
H2	Johtaja, urapalvelut	Ammatillinen etujärjestö	28.2.2023	35min
H3	Toimitusjohtaja	Järjestötoiminta	6.3.2023	29min
H4	Johtaja, lääketieteellinen	Laboratoriopalvelut	27.3.2023	26min
H5	Toiminnanjohtaja	Ammatillinen etujärjestö	29.3.2023	28min

Haastateltavia ei ole rajattu muuten, kuin että heidän on täytynyt työskennellä strategista päätöksentekovastuuta omaavissa tehtävissä koronapandemian aikana. Haastateltavien toimialaa ei myöskään ole rajattu ja haastateltavien toimialojen kirjo on laaja. Toimialarajausta ei tehty, sillä uskoin koronapandemian aiheuttamien haasteiden olleen johtamisen kannalta universaaleja toimialasta riippumatta. Näin ollen halusin kuulla kokemuksia mahdollisimman erilaisilta toimialoilta. Tämän päätöksen seurauksia käsittelen laajemmin johtopäätöksissä. Esittelen seuraavaksi haastateltavat yksi kerrallaan. Haastateltavista ei kerrota tarkempia tunnistetietoja, jotta voidaan taata anonymiteetin säilyvyys.

H1 työskentelee liikkeenjohdon konsulttina ja hänellä on oma yritys. Hän auttaa yritysten omistajia, hallituksia ja johtoryhmiä heidän strategiatyössään. Tähän kuuluu muun muassa muutostilanteiden läpivienti, strategian uudistaminen ja muu johtamisen kehittäminen. Hän toimii myös partnerina voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa, jonka missiona on saada Suomeen vastuullista omistajuutta ja hyvää hallitustyöskentelyä. Hän on aiemmin työskennellyt strategisena johtajana ja toiminut eri organisaatioiden hallituksissa.

H2 työskentelee ammatillisen etujärjestön urapalveluista vastaavana johtajana. Hänellä on alaisinaan uravalmentajia ja hän kuuluu järjestön johtoryhmään. Roolissaan hän vastaa muun muassa siitä, mitkä teemat osaamisen kehittämiseksi heidän palveluissaan pitäisi korostua ja mitä yhteisöllisyyttä tukevia palveluita he tarjoavat. H2 aloitti uudessa roolissaan strategisena johtajana juuri ennen koronapandemian alkua, keväällä 2020.

H3 työskentelee yrittäjiä tukevan järjestön toimitusjohtajana pääosin edunvalvonnan tehtävissä. Hänellä on lukuisia luottamustehtäviä ja hän toimii myös suuren vakuutusyhtiön hallintoneuvoston puheenjohtajana. Hänellä on pitkä työhistoria strategisena johtajana ja hän on hallitustyön ammattilainen.

H4 työskentelee lääketieteellisenä johtajana laboratoriopalveluita tarjoavassa yrityksessä. Yritys on hyvinvointialueiden omistama osakeyhtiö, joka tuottaa terveydenhuollon tarvitsemia laboratoriopalveluita ympäri Suomen. Työssään hän vastaa muun muassa diagnostiikkapalveluista ja laboratoriotutkimuksista. Hän on taustakoulutukseltaan lääkäri, mutta on tehnyt erilaisia johtamistehtäviä yli 10 vuotta.

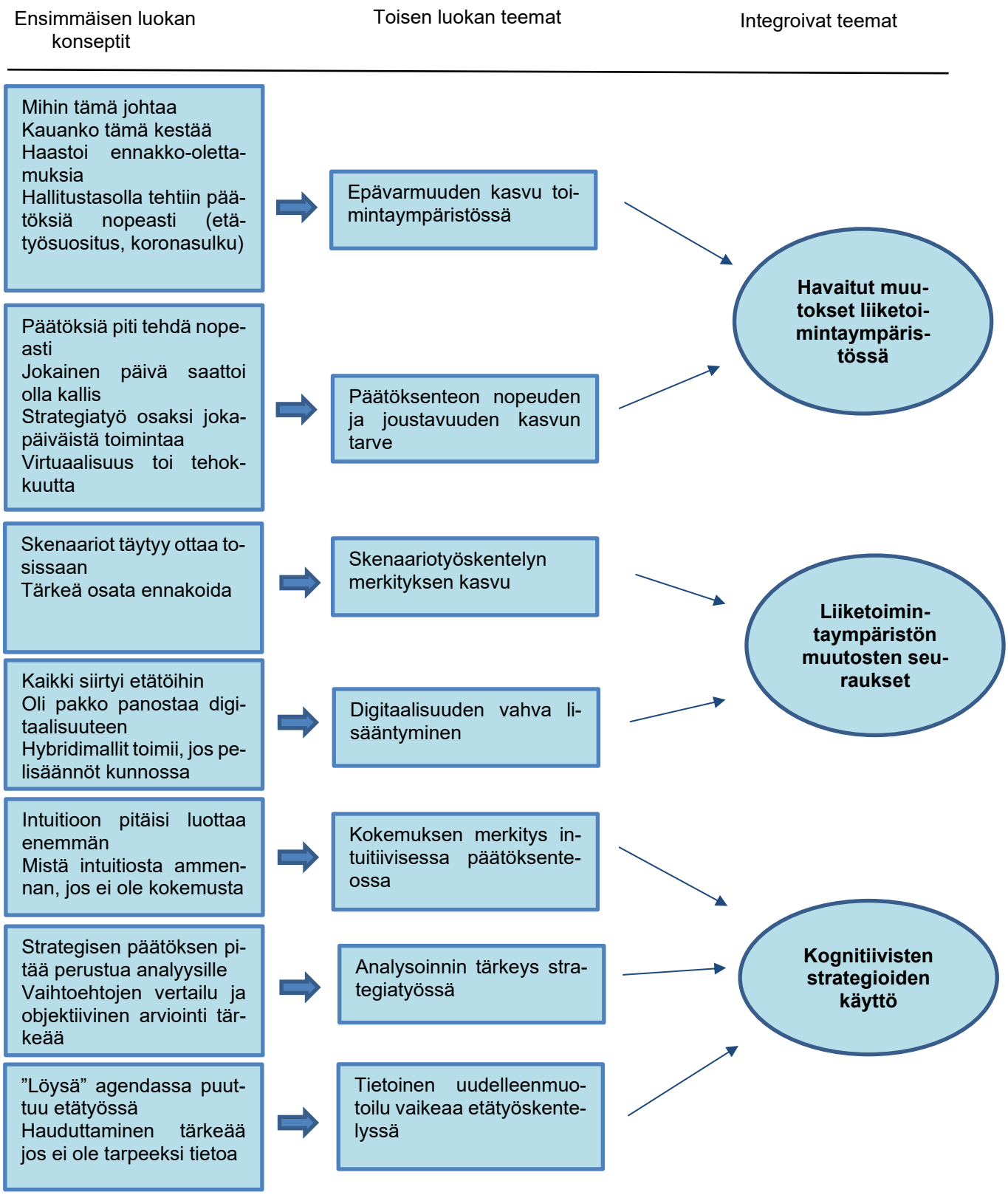
H5 työskentelee toiminnanjohtajana samassa ammatillisessa etujärjestössä kuin H2. Nykyisessä pestissään hän on ollut neljä vuotta, päävastuualueena toimiston operatiivinen johtaminen. Hallituksen suuntaan hän toimii strategiaehdotusten esittäjänä. Tämän lisäksi

hänellä on myös lukuisia vastuutehtäviä eri organisaatioiden hallituksissa. H5:llä on pitkä ja menestyksekäs työura takana strategisena johtajana ja hän on hallitustyön ammattilainen.

4. TULOKSET

4.1 Havaitut muutokset liiketoimintaympäristössä

Tässä ja tulevissa kappaleissa käsittelen analyysin tuloksena aineistosta tehtyjä havaintoja. Alla oleva kuvio (kuvio 3) on tulosta Gioian metodologian mukaisesti tehdystä aineiston analyysistä. Kolme tärkeintä integroitua teemaa, jonka alla tuloksia käsitellään ovat havaitut muutokset liiketoimintaympäristössä, liiketoimintaympäristön muutosten seuraukset ja kognitiivisten strategioiden käyttö. Aineistosta on tehty nostoja suorien lainausten muodossa, jotta haastateltavien ääni tulee mahdollisimman puhtaana esiin tutkimusraportissa. Havaittuja toisen luokan teemoja ovat epävarmuuden kasvu toimintaympäristössä, päätöksenteon nopeuden ja joustavuuden kasvu, skenaariotyöskentelyn merkityksen kasvu, digitaalisuuden vahva lisääntyminen, kokemuksen merkitys intuitiivisessa päätöksenteossa, analysoinnin tärkeys strategiatyössä sekä tietoisen uudelleenmuotoilun haastavuus etätyöskentelyssä.



Kuvio 2. Datarakenteen visualisointi.

4.1.1 Epävarmuuden lisääntyminen

Koronapandemian muutosten merkityksellistäminen on ollut ensiarvoisen tärkeää etenkin alkuvaiheessa. Koronapandemian mukanaan tuomat muutokset tapahtuivat nopeasti ja olivat ainakin osittain selkeitä. Nämä muutokset lisäsivät liiketoimintaympäristön monimutkaisuutta, monitulkintaisuutta ja muutosnopeutta. Kaikki haastateltavat tunnistivat näitä muutoksia ja ne aiheuttivat toimintaan epävarmuutta. Nopeasti muuttuva ympäristö vaati nopeita toimia, mutta samalla epävarmuus ja epätietoisuus hidasti oikeanlaisten päätösten tekoa. Kukaan ei tiennyt mihin tilanne johtaa tai kauan se kestää.

> *”Koronan aikana, kun sä et voinut tietää oikein, että mihin suuntaan se menee, niin silloin oli pakko vähän jarruttaa ja odottaa, että mikä se suunta on.”* (H3)

> *”Kauan tää jatkuu, mihin tää eskaloituu ja syntyykö yhteiskunnassa jotain sellaisia asioita, jotka vaikeuttavat meidän työntekoa.”* (H5)

Koronapandemian aiheuttama epävarmuus yritysten toimintaympäristössä nousi esiin kaikissa haastatteluissa. Tätä epävarmuutta lisäsi hallitustason regulaatio kuten etätyö- ja maskisuositukset sekä esimerkiksi Uudenmaan koronablokki. Epävarmuus pakotti yrityksiä hidastamaan olemassa olevia projektejaan ja toimialan mukaan koko liiketoiminnan miettiminen uudelleen saattoi olla aiheellista. Liiketoimintaympäristöä kuvaavia muutoksia oli esimerkiksi H4:n mukaan logistiikkaketjujen toimimattomuus ja valtakunnallisen regulaation yllättävä nopeus.

> *”Tämmöinen valtakunnallinen ohjaus ja regulaatio, joka tuli aika vahvasti esiin ja tavallaan yllätti nopeudellaan ajatellen sitä, että tartuntatautilakia saatiin muutettua aika pienessä ajassa.”* (H4)

Suomen voidaan siis ajatella toimineen hallitustasolla riittävän nopeasti koronapandemian alussa ja osittain voidaan kiistellä, olivatko tehdyt toimet ylimitoitettuja. Uudenmaan sulkeminen muulta Suomelta tuotti monille organisaatioille vaikeuksia esimerkiksi logistiikan suhteen. Haastateltavien organisaatioille koronan voidaan ajatella olleen nettopositiivinen, mutta kaikilla tilanne ei päättynyt yhtä hyvin.

Liiketoimintaympäristön epävarmuutta yritettiin lievittää esimerkiksi panostamalla tiedonkulkuun organisaatioiden sisällä. Virtuaalisuus pääosin paransi tiedonkulkua haastateltavien organisaatioissa. Varsinkin tilanteen alkuvaiheissa oli tärkeää, että ympäristössä

ja organisaatioissa tapahtuvista muutoksista kyettiin tiedottamaan koko organisaatiolle tehokkaasti ja tässä auttoi se, että kaikki työntekijät olivat jonkin päätteen ääressä.

4.1.2 Päätöksenteon nopeuden ja joustavuuden kasvun tarve

Koronapandemian aiheuttama epävarmuus toi mukanaan tarpeen nopeuttaa päätöksentekoa ja lisätä sen joustavuutta. Koronapandemian alkuvaiheessa päätöksenteon piti olla nopeaa, sillä jokainen päivä saattoi käydä yrityksille kalliiksi. Monissa yrityksissä tehtiin lomautuksia ja toimintaa muutettiin. Haastateltavien organisaatioissa ei kuitenkaan tarvittu tehdä laajoja irtisanomisia.

Aineiston mukaan koronapandemian alkuvaiheessa kyettiin tekemään nopeita päätöksiä, vaikka ne pääosin perustuivatkin analyysille, jota ei yleensä pidetä kaikista nopeimpana päätöksentekotapana.

> *" (Päätöksenteko koronapandemian alkuvaiheissa) ...hyvin tarkkaan tiedonkeruuseen sekin perustui, siitä huolimatta, että vaadittiin nopeaa päätöksentekoa"* (H4)

Esimerkiksi pakotettu siirtyminen etätöihin mahdollisti nopeamman organisaatioiden päätöksentekoprosessin analyysivaiheen läpikäynnin.

> *"Johtamisessa otettiin sellaiset tilannehuoneet käyttöön ja jatkuvasti oli vähän niin kuin kriisi päällä ja oltiin jatkuvasti pulssilla ja esimerkiksi johtoryhmät aloitti joka päivä samaan aikaan jollain tilannekatsauksella."* (H1)

Näin pysyttiin jatkuvasti kartalla tilanteesta ja päätöksiä voitiin analysoida järjellä, vaikka aikataulu olikin tiukka. Monen haastateltavan mukaan koronapandemian alun nopea päätöksenteko on tullut jäädäkseen ja päätöksiä osataan tehdä nykyään nopeammin. Strategiatyö yleisesti ei tarkoita enää vuosittaista kokousta eikä sitä tehdä vuosiksi eteenpäin, vaan se on integroitunut osaksi jokaviikkoista tekemistä.

> *"Se aikaikkuna missä ajassa normaalisti kehitetään asioita, niin oli aikaisemmin paljon pidempi, että siinä piti tosi lyhyessä ajassa saada paljon aikaan."* (H4)

On ymmärretty sen tärkeys, että strategian on oltava tarpeeksi joustava. Päätöksiä sitoa organisaation resursseja vuosiksi etukäteen ei tehdä enää yhtä kevyin perustein. Näin koronan kaltaisiin tilanteisiin voidaan reagoida nopeammin tulevaisuudessa. Myös organisaatiorakenteen tulisi olla ketterä.

Korona toi nopealiikkeisyyttä ja suoraviivaisuutta strategiatyöhön, mutta vaikutus näkyy myös operatiivisella tasolla. Vaikuttaa siltä, että operatiivisessa toiminnassa voidaan yleisemmin nojata intuitioon, kun taas strategisessa toiminnassa analyyttinen päättely on oletusarvoinen. Ylipäätään operatiivisen tason johtajille on annettu enemmän valtuuksia johtaa omaa yksikköään. Näin jokapäiväisessä toiminnassa voidaan reagoida nopeammin toimintaympäristön muutoksiin.

4.2 Liiketoimintaympäristön muutosten seuraukset

Koronapandemian aiheuttamiin muutoksiin vastaamiseksi haastateltavien organisaatiot käyttivät jonkin verran eri keinoja, mutta yhteisiä teemoja löytyi. Liiketoimintaympäristön kasvanutta epävarmuutta pyrittiin lievittämään ja etsittiin keinoja, joilla päätöksentekoa voidaan nopeuttaa. Aineistossa selkeästi toistuvat teemat oli etätöihin siirtymisen takia tehty voimakas digitaalisuuteen panostaminen sekä esimerkiksi skenaariotyöskentelyn merkityksen kasvu ennakoitavuuden lisäämisessä.

4.2.1 Skenaariotyöskentelyn merkityksen kasvu

Kaikkien haastateltavien organisaatioissa on hyödynnetty skenaariotyöskentelyä jo ennen koronaa jossain määrin, mutta koronapandemiaa ja sen laajuutta ei osannut kukaan ennustaa. Näin laajaa pandemiaa pidettiin varsin pienen prosenttiyksikön todennäköisyytenä.

> *”Kyllähän meillä kaikenlaisia valmiussuunnitelmia on, mutta tähän mittakaavaan mihin tämä korona ylsi niin ei osannut varmaan kukaan varautua.”* (H4)

Koronapandemian aikana erilaisten skenaarioiden pohtiminen osoitti tärkeytensä toimintaympäristön epävarmuuden lievittämisessä. Tilanteen jo ollessa päällä yritettiin ennustaa koronapandemian tulevaisuuden suuntaa. Haasteltavien puheessa toistui se, että monia skenaarioita ei ennen koronaa ajateltu oikeasti mahdollisina tai niitä ei otettu todesta.

> *”Skenaariot oli lainausmerkeissä hauskoja harjoituksia, että mitäs jos näin tapahtuisikin tai muuta. Nyt ne otetaan todella tosissaan. Näissä on enemmän tämmöistä realismia, että näin todellakin voi tapahtua, me emme koskaan tiedä.”* (H3)

Skenaariotyöskentelyä ei tehty vakavasti eikä skenaarioita varten oikeasti kunnolla varauduttu. Koronapandemia on kuitenkin osoittanut, että melkein mitä vain voi tapahtua liiketoimintaympäristössä. Haastateltavat ovat ymmärtäneet, että skenaariot voivat oikeasti toteutua ja niiden varalta valmistautuminen on tärkeää.

> *”Harva on ottanut sen tosissaan eli ne on ollut vaan jonkinlaisia aihioita joissain eri skenaarioissa. (Skenaarioihin) ei ole suhtauduttu vakavasti, mutta nyt pitää.”* (H1)

Koronapandemia on opettanut organisaatioille ennakoinnin tärkeyttä ja vahvan halun olla valmistautunut tuleviin haasteisiin. Etenkin Suomessa toimiville yrityksille tähän on osaltaan vaikuttanut myös Venäjän hyökkäys Ukrainaan.

> *”Tää tilanne mitä tässä nyt on eletty vuosia, on tuonut ennakoinnin merkityksen enemmän tosissaan sinne liikkeenjohdon ja hallituksen agendalle.”* (H1)

4.2.2 Digitaalisuuden vahva lisääntyminen

Haastateltavista selkeästi suurin koronapandemian aiheuttamien muutosten seuraus on ollut etätöihin siirtyminen ja sen mukanaan tuoma digitaalisuuden kasvu. Monissa organisaatioissa etämoodiin oli siirryttävä pakon edessä ja tämä johti vahvaan digitaalisuuteen panostamiseen.

> *”Koko organisaatio laitettiin tekemään ja valmistelemaan sitä, että miten lähdetään toimimaan digitaalisesti.”* (H3)

Fyysisten laitteiden hankintaan ja järjestelemien parantamiseen sekä henkilöstön kouluttamiseen käytettiin paljon resursseja. Osalla organisaatioista oli jo valmiiksi hyvät etätyökäytännöt ja -laitteet, mutta myös he panostivat digitaalisuuden kasvuun.

> *”Tiimi on tottunut tekemään etätyötä jo aikaisemmin, ja he on palvelleet asiakkaita puhelimitse ja erilaisilla videosysteemeillä. Se auttoi aika paljon siihen, että se itse työ oli sinällään hoidettavissa.”* (H2)

Tätä komppasi myös saman organisaation H5, joka mainitsi, että heillä oli käytössä varsin vapaat etätyökäytännöt jo ennen koronaa. Haasteita tuotti henkilöstön uudelleenkouluttaminen vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

Osaltaan digitaalisuus myös auttoi koronapandemian alussa epävarmuuden lievittämisessä. Kuten H1 sanoi, virtuaalisuus mahdollisti erilaisten tilannekatsausten ottamisen

päivittäin, joka nopeutti päätöksentekoa. Virtuaalisuus opetti haastateltaville myös tehokkuutta.

> *”Kuvitteli, että kaikki pitää aina tehdä face-to-face neukkarissa tai jossain auditoriossa niin yhtäkkiä sitten vaan pystyttiin tekemään ne samat asiat virtuaalisesti. Se toi ihan hirveästi tehokkuutta.”* (H1)

Alun investointien jälkeen digitaalisuuden lisääminen ja etätyöskentely ovat itseasiassa tuoneet organisaatioille säästöä. Kasvanut digitaalisuus on laskenut kustannuksia ja vähentänyt esimerkiksi sairauspoissaolojen määrää.

> *”Oikeastaan digitaalisuus toi pelkästään säästöjä sen alun satsausten jälkeen.”* (H3)

Digitalisaation lisääntymisen myötä haastateltavat ymmärsivät, että kaikkia palavereita ei tarvitse pitää livenä paikan päällä ja se säästää myös aikaa, kun ”ei tarvitse juosta tuolla ympäri Helsinkiä” kuten H5 sanoi.

Koronapandemian hellittäessä ja työntekijöiden palatessa työpaikoille, haasteita on aiheuttanut paikallaolevien ja etänä työskentelevien yhdessä työskentelyn sovittaminen. Monissa haastatteluissa mainittiin erilaiset etätyön hybridimallit. Haastateltavien mielestä hybridimallit toimivat, kunhan yhteiset pelisäännöt ovat kunnossa. Esimerkiksi H2:n ja H5:n organisaatiossa, jos kokouksessa yksikin on etänä, niin kaikki paikallaolijat ovat tietokoneilla ja pitävät kamerat auki. Näin etänä työskentelevät eivät koe jäävänsä ulkopuolelle ja kaikki ovat ikään kuin samalla linjalla.

Virtuaalisuuden tuomat muutokset koettiin siis organisaatioissa pääosin positiivisina, mutta kritiikkiäkin esiintyi. H5 nosti esiin sen, että virtuaalisessa kanssakäynnissä puuttuu tietynlainen lämmin vuorovaikutus. Hänen mukaansa etämoodissa vuorovaikutus on aina vähän keinotekoisempi ja siitä puuttuu tietyt nyanssit. Varsinkin luovissa prosesseissa kuten strategiatyössä, agendassa olisi hyvä olla jonkin verran ”löysää”, vapaampaa keskustelua, joka monesti johtaa hyviin lopputuloksiin.

> *”Siinä on vaara, että tällaisessa tosi strategisessa työskentelyssä se digitaalisuus saattaa hankaloittaa sitä lopputuloksen aikaansaamista tai sen laatua.”* (H5)

4.3 Kognitiivisten strategioiden käyttö

Kognitiivisten strategioiden käytössä esiintyi aineistossa eniten hajontaa. Suurin osa haastateltavista oli yleisesti sitä mieltä, että päätöksentekotavan valinta on tilannekohtainen ja yleisesti mitä isommasta päätöksestä on kyse, sitä analyyttisemmin sitä täytyy tarkastella.

> *”Tavallaan oppinut, että joskus pitää mennä vähän perstuntumalla ja lähtee vaan tekemään ja sitten katsoo, että meneekö tämä oikein vai pitääkö korjata ja joskus sitten on ihan hyvä olla analyyttinen ja miettiä pidempään”* (H5)

Moni haastateltava sanoi, että strategiatyössä ja koronapandemian kaltaisissa tilanteissa, strategisen päätöksenteon tulee perustua analyysille ja sille, että päätökset valmistellaan huolellisesti. Toisaalta samalla korostettiin, että päätöksiä tulee kyetä tekemään nopeasti. Osa haastateltavista nosti myös intuitiivisen päättelyn tärkeyden esille ja yhden haastateltavan mielestä siihen pitäisi luottaa enemmänkin. Varsinkin kokemuksen merkitys siinä, voiko intuitioon luottaa, nousi muutamassa keskustelussa esille.

4.3.1 Kokemuksen merkitys intuitiivisessa päätöksenteossa

Haastateltavat pääosin tunnistivat intuitiivisessa päättelyssä kokemuksen merkityksen vastaavista tilanteista. Mielestäni on mielenkiintoista, että kaksi laajimmat työurat tehnyttä haasteltavaa puhuivat eniten intuition puolesta. Tämä vahvistaisi sitä käsitystä, että laajempi kokemus antaa paremman lopputuloksen intuitiivisessa päätöksenteossa.

> *”Intuitioon pitäisi luottaa vähän enemmänkin, että se oikeastaan ohjaa ja tuottaa itse asiassa yllättävän hyvinkin niin kun hyviä päätöksiä”* (H5)

Tätä käsitystä tukee teoria (esim. Luoma & Martela, 2021). Mielestäni on myös hyvä huomata, että kukaan haastateltavista ei sanonut koronapandemian aikaisten päätösten perustuneen intuitioon. Tämä vahvistaisi käsitystä kokemuksen merkityksestä. Koronapandemian kaltainen tilanne oli kaikille uusi, jolloin kenelläkään ei voinut olla siitä etukäteen kokemusta ja se vaati kaikilta johtajilta paljon ponnistuksia ja aivotyötä.

Aineiston pohjalta voidaan päätellä, että kokemuksen karttuessa, intuitioon luotetaan enemmän. Tämä on kuitenkin yksilöllistä ja kokemuksen täytyy olla tarpeeksi spesifiä ja vastata päätöksentekijän nykyistä ympäristöä.

> *”Mä olin niin kun suorastaan ylirationaalinen ja harkitseva joskus urani alussa, että kaikki piti puida ja mutustella ja analysoida puhki ennen kuin ennen kuin lähdit tekemään mitään päätöstä pienissäkin asioissa. Pikkuhiljaa oppinut siihen, että pitää oikeastaan aika tilanneherkästi lukea sitä tilannetta, että onko tää nyt niin relevantti asia, että siihen pitää käyttää oikeasti aikaa”* (H5)

Haastatteluissa nousi esille se, että jos toimintaympäristössä ei havaita muutoksia ja tiedetään, missä strategisessa kehyksessä toimitaan, on hyvä tehdä päätöksiä nopeasti intuition voimin eikä jäädä ”mähmimään”. Joskus on hyvä päättää jotain ja lähteä tekemään, sen sijaan, että ylianalysoidaan, kuten H5 sanoi. Tämä ajatus perustuu yleensä johonkin intuitioon siitä, että ollaan kuitenkin menossa oikeaan suuntaan. H5 yhtyy ajatukseen siitä, että kokemuksen ja työvuosien karttuessa intuitioon on voinut luottaa paremmin.

Intuitioon ei tarvitse kuitenkaan luottaa sokeasti. Myös intuitiivisen päättelyn lopputulemana tehtävä ratkaisuehdotus voi käydä läpi analyyttisen arviointiprosessin. Intuitiivinen ratkaisuehdotus voi olla yksi muiden joukossa strategisessa päätöksentekoprosessissa. Aineiston pohjalta jäi kuitenkin epäselväksi missä määrin tätä tapahtuu ja kuinka usein intuitiivinen ratkaisuehdotus analyysin jälkeen lopulta valitaan. Intuitiivinen päättely kärsii hieman sen mittaamattoman luonteen vuoksi. Intuitiota on vaikea perustella muille järkiperustein ja muiden vakuuttaminen esimerkiksi johtoryhmässä oman intuition oikeanlaisuudesta voi olla haastavaa.

Operatiivisen ja strategisen tason johtajien välillä tuntuu olevan selkeä ero kognitiivisten strategioiden käytössä.

> *” Musta tuntuu, että mä tein päätökset aina niinku naps näin; hyvin semmoinen nopea ja edetään jo ennen, kun on ehtinyt kerran räpäyttää tyyliin. (Nyt kun on saanut strategista vastuuta) …musta on selvästi tullut analyyttisempi ja harkitsevampi ja ollut taipuvainen oppimaan vähän sitäkin, että joskus voi olla todellakin hyvä vähän niin kun mä tykkään sanoa, että nukkua asian päälle ainakin vaikka parikin yötä.”* (H2)

Siinä missä kokeneempi strateginen johtaja (H5) on pikkuhiljaa alkanut nojaamaan enemmän intuitioon, vähemmän strategista johtajakokemusta omaava H2, joka operatiivisena johtajana oli intuitiivinen, nojaa nyt enemmän analyyttiseen päättelyyn. H2:n kohdalla

tähän vaikuttaa se, että toiselta alalta siirtyvänä uutena strategisena johtajana hänellä ei ollut kokemusta alaistensa työtehtävistä.

> *”Jos heillä (alaisilla) on joku ongelmatilanne, että ”miten mä nyt tän kanssa teen”, niin mullahan ei ole siitä tilanteesta kokemusta, että mistä intuitiosta mä olisin sitten silloin ammentanut, niin en mistään.”* (H2)

Mielestäni tämä on mielenkiintoinen havainto ja voisi olla mielenkiintoista seurata muuttuuko H2:n päätöksentekotapa tulevaisuudessa kokemuksen kasvaessa. Tässä mielestäni taas korostuu kokemuksen merkitys siinä, voiko intuitiiviseen tunteeseen päätöksenteossa luottaa.

4.3.2 Analysoinnin tärkeys strategiatyössä

Pääosin haastateltavat siis kokivat, että strategisessa päätöksenteossa analyysi ja eri vaihtoehtojen huolellinen valmistelu ja vertailu on tärkeää. Tämä tarkoittaa sitä, että asioita selvitellään, vaihtoehtoja vertaillaan, päätöksentekoa tarvittaessa haudutetaan ja vasta valmiita päätösehdotuksia tuodaan johtoryhmän pöydälle. Osa haastateltavista jopa hieman vähätteli intuitioon pohjautuvaa päätöksentekoa.

> *”Päätösten pitää pohjautua analyysiin, ja siihen, että päätökset on hyvin valmisteltu”* (H1)

> *”Hyvin faktaihminen olen ja luonnontieteellisen peruskoulutuksen saaneena niin on tottunut tähän, että näyttöön perustuvaa asioiden perusteluiden pitää olla”* (H4)

Muutamassa haastattelussa nousi esiin kognitiivisen strategian valinnan tilanneriippuvaisuus. Merkittävää sitoutumista vaativat päätökset tarkastellaan tarkemmin analyyttisen päättelyn avulla. Tämä lisää turvallisuuden tunnetta päätöksenteossa ja varmuutta siitä, että tehty päätös on oikeanlainen. Analyysiin perustuva päätös on helpompi perustella.

> *”Jos se on tämmöinen, joka vaatii merkittävää sitoutumista tulevaisuuteen taloudellisesti, niin silloin mä oon tosi analyyttinen. Numerotiedot on todella tärkeitä. Mutta, jos lähdetään tekemään tämmöistä toiminnan kehittämistä, niin siinä mä oon taas enemmän intuitiivinen.”* (H3)

Analyyttisen päättelyn nopeutta ei pidetä aineiston perusteella kovinkaan suurena ongelmana. Strategisia päätöksiä ei normaalisti tarvitse tehdä muutaman päivän sisällä ja

vaikka koronapandemiassa vaadittiin nopeita päätöksiä, ne perusteltiin silti pääosin analyysin pohjalta. Tällä voisi kuvitella olevan negatiivinen vaikutus päätöksenteon laatuun, mutta ainakin haastateltavien organisaatioissa tunnuttiin tekevän pääosin oikeanlaisia päätöksiä korona-aikana.

> *”Hyvin harvoinhan sun täytyy tehdä jotain päätöstä ihan ad hoc. Se on operatiivisella puolella, kun ihmiset, jotka vetää tiettyjä funktioita niin ne tekee niitä operatiivisia päätöksiä koko ajan. Mutta mä jotenkin karsastan sitä, että (strategisessa päätöksenteossa) tullaan joidenkin asioiden kanssa ja se päätös pitää tehdä siinä.”* (H1)

Koronapandemian alkuvaiheen päätökset perustuivat siis pitkälti analyyttiseen päättelyyn, jota kuitenkin piti tehdä nopeammalla aikataululla kuin normaalisti. Muutama haastateltava mainitsi parviälyn hyödyntämisen. Tällä tarkoitetaan päätöksentekotapaa, jossa pyritään hyödyntämään laajasti organisaatiossa olevaa asiantuntijuutta. Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa tällainen päätöksenteko tuntuu olevan yleistä.

> *”Kun me puhutaan asiantuntijaorganisaation johtamisesta, niin silloin ollaan tosi tarkasti sen äärellä, että sun täytyy kuunnella asiantuntijoita. Silloin se parviäly tuottaa kyllä hirveän paljon parempaa jälkeä kuin se, että itse yrittäisi tässä jotain säätää.”* (H5)

Kognitiivinen strategia on monelle siis tilannekohtainen valinta, mutta argumentoisin, että se on myös toimialakohtaista. H4:n laboratoriopalveluita tarjoava organisaatio on hyvin tieteellinen ja myös päätöksenteko on siellä perusteltava faktoilla ja tilastoilla. Kuitenkin luovemmilla aloilla päätöksiä ei aina voi perustella pelkästään rationaalisesti ja näillä aloilla voisi olettaa intuition olevan tärkeämmässä roolissa. H4 on ammatiltaan lääkäri ja kuten hän sanoi, luonnontieteellisen koulutuksen saaneena hän on tottunut perustelemaan päätöksensä faktoin. Myös koulutuksella voi siis olla vaikutus siihen, miten päätöksentekotilanteita lähestytään.

4.3.3 Tietoisen uudelleenmuotoilun haasteet

Osa haastateltavista tunnisti hyödyntävänsä kognitiivista viitekehyksen uudelleenmuotoilua päätöksenteon apuna. Varsinkin päätösten hauduttaminen muutaman päivän yli tuntui

olevan yleistä. Päätös hauduttaa on toki tietoinen, mutta kognitiivisen viitekehyksen tarkoituksellista, tietoista uudelleenmuotoilua esimerkiksi erilaisten leikinomaisten harjoitteiden avulla ei aineiston mukaan ole juurikaan tehty.

> *”Se tulee sieltä jotenkin tiedostamattomasti, että jotenkin on jossain vähän vastaavassa asiassa joskus ollut ja silloin on tota todettu vähän peruutuspeiliin katsomalla, että toi toimii ja toi ei niin sitten tavallaan pystyt reflektoimaan sen vähän niin kun tiedostamatta tähän hetkeen, että ok, toi voisi olla tässäkin kohtaa sitten se oikea tapa toimia.”* (H5)

Tämä johtuu varmasti osittain siitä, että uudelleenmuotoilulle ei yksinkertaisesti ole ollut aikaa koronapandemian alkuvaiheissa. Ajan varaaminen uudelleenmuotoilulle on pois muista työtehtävistä, jolloin vaihtoehtoiskustannus on korkea. Koronapandemian alkuvaihetta kuvaava kriisinomaisuus ei ole antanut tällaiselle aikaa. Myös etätöihin siirtyminen on voinut vaikeuttaa strategisen viitekehyksen tietoista uudelleenmuotoilua. H5 nosti esille, miten luovaa toimintaa on vaikea toteuttaa etänä yhtä hyvin kuin livetilanteissa. Tietoista kognitiivisen viitekehyksen uudelleenmuotoilua voidaan pitää tällaisena luovana toimintana sen vaatiessa boksin ulkopuolista ajattelua.

> *”Tulee pelko siitä, että sellainen lämmin, inhimillinen vuorovaikutus ei toteudu niin hyvin kun nyt ollaan aika paljon verkossa. Siinä ei tapahdu sellaista resonointia.”* (H5)

Moni haastateltava piti päätösten hauduttamista hyvänä joissain tilanteissa. Varsinkin epävarmuuden tai epätietoisuuden olemassaolo päätöksenteossa aiheutti haastateltaville tarvetta hauduttaa päätöksentekoa. Päätösten hauduttaminen yhdistettiin kuitenkin pitkälti analyyttiseen päätöksentekoprosessiin liittyvään eri vaihtoehtojen kokonaisvaltaiseen vertailuun eikä niinkään kognitiivisen viitekehyksen uudelleenmuotoutumiseen.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET, JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET JA YHTEENVETO

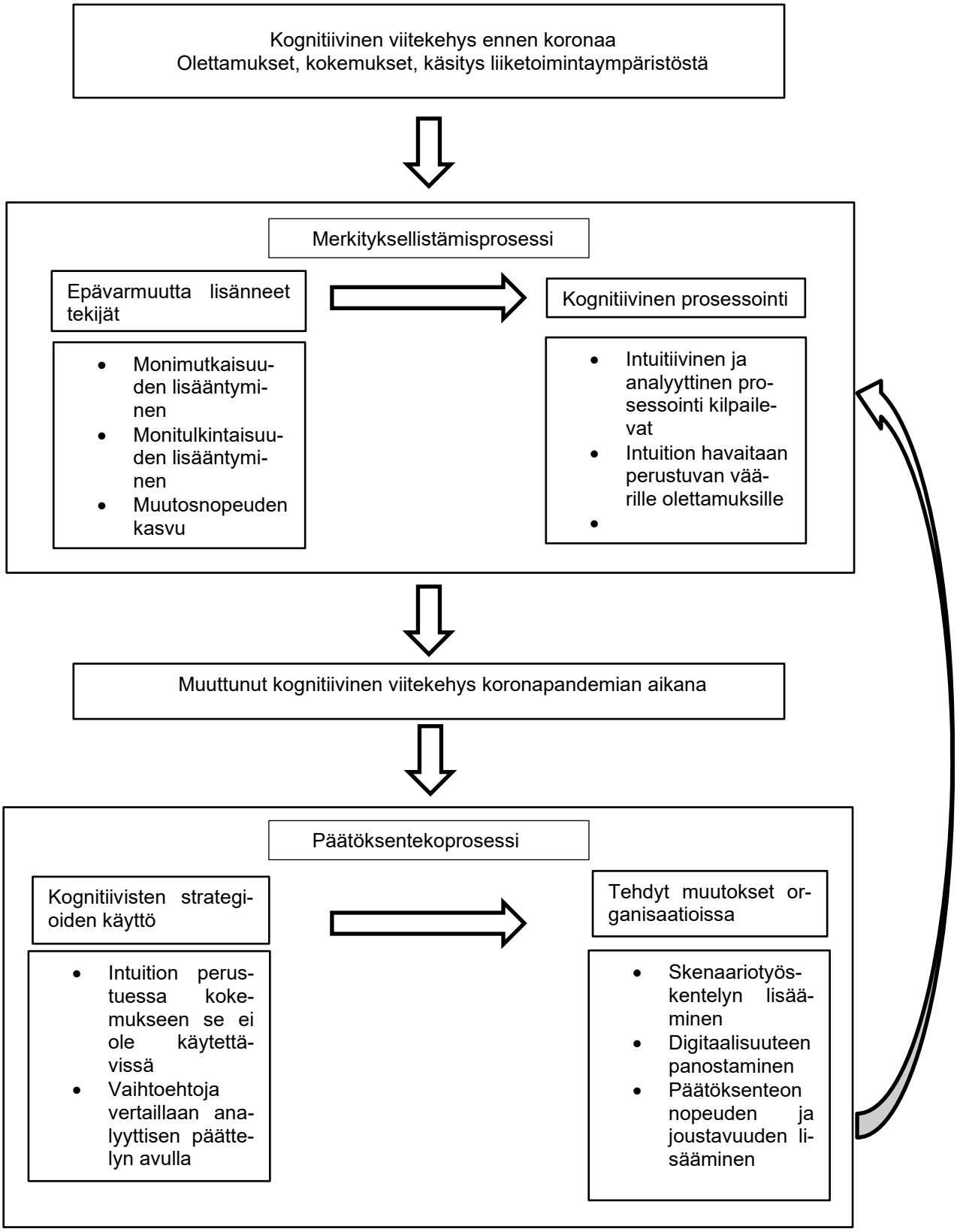
5.1 Johtopäätökset

Koska aineisto jäi varsin niukaksi ja haastateltavien työtehtävissä ja toimialoissa on niin paljon varianssia, ei aineiston pohjalta voida tehdä kovin yleistettäviä johtopäätöksiä. Näiden yksittäisten johtajien kokemukset ovat kuitenkin käsiteltävissä. Sattuman kaupalla kävi myös niin, että viidestä haastateltavasta kolme työskentelee järjestöissä. Tämä on saattanut vääristää tuloksia. Yleisesti tuloksien yleistettävyys on heikko. Toisaalta tässä tutkimuksessa ei pyrittykään yleistämään vaan lähinnä käsiteltiin muutaman yksittäisen johtajan kokemusta tilanteesta. Tässä kappaleessa esitetyt johtopäätökset on tehty aineistoa ja teoreettista viitekehystä yhdistelemällä.

Strategisen päätöksenteon kontekstin kuvaamisessa käytettiin tässä tutkimuksessa Luomaa ja Martelaa mukaillen viittä ympäristön dynaamisuutta kuvaavaa ominaisuutta: monitulkintaisuus, monimutkaisuus, ennustettavuus, muutosnopeus ja epätietoisuuden vaikutus. Aineiston ja teorian pohjalta koronapandemian aiheuttamien liiketoimintaympäristön muutosten havaittiin lisänneen monitulkintaisuutta, monimutkaisuutta, muutosnopeutta ja epätietoisuutta. Muutokset heikensivät liiketoimintaympäristön ennustettavuutta. Monitulkintaisuuden lisääntyminen näkyy siinä, miten epävarmoja päätöksenteostaan haastateltavat olivat koronapandemian alkuvaiheissa. Tilannetta täytyi järkeistää ennen kuin tehtiin päätöksiä. Monimutkaisuuden lisääntyminen johtui päätöksentekoon vaikuttavien muuttujien lisääntyneestä määrästä. Näitä muuttujia oli esimerkiksi lainsäädännön muuttuminen.

Koronapandemian alkuvaiheissa muutosnopeus oli todella korkea. McCarthyn (2010) mukaan muutosnopeutta ympäristössä voidaan kuvata viiden kategorian avulla ja näistä koronapandemian vaikutuksen voidaan ajatella näkyvän ainakin kolmessa; teknologia, kysyntä ja lainsäädäntö. Etätöihin siirtymisen tarve antoi teknologiayrityksille motivaatiota kehittää uutta teknologiaa nopealla aikataululla. Toimialan mukaan kysynnässä tapahtui isoja muutoksia. Esimerkkinä H1:n tarjoamien liikkeenjohdon konsultoinnin palvelujen kysyntä räjähti, kun yritysten liiketoimintaympäristö muuttui radikaalisti. Lainsäädännön aiheuttamia muutoksia onkin jo käsitelty.

Kognitiivisen viitekehyksen muuttaminen ympäristön muuttuessa on tarpeellista, sillä väärille olettamuksille perustuva strateginen päätöksenteko on tuomittu epäonnistumaan. Kuvailen kognitiivisen viitekehyksen muuttumista koronapandemian aikana kahden prosessin avulla; merkityksellistämis- ja päätöksentekoprosessin. Kognitiivisen viitekehyksen onnistunutta muuttumista ja data-analyysin perusteella löydettyjen integroitujen teemojen linkittymistä havainnollistaa kuvio 3.



Kuvio 3. Kognitiivisen viitekehyksen muutosprosessi koronapandemian aikana.

Koronapandemian aiheuttamat muutokset siis lisäsivät toimintaympäristön monimutkaisuutta, monitulkintaisuutta, epävarmuutta ja toimintaympäristö muuttui nopeammin kuin normaalisti. Muutosten merkityksellistämiseen ja järkeistämiseen hyödynnettiin kognitiivisia prosesseja. Rinnakkaiskilpailullisen teorian mukaan intuitiivinen ja analyyttinen prosessointi toimivat rinnakkain ja voivat kilpailla keskenään. Koronapandemian tapauksessa intuitioon pohjaava ajattelu ei vastaa enää totuutta toimintaympäristöstä eikä resonoi aiemman kokemuksen kanssa siitä. Tämä aiheuttaa epämukavuuden tunnetta päätöksenteossa, joka voi johtaa omien ennakko-olettamusten tarkasteluun, jos päätöksentekijä on avoin niitä muuttamaan. Huomataan, että toimintaympäristössä on tapahtunut muutoksia ja epävarmuus ja epätietoisuus lisääntyy ja ennustettavuus heikkenee. Epätietoisuutta voidaan lievittää esimerkiksi yrityksen ja erehdyksen kautta tai hankkimalla lisää dataa toimintaympäristöstä. Näitä toteuttaakseen organisaatioissa järjestetään säännöllisiä tapaamisia ja väittelyitä tilanteesta. (Daft & Lengel, 1986) Nämä ”tilannekatsaukset” nousivat aineistossakin tärkeiksi koronapandemian alkuvaiheissa.

Päätöksentekijän tulee olla avoin muuttamaan kognitiivista viitekehystään. Jos päätöksentekijä ei tarkastele liiketoimintaympäristön muutoksia avoimin mielin, voi olla, että muutosten vaikutuksia ei osata arvioida oikein tai muutoksia ei oteta todesta. Merkityksellistämisprosessin epäonnistumisen syitä voi olla takertuminen nykyisen kognitiivisen viitekehyksen tuomaan turvallisuuden tunteeseen ja mukavuuteen. Saatetaan ajatella, että ei tämä kosketa meitä tai että ei tämä ole niin vakava tilanne. Ei osata päästää irti omista olettamuksista ja aiemmasta viitekehyksestä, jolloin organisaatio kärsii päättämättömyydestä ja siitä, että muutoksia ei tehdä tarpeeksi ajoissa.

Merkityksellistämisprosessin malli perustuu Weickin (1995) merkityksellistämisen käsitteelle. Merkityksellistämistä voidaan tehdä tiedostamattomasti tai tietoisesti. Koronapandemian aiheuttama muutos alussa on ollut niin suuri ja tapahtunut niin nopeasti, että merkityksellistämisprosessin voidaan ajatella tapahtuneen lähes automaattisesti ja nopeasti. Esimerkiksi etätyösuosituksen astuessa voimaan, voidaan sen ajatella muuttaneen johtajien kognitiivista viitekehystä liiketoimintaympäristöstä lähes välittömästi. Tämän havainnon jälkeen on voitu pohtia, miten se käytännössä toteutetaan. Onnistuneen merkityksellistämisprosessin jälkeen johtajalla on todenmukaisempi käsitys koronapandemian aiheuttamista muutoksista organisaation liiketoimintaympäristössä. Tämän jälkeen on tehtävä strategisia päätöksiä organisaation toiminnan muuttamiseksi vastaamaan paremmin muuttunutta tilannetta. Kun toimintaympäristön muutosten syy-seuraussuhteet ovat

epäselviä, informaation prosessoinnin tulee vähentää sen moniselitteisyyttä. Johtajien tulee keskustella, argumentoida ja lopulta olla yhtä mieltä järkevästä tulkinnasta liiketoimintaympäristöstä, jonka perusteella voidaan tehdä hyviä päätöksiä ja suunnitella seuraavia askeleita. (Daft & Lengel, 1986) Tätä prosessia kuvaillaan kuviossa 3 nimellä päätöksentekoprosessi. Päätöksentekoprosessi etenee Luoman ja Martelan (2021) kuvaileman mukaisesti kognitiivisen strategian valinnasta kohti päätöstä. Analyyttisen päättelyn pohjalta voidaan luoda hypoteeseja, joita testataan muuttunutta liiketoimintaympäristöä vasten (Mosakowski, 1997).

Jos merkityksellistämisprosessi onnistuu, havaitaan liiketoimintaympäristössä tapahtuneen muutoksia ja kognitiivista viitekehystä voidaan muokata paremmin vastaamaan uutta liiketoimintaympäristöä. Merkityksellistämisprosessin onnistumista voidaan mitata vasta kun strategisia päätöksiä tehdään muuttuneen kognitiivisen viitekehyksen avulla. Jos päätösten vaikutukset ovat positiiviset, voidaan kognitiivisen viitekehyksen ajatella olevan oikeansuuntainen. Jos tehtyjen päätösten havaitaan olleen huonoja, voidaan palata merkityksellistämisprosessiin ja etsiä mahdollisia muutoksia liiketoimintaympäristössä, jotka jäivät alussa huomaamatta tai jotka ovat muuttuneet prosessin aikana. Strategisen päätöksen onnistumiseen vaikuttaa moni muukin tekijä, mutta tässä mallissa sitä mitataan vain kognitiivisen viitekehyksen kautta. Strategisen päätöksen seurauksia arvioitaessa merkityksellistämisprosessi käynnistyy uudestaan ja pyritään havainnoimaan, tehtiinkö strateginen päätös oikeiden olettamusten valossa ja onko liiketoimintaympäristössä mahdollisesti tapahtunut lisää muutoksia.

Liiketoimintaympäristön heikentynyttä ennustettavuutta pyrittiin lievittämään esimerkiksi skenaariotyöskentelyn avulla. Yksi Daftin ja Lengelin (1986) havaitsemista tavoista vähentää ympäristön epävarmuutta oli suunnittelu ja tämänkaltaisena toimintana skenaariotyöskentelyä voidaan pitää. Tässä ryhmätyöskentely on ensiarvoisen tärkeää. Koronapandemia on tuonut skenaarioihin realismia ja jokaisen skenaarioon valmistaudutaan konkreettisesti eikä vain teorian tasolla. Tämä antaa oikeat valmiudet vastata haasteisiin, joita skenaarion toteutuminen aiheuttaisi. Koronapandemian aiheuttamat muutokset eivät ole olleet estettävissä ja niiden aiheuttamat haasteet ovat kasvattaneet organisaatioissa ennakoinnin merkitystä. Onnistuneella ennakoinnilla voi olla liiketoiminnan kannalta merkittävä vaikutus, sillä kilpailijoiden vielä taistellessa muutoksia vastaan, hyvin valmistautunut yritys voi saavuttaa kilpailuetua ollessaan ensimmäisenä valmiina muuttuneessa toimintaympäristössä.

Etätyöskentelyyn siirtymisen vaikutukset ovat monisyiset yhteiskunnassa. Moni haastateltava puhui ”uudesta normaalista” ja etätyöskentely näyttää tulleen jäädäkseen. Yhä useampi työnhakija pitää etätyömahdollisuutta oletusarvoisena ja jos yritys ei sellaista kykene rekrytoinnissaan tarjoamaan, etsitään töitä muualta. Etätyöskentelyn lisääntyminen on myös nopeuttanut teknologista kehitystä ja tarpeeksi nopeasti toimineet teknologiayritykset ovat tämän myötä tehneet hyvää tulosta.

Kognitiivisista strategioista koronapandemian aiheuttamiin muutoksiin vastaamiseen käytettiin eniten analyyttistä päättelyä. Aineiston perusteella se on ollut toimivaa ja tuottanut hyviä päätöksiä. Tästä voi rivien välistä lukea, että intuitiivinen päättely ei ole toiminut sillä intuitio ei ole vastannut todellisuutta. Intuitiivinen tunne tulee automaattisesti, mutta yksilö voi itse päättää toimiiko sen pohjalta, ja haastateltavat ovat tätä varmasti merkityksellistämisprosessin aikana miettineet. Analyyttiseen päättelyyn tarvittava aika on intuitiivisen päättelyn ja viitekehyksen uudelleenmuotoilun välimaastossa (taulukko 2) ja vaikka koronapandemiassa on tarvittu nopeaa päätöksentekoa, on analyysiä ehditty tekemään. Tilanteen merkityksellistämisestä tehtiin organisaatioissa ykköspriorititeetti pandemian alussa ja apuna tässä voitiin hyödyntää parviälyä. Eritoten asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa pidettiin parviälyn hyödyntämistä tärkeänä. Tässä hyödynnetään päätöksenteossa organisaatiossa olevaa erityisosaamista ja eri ihmisten asiantuntijuus ja kokemus kerääntyy yhteen ja muotoutuu yhteiseksi strategiseksi kehykseksi. Ihmisen työmuistin ja systeemin 2 rajallista kapasiteettia voidaan mahdollisesti näin kiertää hyödyntämällä useamman ihmisen asiantuntijuutta yhtä aikaa.

Tulokset kokemuksen merkityksestä intuitiivisessa päättelyssä ovat teorian kanssa samansuuntaisia. Jos yritysjohtajalta puuttuu relevanttia kokemusta, intuitio voi olla väärä tai se epäonnistuu tavoitteisiin pääsyssä strategisessa päätöksenteossa (Evans & Stanovich, 2013). Ilman laajaa kokemusta ei intuitiivista ratkaisuehdotusta välttämättä edes synny. Intuitiivisessa päätöksenteossa merkittävä onnistumisen tekijä on siis relevantti toimialatietämys. Tämä näkyy kognitiivisena kehyksenä tai mallina ja sen sisältämä tieto on monimuotoista ja toimialaan sidottua. (Dane & Pratt, 2007) Koronapandemian mukanaan tuomat muutokset aiheuttivat sen, että yritysjohtajan aiempi kokemus liiketoimintaympäristöstä ei enää ollut linjassa todellisuuden kanssa. Tästä syystä intuitiivinen tunne, joka koronapandemian alussa tuli on pääosin ollut väärä ja mahdollisesti aiheuttanut epämukavuuden tunnetta päätöksenteossa. Näistä syistä intuitiiviseen tunteeseen ei ole voinut luottaa. Haasteltavat ovat yleisesti toimialatietämyksen kasvaessa alkaneet luottaa

enemmän omaan intuitioon. Tähän on voinut vaikuttaa aiempien intuition pohjalta tehtyjen päätösten onnistuminen ja sen myötä kasvanut itseluottamus.

Kun yritysjohtajat tekevät päätöksiä intuition pohjalta, he kokevat vahvoja positiivisia tunteita. Nämä tunteet voivat vahvistaa itseluottamuksen tunnetta ja uskoa omaan päätöksentekokykyyn. Näin ollen, jos johtajasta päätös tuntuu hyvältä, hän uskoo sen olevan oikea. (Agor, 1986) Tämä voi olla yksi syy sille, miksi koronapandemiassa ei intuitioon luotettu. Tilanne on ollut stressaava ja ahdistava johtajille ja vahvat positiiviset tunteet ovat oletettavasti päätöksenteossa puuttuneet. Pääsyy on kuitenkin ollut koronapandemian aiheuttamien muutosten selkeys.

Kognitiivisen viitekehyksen uudelleenmuotoutumista päästään tämän aineiston pohjalta tutkimaan lähinnä sillä, mitä konkreettisia muutoksia haastateltavat ovat liiketoimintaympäristössään havainneet ja kuinka nopeasti tämä ymmärryksen muuttuminen tapahtui. Koronapandemian takia Suomi siirtyi poikkeuslakitilaan ja otettiin muun muassa käyttöön etätyö- ja maskisuositukset. Tämä ja muut muutokset muuttivat organisaatioiden toimintaympäristöä yhdessä yössä. Muutos on ollut selkeä eikä kognitiivisen viitekehyksen tietoiselle uudelleenmuotoilulle kognitiivisena strategiana ole ollut tässä vaiheessa tarvetta eikä aikaa. Haasteita päätöksenteolle aiheutti näiden muutosten seurausten pohdinta, esimerkiksi etätyöskentelyn käytännön järjestäminen. Kognitiivisen viitekehyksen uudelleenmuotoilu sopii paremmin tilanteisiin, joissa päätöksenteolla ei ole aikapainetta ja liiketoimintaympäristössä muutokset tapahtuvat asteittain. Tällöin omien ennakko-olettamusten tarkoituksenmukainen pohtiminen ja päätöksenteon hauduttaminen voi auttaa havaitsemaan näitä muutoksia.

Tämän aineiston pohjalta ei voida todeta, että päätöksenteon hauduttaminen olisi yleistä. Päätöksentekoon kyllä käytetään aikaa ja lopullista ratkaisua tarvittaessa viivytetään, mutta tämä liittyy lähinnä siihen, että analyyttisen päättelyn pohjalta tehtyjä vaihtoehtoja voidaan vertailla tarpeeksi perinpohjaisesti. Se, että tapahtuuko tämän prosessin aikana strategisen viitekehyksen uudelleenmuotoutumista hauduttamisen kautta, jäi epäselväksi. Haastateltavilla saattoi myös mennä päätöksenteon viivyttämisen ja päätöksenteon hauduttamisen käsitteet keskenään ristiin, joka voi myös johtua haastattelutavastani. Teoriassa näiden välillä tunnistetaan selkeä ero.

Tietoinen ja tarkoituksellinen kognitiivisen viitekehyksen uudelleenmuotoilu on luovaa toimintaa, joka vaatii boksin ulkopuolista ajattelua. Viitekehyksen uudelleenmuotoilu on

myös kognitiivisista strategioista aikaa vievin. (Luoma & Martela, 2021). Koronapandemian kaltaisessa nopeassa muutostilanteessa tälle ei aineiston pohjalta ole ollut aikaa, jolloin muut strategiat ovat olleet tehokkaampia. Kognitiivisen viitekehyksen muuttaminen on koronapandemian aikana ollut tarpeellista ja välttämätöntäkin, mutta se, missä määrin sitä tapahtui Luoman ja Martelan esittämällä tavalla jäi epäselväksi.

Tutkimuksen teon aikana selkiytyi, että yksilön kognition tutkiminen on hankalaa ja yksittäisten päätösten taustalla vaikuttavien tekijöiden arviointi osoittautui haastateltavistakin vaikeaksi. Vähemmän yllättäen tiedostamattomia ajatusprosesseja oli vaikea tietoisesti kuvailla. Tutkimuksen aikana tehdyissä haastatteluissa olisi pitänyt päästä pintaa syvemmälle. Olisi varmasti ollut hyödyllistä antaa haastateltaville ennakkopohdinnaksi miettiä jotain haastavaa päätöksentekotilannetta korona-ajalta ja miettiä tarkemmin sen päätöksen taustalla vaikuttavia tekijöitä ja miten lopulliseen päätökseen päästiin.

Kysymysrunko muokkautui prosessin aikana ja tämän takia ensimmäisen haastattelun hyöty jäi huomattavasti pienemmäksi kuin viimeisen. Vielä kun haastateltavia oli kaiken kaikkiaan vain viisi, jäi aineisto pintapuoliseksi. Näin ollen kognition ja kognitiivisen kehyksen muutosten tarkempi tutkiminen ei tämän pohjalta onnistu. Oma kokemattomuuteni haastattelijana on varmasti osaltaan vaikuttanut tähän. Haastatteluiden aikana olisi myös pitänyt paremmin kysyä jatkokysymyksiä pitäen nimenomaan kognition tutkiminen mielessä. Haastattelurungon suunnittelulle olisi voinut käyttää enemmän aikaan ennen ensimmäistä haastattelua. Haastatteluissa olisi ehdottomasti tullut kysyä merkityksellistämisprosessin etenemisestä tarkemmin ja miten koronan aiheuttamat muutokset havaittiin sekä miten tätä järkeistettiin. Merkityksellistäminen käsitteenä nousi tutkimuksen kannalta tärkeäksi kuitenkin vasta aineiston keruun jälkeisessä analyysivaiheessa.

Kaikki haastattelut järjestettiin etäyhteyksien avulla. H5:n esittämä kritiikki etätapaamisia kohtaan sai minut pohtimaan, olisiko haastatteluistani saanut enemmän irti, jos ne olisi järjestetty livetapaamisina. H5:n mainitsema ”löysä” agendassa selkeästi puuttui haastatteluista ja tämä olisi saattanut olla se ratkaiseva tekijä, jolla päätöksenteon kognitiiviseen kehykseen olisi paremmin päästy käsiksi.

Oletukseni siitä, että johtajien kokemat haasteet korona-aikana ovat universaaleja ja toimialariippumattomia, tuntui osoittautuvan oikeaksi aineiston perusteella. Haastateltavien kuvaamat haasteet olivat hyvin samankaltaisia. Kaikkien haastateltavien toimialat olivat

sellaisia, että koronapandemia toi lähinnä enemmän positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia. Haastateltavien organisaatioissa työ oli pääosin tehtävissä etänä ja vaikka ei olisi ollut, kuten H4:n organisaatiossa, korona kuitenkin lisäsi yrityksen palveluiden kysyntää.

5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä tutkimus rajasi jo alussa kognitiivisen viitekehyksen yhteisen rakentumisen tarkastelun ulkopuolelle ja käsitteli vain yksilön kognitiota. Haastatteluissa kuitenkin nousi varsin vahvasti esille koronapandemian aikaisen merkityksellistämisen yhteinen rakentuminen. Tilanteen merkityksellistämiseksi johtoryhmissä käytiin keskustelua ja pohdittiin muutoksia ja seurauksia yhdessä. Tämä parviälyn hyödyntäminen koronapandemian kaltaisessa nopeassa muutostilanteessa on voinut jopa olla välttämätöntä, jotta tilannetta ehditään analysoida tarpeeksi perinpohjaisesti. Yksittäisen ihmisen rajallinen kognitiivinen kyvykkyys ei välttämättä riitä järkeistämään tilannetta tarpeeksi nopeasti. Jatkotutkimuksen voisi tehdä esimerkiksi tapaustutkimuksena ja pohtia, miten kognitiivinen viitekehys tilanteesta rakentui yksittäisen yrityksen johtoryhmän keskuudessa.

Myös toimialan valinnalla on tutkimuksen kannalta merkitystä. Toimialan mukaan koronapandemian aiheuttamien muutosten seuraukset ovat olleet erilaisia, vaikka taustalla vaikuttavat syyt ovat olleet samat. Olisi ollut mielenkiintoista haastatella enemmän ihmisiä sellaisilta toimialoilta, joissa esimerkiksi etätyöhön siirtyminen ei ole ollut mahdollista, kuten valmistava teollisuus, ja miten siellä on pyritty ajattelemaan omaa liiketoimintaa uudestaan. Tällaisilla toimialoilla jouduttiin tekemään laajoja irtisanomisia ja ajamaan tuotantoa alas. Tämänkaltaiset koko yrityksen tulevaisuutta uhkaavat haasteet ovat ehkä johtaneet luovempiin, tutkimuksen kannalta mielenkiintoisempiin ratkaisuihin. Kognitiivisen viitekehyksen uudelleenmuotoilu on ollut tällaisilla toimialoilla varmasti hyödyllisempää. Jatkotutkimusta voisi tehdä esimerkiksi teollisuusalan tapaustutkimuksen kautta tai tarkastella tarkemmin koko toimialan tilannetta.

5.3 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miten eri kognitiivisia strategioita yritysjohtajat strategisen päätöksenteon tukena käyttävät. Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella haastateltavien kokemuksia kognitiivisten strategioiden käytöstä koronapandemian aiheuttamien muutosten ratkaisemiseksi. Koronapandemian valinta kontekstiksi toi tutki-

mukselle ajankohtaisuutta ja relevanssia sekä mielenkiintoisen vertailukohdan eri haastateltavien välille. Apukysymyksinä aineistosta pyrittiin selvittämään, miten haastateltavien kognitiivinen viitekehys on koronapandemian aikana muuttunut eli mitä muutoksia toimintaympäristöön koronapandemia haastateltavien mielestä aiheutti ja mitä seurauksia näillä muutoksilla oli. Haastateltavia valittiin erilaisilta toimialoilta, sillä koronapandemian aiheuttaneiden muutosten ajateltiin olevan universaaleja toimialasta riippumatta. Tämä osoittautui haastateltavien toimialoilla todeksi, mutta kaikilla toimialoilla muutosten seuraukset eivät ole olleet samoja.

Koronapandemian aiheuttamista muutoksista aineistosta esiin nousi selkeästi liiketoimintaympäristön kasvanut monimutkaisuus, monitulkintaisuus, muutosnopeus ja epävarmuus, jota aiheutti esimerkiksi hallitustason regulaatio. Koronapandemia heikensi liiketoimintaympäristön ennustettavuutta. Nämä muutokset kasvattivat organisaatioissa tarvetta päätöksenteon nopeuden ja joustavuuden lisäämiseksi. Muutokset aiheuttivat haastateltaville haasteita strategisessa päätöksenteossa. Näiden muutosten seurauksina tunnistettiin skenaariotyöskentelyn merkityksen kasvu ja digitaalisuuden vahva lisääntyminen.

Koronapandemian alkuvaiheessa päätöksentekoa leimasi merkityksellistäminen. Koronapandemian aiheuttamia muutoksia pyrittiin tunnistamaan ja pohdittiin, mitä vaikutuksia tällä on organisaatiolle. Kun koettua epävarmuutta on saatu lievennettyä onnistuneella merkityksellistämisprosessilla, voitiin suunnitella strategisia päätöksiä ja muutosehdotuksia, jotta organisaation toiminta vastaisi paremmin muuttunutta liiketoimintaympäristöä.

Haastateltavien kokemuksista kognitiivisten strategioiden käytöstä sain seuraavan kaltaisia tuloksia. Etenkin työuran alussa kognitiivisista strategioista suositaan pitkälti analyyttistä päättelyä. Haastateltaville analyysi ja eri vaihtoehtojen vertailu on tärkeä osa strategista päätöksentekoprosessia. Analyyttinen tarkastelu on haastateltavien mukaan tärkeää niin koronapandemian kaltaisissa kriisitilanteissa kuin normaalissakin maailmantilassa. Analyyttinen päättely vie aikaa, mutta esimerkiksi hyödyntämällä parviälyä ja nykyteknologiaa, prosessia voi nopeuttaa. Koronapandemian aiheuttamiin muutoksiin vastattiin lähinnä analyyttisen päättelyn avulla. Intuitioon ei muuttuneen liiketoimintaympäristön takia voitu luottaa ja strategisen kognitiivisen viitekehyksen uudelleenmuotoilulle ei ollut aikaa siinä mittakaavassa, missä teoriakirjallisuus sitä esittää tehtävän.

Johtajan työvuosien myötä ja kokemuksen karttuessa, aletaan intuitioon uskomaan enemmän strategisessa päätöksenteossa. Tilanteista tunnistetaan yhtäläisyyksiä jonkin aiemmin koetun kanssa ja saadaan jonkinlainen tuntuma siitä, miten tilanteessa voitaisiin edetä. Tätä tapahtuu niin tietoisesti kuin tiedostamattakin. Intuitio auttaa myös päätöksentekotilanteiden arvioinnissa. Intuition pohjalta voidaan päätellä, tarvitseeko tilanne tarkempaa analyyttistä tarkastelua vai voidaanko edetä nopeamman, intuitiivisen päätöksen mukaan. Kokenut johtaja osaa tarkastella intuitiotaan objektiivisesti eikä luota siihen sokeasti.

Johtajien kognitiivinen viitekehys on väkisinkin muuttunut, kun ensimmäiset koronapandemian aiheuttamat muutokset ja hallitustason regulaatio ovat toteutuneet. Johtajille on voinut tulla tilanteessa intuition mukana tiettyä epävarmuuden tunnetta, mikä on voinut johtaa tarkastelemaan omia ennakko-olettamuksia toimintaympäristöstä. Kun intuition huomataan olevan väärä, huomataan toimintaympäristössä tapahtuneen muutoksia, sillä se ei enää vastaa omaa kokemusta. Kun johtajan kognitiivinen viitekehys vastaa paremmin totuutta muuttuneesta liiketoimintaympäristöstä, tekee hän todennäköisemmin oikeanlaisia strategisia päätöksiä.

Oma oletukseni siitä, että koronapandemian alkuaikoina Suomessa keväällä 2020 vallitsevan paniikin ja tilanteen nopean etenemisen takia johtajilla ei ole ollut aikaa sitoutua kognitiivisen viitekehyksen uudelleenmuotoutumiseen kognitiivisena strategiana osoittautui oikeaksi. Esimerkiksi hallituksen asettama etätyösuositus jätti monet yritykset vaikeaan tilanteeseen, jossa riippuen toimialasta, jokainen päivä saattoi olla kallis. Johtajien päätöksentekoa on ainakin alussa osittain ohjannut hallituksen asettamat rajoitukset ja hallituksen tekemät päätökset, mutta tilanteen pitkittyessä johtajilla on ollut aikaa pohtia tilanteen parametrejä juuri heidän toimialallaan ja mahdollisesti kognitiivisen viitekehyksen uudelleenmuotoilun avulla pohtia tilannetta ja pandemian myötä muuttunutta liiketoimintaympäristöä uudestaan.

LÄHTEET

Kirjallisuus

Agor, W. H. (1986). The logic of intuition: How top executives make important decisions. *Organizational Dynamics*, 14(3), 5–18.

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2007). Constructing Mystery: Empirical Matters in Theory Development. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1265–1281.

Benner, M. J., & Tripsas, M. (2012). The influence of prior industry affiliation on framing in nascent industries: The evolution of digital cameras. *Strategic Management Journal*, *33*(3), 277–302.

Chreim, S. (2006). Managerial Frames and Institutional Discourses of Change: Employee Appropriation and Resistance. *Organization Studies*, *27*(9), 1261–1287.

Cornelissen, J. P., & Clarke, J. S. (2010). Imagining and Rationalizing Opportunities: Inductive Reasoning and the Creation and Justification of New Ventures. *Academy of Management Review*, *35*(4), 539–557.

Cornelissen, J. P., Holt, R., & Zundel, M. (2011). The Role of Analogy and Metaphor in the Framing and Legitimization of Strategic Change. *Organization Studies*, *32*(12), 1701–1716.

Cornelissen, J. P., & Werner, M. D. (2014). Putting Framing in Perspective: A Review of Framing and Frame Analysis across the Management and Organizational Literature. *Academy of Management Annals*, *8*(1), Article 1.

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, *32*(5), 554–571.

Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making. *Academy of Management Review*, *32*(1), 33–54.

Dean, 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.

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

Evans, J. St. B. T., & Stanovich, K. E. (2013). Dual-Process Theories of Higher Cognition: Advancing the Debate. *Perspectives on Psychological Science*, *8*(3), 223–241.

Fauconnier, G., & Turner, M. (2003). The way we think: Conceptual blending and the mind's hidden complexities. *BasicBooks.*

Foss, N. J. (2020). Behavioral Strategy and the COVID-19 Disruption. *Journal of Management*, *46*(8), Article 8.

Galavan, R., Sund, K. J., & Hodgkinson, G. P. (2018). Methodological challenges and advances in managerial and organizational cognition. *Emerald Publishing*.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, *16*(1), 15–31.

Goffman, E. (1974). Frame analysis: An essay on the organization of experience. *Northeastern University Press*.

Gummesson, E. (2000). Qualitative methods in management research. *Thousand Oaks: Sage*.

Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C. (2005). Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors. *Academy of Management Review*, *30*(3), 472–491.

Hayashi, A. M. (2001). When to trust your gut. *Harvard Business Review*, *79*(2), 58–65, 155.

Henisz, W. J., & Zelner, B. A. (2005). Legitimacy, Interest Group Pressures, and Change in Emergent Institutions: The Case of Foreign Investors and Host Country Governments. *Academy of Management Review*, *30*(2), 361–382.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. *Helsinki: Tammi.*

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. *Gaudeamus.*

Hodgkinson, G. P., Bown, N. J., Maule, A. J., Glaister, K. W., & Pearman, A. D. (1999). Breaking the frame: An analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty. *Strategic Management Journal*, *20*(10), 977–985.

Hodgkinson, G. P., & Sadler-Smith, E. (2003). Complex or unitary? A critique and empirical re-assessment of the Allinson-Hayes Cognitive Style Index. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 243–268.

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.

Hodgkinson, G. P., & Sadler-Smith, E. (2018). The Dynamics of Intuition and Analysis in Managerial and Organizational Decision Making. *Academy of Management Perspectives*, *32*(4), 473–492.

Valli, R., & Aaltola, J. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. *PS-kustannus.*

Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, *58*(9), 697–720.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1982). Intuitive Prediction: Biases and Corrective Procedures. Judgment Under Uncertainty. *Cambridge University Press.*

Kahneman, D., & Tversky, A. (1984). Choices, values, and frames. *American Psychologist*, *39*(4), 341–350.

Kaplan, S. (2008). Framing Contests: Strategy Making Under Uncertainty. *Organization Science*, *19*(5), Article 5.

Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. *Vastapaino.*

Kruglanski, A. W., & Gigerenzer, G. (2011). Intuitive and Deliberate Judgments Are Based on Common Principles. *Psychological Review*, 118(1), 97–109.

Leiblein, M. J., Reuer, J. J., & Zenger, T. (2018). What Makes a Decision Strategic? *Strategy Science*, *3*(4), Article 4.

Levinthal, D. A. (1997). Adaptation on Rugged Landscapes. *Management Science*, *43*(7), 934–950.

Lieberman, M. D. (2000). Intuition: A Social Cognitive Neuroscience Approach. *Psychological Bulletin*, 126(1), 109–137.

Luoma, J., & Martela, F. (2021). A dual-processing view of three cognitive strategies in strategic decision making: Intuition, analytic reasoning, and reframing. *Long Range Planning*, *54*(3), Article 3.

March, J. G. & Simon, H. A. (1964). Organizations. *Wiley*.

McCarthy, I. P., Lawrence, T. B., Wixted, B., & Gordon, B. R. (2010). A Multidimensional Conceptualization of Environmental Velocity. *Academy of Management Review*, *35*(4), 604–626.

McKenzie, J., Woolf, N., van Winkelen, C., & Morgan, C. (2009). Cognition in strategic decision making: A model of non-conventional thinking capacities for complex situations. *Management Decision*, *47*(2), Article 2.

Mosakowski, E. (1997). Strategy Making Under Causal Ambiguity: Conceptual Issues and Empirical Evidence. *Organization Science*, *8*(4), 414–442.

Nadkarni, S., & Narayanan, V. K. (2007). The Evolution of Collective Strategy Frames in High- and Low-Velocity Industries. *Organization Science*, *18*(4), 688–710.

Narayanan, V., Wokutch, R. E., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2021). Toward a strategic approach to studying COVID-19 pandemic. *Journal of Strategy and Management*, 14(3), 285–299.

Nokes, K., & Hodgkinson, G. P. (2017). Policy-Capturing: An Ingenious Technique for Exploring the Cognitive Bases of Work-Related Decisions. In Methodological Challenges and Advances in Managerial and Organizational Cognition (pp. 95–121). *Emerald Publishing Limited*.

Nutt, P. C. (2001). Decision Debacles and How to Avoid Them. *Business Strategy Review*, *12*(2), 1–14.

Rahmandad, H., & Repenning, N. (2016). Capability erosion dynamics: Capability Erosion Dynamics. *Strategic Management Journal*, *37*(4), 649–672.

Ramirez, R., Churchhouse, S., Palermo, A., & Hoffmann, J. (2017). Using scenario planning to reshape strategy. *MIT Sloan Management Review*, 58(4).

Seo, M.-G., Goldfarb, B., & Barrett, L. F. (2010). Affect and the Framing Effect within Individuals over Time: Risk Taking in a Dynamic Investment Simulation. *Academy of Management Journal*, *53*(2), 411–431.

Shapiro, L., & Spaulding, S. (2021). Embodied Cognition. *Metaphysics Research Lab, Stanford University*.

Simon, H. (1947). Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization. *Macmillan.*

Simon, H. (1957). Models of man: Social and rational: Mathematical essays on rational human behavior in a social setting. *Wiley.*

Simon, H. A. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive,* 1(1): 57–64.

Sio, U. N., & Ormerod, T. C. (2009). Does incubation enhance problem solving? A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, *135*(1), 94–120.

Stanovich, K. E. (2009). Distinguishing the reflective, algorithmic, and autonomous minds: Is it time for a tri-process theory? Teoksessa Evans, J. & Frankish, K. *In two minds: Dual processes and beyond* (1. p., ss. 55–88). *Oxford University Press.*

Stanovich, K. E., & West, R. F. (2008). On the relative independence of thinking biases and cognitive ability. *Journal of Personality and Social Psychology*, *94*(4), 672–695.

Starbuck, W. H. (1983). Organizations as Action Generators. *American Sociological Review*, *48*(1), 91.

Thompson, V. A., Prowse Turner, J. A., & Pennycook, G. (2011). Intuition, reason, and metacognition. *Cognitive Psychology*, 63(3), 107–140.

Van den Steen, E. (2017). A Formal Theory of Strategy. *Management Science*, *63*(8), 2616–2636.

Wedell-Wedellsborg, T. (2017). Are you solving the right problems. *Harvard Business Review*, *95*(1), 76–83.

Weick, K. (1995). Sensemaking in organizations. *Sage Publications.*

Werner, M., & Cornelissen, J. (2014). Framing the Change: Switching and Blending Frames and their Role in Instigating Institutional Change. *Organization Studies*, 35(10), 1449–1472.

Wilensky, R. (1986). Points: A theory of the structure of stories in memory. *Readings in natural language processing*.

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 216–226.

Muut lähteet

Sosiaali- ja terveysministeriö (2022). Koronaa edelleen laajasti Suomessa ja monissa EU-maissa. Viitattu 23.11.2022. https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/koronaa-edelleen-laajasti-suomessa-ja-monissa-eu-maissa

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2022). Koronatilastot. Viitattu 21.11.2022. https://www.koronatilastot.fi/fi/rokotukset

The Guardian. (2020). Covid-19: Did the UK government prepare for the wrong kind of pandemic. Viitattu 25.11.2022

International Monetary Fund. (2021). World economic outlook: Managing divergent recoveries. Viitattu 24.11.2022

Valtioneuvosto (2020). Hallitus totesi Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. Viitattu 20.11.2022. https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi

Valtioneuvosto (2020). Yleisötilaisuuksien kieltäminen. Viitattu 20.11.2022. https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/yleisotilaisuuksien-kieltaminen-stm-on-lahettanyt-toimenpideohjeet-aluehallintovirastoille

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko.

Taustatiedot

- Työrooli
- Strategiset vastuualueet
- Tyypillisen strategisen päätöksentekotilanteen eteneminen

Päätöksenteon vaihtoehdot / Kognitiiviset strategiat

- Minkälaisena päätöksentekijänä pidät itseäsi? Miten teet päätöksiä?
    - Harkitseva, analyyttinen?
    - Intuitiivinen?
    - Päätöksenteon nopeus
- Tuleeko mieleen mitään tilannetta missä olisit jättänyt päätöksenteon tarkoituksella myöhemmälle?
    - Mitä kokemuksia tästä jos olet, tuntuiko että se toi paremman lopputuloksen?
    - Onko oma ”päätöksentekostrategia” ylipäätään sellainen asia mitä tulee ikinä reflektoitua?

Kehystäminen / kognitiivinen viitekehys

- Minkälaisia haasteita koit koronatilanteen alussa keväällä 2020?
- Miten koronaa aiheuttamaa epävarmuutta pyrittiin lievittämään? Miten tilannetta järkeistettiin tai merkityksellistettiin?
- Tuliko tilanne täysin yllätyksenä vai olitko mahdollisesti jotenkin valmistaunutut vastaavaan?

Liiketoimintaympäristö / päätöksenteon konteksti

- Miten käsityksesi yrityksen liiketoimintaympäristöstä on muuttunut ennen versus jälkeen koronapandemian?
    - Ennakko-olettamukset
    - Mahdollisuudet
    - Uhat