

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

INTUITIO YLIMMÄN JOHDON STRATEGISESSA  
PÄÄTÖKSENTEOSSA

Markkinointi

Pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2015

Ohjaaja: Hannu Kuusela

Siiri Koivumäki

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, markkinointi

Tekijä: KOIVUMÄKI, SIIRI  
Tutkielman nimi: Intuitio ylimmän johdon strategisessa päätöksenteossa  
Pro gradu -tutkielma: 92 sivua  
Aika: Toukokuu 2016  
Avainsanat: intuitio, strateginen päätöksenteko, toimitusjohtajat

---

Tämän tutkimuksen tavoitteena on analysoida intuitiota ylimmän johdon strategisessa päätöksenteossa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu intuition määritelmien erittelystä ja intuition käytön analysoinnista toimitusjohtajien strategisen päätöksenteon kontekstissa. Intuition määritelmät luokitellaan tutkimuksessa affektiivisiin, kognitiivisiin ja holistisiin kategorioihin. Näiden pohjalta muodostetaan tutkimuksen keskeinen kokonaisvaltainen intuition määritelmä, joka yhdistetään tutkimuksen empiiriseen aineistoon. Intuitiota strategisen päätöksenteon kontekstissa tutkitaan analysoimalla ja luokittelemalla toimitusjohtajien kokemuksia intuition käytöstä yrityskauppapäätösten yhteydessä.

Intuitiota strategisessa päätöksenteossa tutkitaan laadullisesti sovelletun CIT-menetelmän (critical incident technique) ja sisällönanalyysin kautta. Menetelmässä keskitytään analysoimaan haastateltavien mainitsemia kriittisiä tapahtumia, jotka ovat heille merkityksellisiä intuition käytön yhteydessä. Aineisto muodostui yhdeksän toimitusjohtajan teemahaastattelun pohjalta, joissa haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitä he ymmärtävät intuition käsitteellä ja miten he käyttävät intuitiota strategisissa päätöksentekotilanteissa.

Tutkimuksen tuloksena aineistosta muodostettiin kolme kategoriaa intuition käyttöä edistäville tekijöille. Näitä ovat yksilön intuitio, kollektiivinen intuitio ja intuition ympäristö. Yksilön intuition yhteydessä persoonakohtaiset ominaisuudet, kuten kyky muutokseen, kyky hahmottaa kokonaisuuksia sekä uteliaisuus ja rohkeus päätöksenteossa muodostavat intuition ytimen. Yksilön intuitiossa keskeistä on myös asiantuntijuuden myötä kumuloitunut kokemuspohja. Yksilön intuitio voi muotoutua ja kehittyä kollektiivisen intuition kautta, jossa yksilön intuitiota täydentävät vuorovaikutuksen ja palautteen merkitys sekä sitouttaminen. Intuition ympäristö puolestaan toimii kontekstina, joka pitää sisällään yrityksen ulkopuolelta tulevia päätöksentekoympäristöön vaikuttavia tekijöitä. Ne asettavat raamit, joiden pohjalta yksilön intuitio ja kollektiivinen intuitio voivat toteutua. Intuition ympäristöön on luokiteltu ympäristön epävarmuus, kulttuuri, toimialan regulaatio sekä eettiset tekijät.

Tutkimuksen johtopäätöksissä tiivistetään tutkimuksen tavoitteen toteutuminen sekä palataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Aineistosta muodostettuja kategorioita ja niiden välistä kerroksellisuutta pohditaan syvällisemmin ja ne liitetään aiempaan tutkimuskenttään. Lopuksi esitellään jatkotutkimusmahdollisuuksia ja käydään läpi tutkimuksen kontribuutiota sekä tieteen että liike-elämän näkökulmasta.

## Sisällysluettelo

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>5</b>
1.1 Aiheenvalinnan taustaa.....	5
1.2 Tutkimuksen keskeiset tavoitteet ja rajaukset.....	8
1.2.1 Tavoite.....	8
1.2.2 Rajaukset ja oletukset.....	9
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	10
<b>2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....</b>	<b>12</b>
2.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä.....	12
3.1.1 CIT-menetelmä.....	12
2.1.2 CIT-menetelmän sovellus.....	13
2.2 Aineiston luonti.....	15
2.3 Aineiston analysointi ja tulkinta.....	18
2.4 Luotettavuuden arviointi.....	20
<b>3 INTUITION ROOLI STRATEGISESSA PÄÄTÖKSENTEOSSA .....</b>	<b>24</b>
3.1 Strateginen päätöksenteko.....	24
3.2 Intuition näkökulmia.....	28
3.2.1 Psykologian tutkimuksen näkökulmia.....	31
3.2.2 Johtamisen tutkimuksen näkökulmia.....	31
3.3 Rationaalisuus ja intuitio.....	33
<b>3.4 Intuition määritelmiä .....</b>	<b>36</b>
3.4.1 Kognitiivinen määritelmä.....	39
3.4.2 Affektiivinen määritelmä.....	41
3.4.3 Holistinen määritelmä.....	43
3.5 Intuition määritelmän teorian ja empirian synteesi.....	47
<b>4 INTUITIOTA EDISTÄVÄT TEKIJÄT PÄÄTÖKSENTEOSSA .....</b>	<b>51</b>
4.1 Intuitiota edistävät tekijät.....	51
4.2 Yksilön intuitio.....	52
4.3 Kollektiivinen intuitio.....	59
4.4 Intuition ympäristö.....	67
<b>5 PÄÄTELMÄT.....</b>	<b>75</b>
5.1 Tutkimuksen johtopäätökset.....	75
5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	81
5.3 Tutkimuksen kontribuutio.....	82
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>85</b>

## KUVIOT

Kuvio 1 Intuition ominaisuudet ja niistä johdetut määritelmät.....	38
Kuvio 2 Intuition määritelmien synteesi.....	46
Kuvio 3 Analyysin ja intuition suhde.....	36
Kuvio 4 Intuitiota edistävien tekijöiden kategoriat.....	52
Kuvio 5 Kategorioiden kerroksellisuus.....	80

## TAULUKOT

Taulukko 1 Haastateltavien tiedot .....	16
Taulukko 2 Intuition näkökulmia .....	30
Taulukko 3 Intuition kognitiiviset määritelmät .....	39
Taulukko 4 Intuition affektiiviset määritelmät .....	42
Taulukko 5 Intuition holistiset määritelmät .....	44
Taulukko 6 Intuition kategoriat ja edistävät tekijät .....	77

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aiheenvalinnan taustaa

Challagalla, Murtha ja Jaworski (2014, 4) tuovat esille artikkelissaan, että olemassa oleva kirjallisuus tarjoaa kaksi yleistä näkökulmaa päätöksenteolle, jotka eroavat toisistaan niiden sisältämän joustavuuden osalta. Ensimmäisessä näkökulmassa yritykset luottavat mekaanisiin lähestymistapoihin, jotka ohjaavat päätöksentekoa tuottamalla standardoituja toimintamalleja (Homburg & Fürst 2005). Nämä lähestymistavat ovat hyvin sovellettavissa tilanteisiin, joissa tehdään strukturoituja ja standardoituja päätöksiä. Ne ovat kuitenkin rajallisia tilanteissa, joissa vaaditaan joustavuutta. Ne soveltuvat siis huonosti käytettäviksi ja sovellettaviksi strategisten päätösten yhteydessä. Toisen näkökulman mukaan yritykset hyödyntävät päätöksenteossa orgaanisia ja päätöksentekoa ohjaavia lähestymistapoja, jotka perustuvat työntekijöiden yhteisten arvojen ja normien kehittämiseen. Nämä lähestymistavat tarjoavat enemmän joustavuutta, mutta ohjaavat rajallisesti yritysjohtajien markkinapäätöksiä (Homburg & Pflesser 2000).

Challagalla ym. (2014, 4) esittelevät markkinointidoktriinin, joka tarjoaa kolmannen näkökulman päätöksentekoon. Sillä viitataan yrityksen ainutlaatuisiin toimintaperiaatteisiin, jotka ovat muotoutuneet yrityksen kokemuspohjasta ja jotka tuottavat koko yrityksen laajuista ohjausta markkinoihin kohdistuviin valintoihin. Markkinointidoktriini selkeyttää merkityksellisimmät ja kriittisimmät markkinointivalinnat, jotka yrityksen tulee toteuttaa säilyttääkseen kilpailullisen asemansa markkinoilla. Yritykset voivat luoda markkinaälykkyyttä, joka muodostaa markkinaorientaation ytimen (Jaworski & Kohli 1993), mutta tämä älykkyys voi olla riittämätöntä tukemaan yrityksen tärkeimpiä strategisia päätöksiä. Tarjolla olevan informaation määrä voi johtaa informaatioähkyyn, joka vaikeuttaa strategista päätöksentekoa. Kumarin (2015, 6) mukaan muutosten ollessa yritysten arkipäivää on olennaista säilyttää tietoisuus markkinaympäristön dynaamisuudesta. Keskeistä on etsiä

aktiivisesti kysymyksiä, joihin tarvitaan vastauksia sekä havaita ongelmia, jotka pitää ratkaista.

Markkinointidoktriinia kuvataan artikkelissa peukalosääntöjen eli heuristiikkojen kaltaiseksi tavaksi lähestyä markkinointipäätöksiä. Sen kautta luodaan yleiset puitteet, joiden alla päätöksiä tehdään. Näiden puitteiden on sovelluttava yrityksen kulttuuriin. Markkinointidoktriini muotoutuu erilaiseksi riippuen yrityksen historiasta ja kehittyy eri tilanteiden vaikutuksesta. Näin yritykselle muodostuu selkeä ja yhtenäinen visio siitä, miten menestys saavutetaan (Challagalla ym. 2004, 8).

Liikkeenjohtajilla on halu kehittää yritystensä toimintaa ja säilyttää kilpailullinen asemansa markkinoilla. Yksi mahdollisuus siihen on soveltaa markkinointidoktriinin kaltaista rakennetta, jossa hyödynnetään informaatiota aiemmasta kokemuspohjasta. Näin kyetään havaitsemaan markkinamuutoksia ja tuottamaan luovia ja innovatiivisia ratkaisuja oikeaan aikaan. Tämä luo kontekstin intuitiivisen ajattelun hyödyntämiselle ylimmän johdon päätöksenteossa, jossa on tarve tehdä nopeita päätöksiä ja selviytyä kompleksien markkinavoimien luomista vaatimuksista. Nopeat ja vaivattomasti toimivat heuristiikat tarjoavat strategioita, jotka toimivat hyvin epävarmoissa ympäristöissä verrattuna matemaattiseen todennäköisyyslaskentaan, joka yhdistetään usein riskianalyysiin. Markkinoiden monimutkaisuus ei kuitenkaan luo riskejä vaan enemmänkin epävarmuutta, johon tulee vastata yksinkertaisuuden eikä monimutkaisuuden kautta (Mousavi & Gigerenzer 2014, 1671).

Johdon päätöksenteossa on mahdollista vastata näihin tarpeisiin hyödyntämällä intuitiivisen ajattelun avulla hankittua syvällistä tietoa. Tämä luo arvoa intuitiiviselle näkökulmalle johdon strategisen päätöksenteon yhteydessä (Miller & Ireland 2005, 19). Monet johtajat käyttävät intuitiivista lähestymistapaa strategiselle päätöksenteolle luonteenomaisissa epävakaisissa ympäristöissä, joissa on kyettävä päätöksentekoon olosuhteista huolimatta (Shapiro & Spence, 1997; Burke & Miller, 1999; Sadler-Smith & Shefy, 2004).

Päätöksentekoa koskevissa tutkimuksissa on perinteisesti korostettu analyttisrationaalista päätöksentekoa ja intuitiivinen päätöksenteko on jäänyt taka-alalle. Intuitiiviset prosessit on nähty irratioonalsina, jopa paranormaaleina tapoina

selittää päätöksentekoa, mistä johtuen intuition on nähty olevan tieteellisen tutkimuksen ulottumattomissa (Khatri & Ng 2000, 58). Intuitio on jäänyt tieteellisessä tutkimuksessa huomiotta myös siksi, että sen käyttö organisaation päätöksenteossa on liitetty potentiaalisesti virheellisiin ja epätarkkoihin päätöksiin verrattuna analyyttisten päätöksentekomallien tuottamiin tuloksiin (Dane & Pratt 2009, 14).

Fortune-lehden artikkelissa ”Why Big Data will never beat business intuition” kyseenalaistetaan pelkkien kvantitatiivisten mittarien kyky ennustaa liiketoimintaa. Kirjoittaja ei kiistä Big Datan hyötyjä, mutta ehdottaa sen täydentämistä Big Intuutiolla. Yksi artikkelin pääargumentti on se, että Big Data tekee meistä fiksumpia, mutta ei viisaampia. Datan kautta voidaan saada tietoa nopeasti, mutta sen avulla ei pystytä tekemään nopeita syvälle meneviä päätöksiä. Lisäksi ei riitä, että osaamme johtaa asioita, joita voimme mitata. Tarvitaan taitoa johtaa paremmin asioita, joihin ei voi mittaamalla päästä käsiksi. Johtajien kyvykkyyttä ei enää arvioida sillä, kuinka paljon epävarmuutta he voivat poistaa vaan sillä, kuinka paljon epävarmuutta he voivat sietää. Artikkelin mukaan datan avulla voidaan ennustaa jossain määrin uusia ongelmia tai löytää ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin, mutta intuition avulla pystytään luomaan uusia urauurtavia ideoita (Leberecht, 2013).

Fortune-lehden artikkelin tavoin myös tieteen maailmassa on viime vuosina alettu haastaa perinteisiä rationaalisuutta korostavia ajattelumalleja. Organisaatioiden päätöksentekoympäristöjen muuttuessa yhä dynamisemmiksi on ylimmässä johdossa noussut kasvava tarve pystyä tuottamaan tehokkaita päätöksiä yhä nopeammin, vaikka saatavilla olevan informaation määrä on rajallinen. Perinteisessä riskien johtamisen kirjallisuudessa päätöksentekotilanteet on usein jaoteltu kolmeen kategoriaan, joita ovat varmuus, riski ja epävarmuus. Varmoissa tilanteissa tiedetään, että tehty toimenpide johtaa tiettyyn ratkaisuun. Riskin yhteydessä eri vaihtoehtojen lopputulokset ja niiden seuraukset ovat tiedossa. Epävarmassa ympäristössä puolestaan lopputulokset voivat osittain olla tiedossa, mutta eivät kaikki niiden seuraukset ja ominaisuudet (Mousavi & Gigerenzer 2014, 1672). Yritysten ylimmän johdon edustajat joutuvat kohtaamaan jatkuvasti päätöksiä, joihin ei ole mahdollista löytää täysin analyyttisesti laskettavissa olevaa oikeaa vaihtoehtoa toimia. Yrityskauppatilanne on yksi esimerkki päätöksestä, jossa ei ole olemassa valmista toimintamallia, jota noudattaa. On lähes mahdotonta varmuudella tietää, onko päätös järkevä tehdä. Vaikka taustoja ja markkinoita

analysoimalla saadaan kuva tilanteesta, lopulta kyse on kuitenkin päätöksestä, joka tehdään ainakin osittain intuitiivisesti. Intuutiolla on siis erityisesti ylemmän tason strategisissa päätöksissä suuri rooli. Tämä on johtanut siihen, että tutkijat eri tieteenaloilla ovat alkaneet kiinnostua intuition mahdollisista hyödyistä. Sitä seurannut tutkimuksellinen käänne on johtanut siihen, että intuitio on osoittautunut tehdyissä tutkimuksissa tehokkaammaksi päätöksentekotavaksi kuin aiemmin uskottiin (Dane & Pratt 2009, 14).

## **1.2 Tutkimuksen keskeiset tavoitteet ja rajaukset**

### **1.2.1 Tavoite**

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia intuitiota ylimmän johdon strategisessa päätöksenteossa. Tutkimushaastattelujen kautta eritellään intuition roolia ylimmän johdon strategisten yrityskauppapäätösten yhteydessä. Tavoitteena on tutkia, millä tavalla päätöksentekijät ymmärtävät intuition käsitteen ja olemuksen ja miten he subjektiivisen näkemyksensä pohjalta kokevat käyttävänsä intuitiota päätöksenteossa. Tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten toimitusjohtajat ymmärtävät intuition käsitteen?
2. Miten toimitusjohtajat käyttävät intuitiota strategisessa päätöksenteossa?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta tavoitteena on eritellä intuition kohdistuvia subjektiivisia käsityksiä, joita päätöksentekijät siihen liittävät. Sen kautta analysoidaan, miten ylimmän johdon edustajat ymmärtävät ja kuvaavat intuition käsitettä ja intuitiota ilmiönä. Tarkoituksena on näiden näkemysten pohjalta liittää aineistosta kootut päätöksentekijöiden määritelmät teoreettiseen viitekehykseen tiivistävän taulukon kautta. Näin voidaan tutkia, missä määrin teoreettisen viitekehyksen määritelmistä muodostetut synteesit ovat yhteneväisiä haastatteluaineiston pohjalta muodostettujen teemojen kanssa.

Toisen tutkimuskysymyksen avulla analysoidaan, miten toimitusjohtajat käyttävät intuitiota strategisessa päätöksentekotilanteessa, kun kohteena on yrityskauppa.



Tarkoituksena on tämän tutkimuksen käyttöön sovelletun CIT-menetelmän ja sisällönanalyysin avulla poimia haastatteluaineistosta niitä merkityksellisiä tekijöitä, joita haastateltavat tuovat esille kuvatessaan intuitiota ja sen roolia päätöksentekotilanteessa. Näiden tekijöiden pohjalta luodaan käsitys siitä, mitä aineistosta tunnistettuja tekijöitä toimitusjohtajat käyttävät intuitiivisessa päätöksenteossa. Toisen tutkimuskysymyksen kautta aineistosta tehdään johtopäätöksiä, jotka havainnollistavat intuition roolia ylimmän johdon päätöksenteossa. Tavoitteena on tunnistaa haastatteluaineistosta toistuvia teemoja, joiden kautta luodaan tämän tutkimuksen osalta relevantti luokittelu tekijöistä, jotka nousevat esille intuitiivisen päätöksenteon yhteydessä.

### **1.2.2 Rajaukset ja oletukset**

Intuition käyttö päätöksenteossa on aiheena laaja ja sitä on mahdollista tutkia ja lähestyä useasta eri näkökulmasta käsin. Tässä tutkimuksessa keskitytään analysoimaan johtoryhmän valmistelujen jälkeistä päätöksentekotilannetta eli analyysin kohteena on yksittäisen päätöksentekijän, yrityksen toimitusjohtajan, tekemä lopullinen päätös yrityskaupasta. Vaikka päätös syntyy hallituksen ja johtoryhmän valmistelujen pohjalta, on toimitusjohtaja yksittäisenä henkilönä paras kuvaamaan näkemystä siitä, kuinka päätöksentekotilanne on rakentunut ja miten päätökseen on päädytty. Yhtenä jatkotutkimusmahdollisuutena olisi esimerkiksi tutkia intensiivisesti yhden case-yrityksen osalta intuitiota päätöksenteossa myös hallituksen näkökulmasta. Tämä näkökulma on kuitenkin tämän tutkimuksen osalta rajattu pois.

Tutkimuksen tarkoituksena on luoda läpileikkaus yksittäisen päätöksentekijän strategiaan päätöksentekokokemuksiin, joihin intuitio on merkittävästi liittynyt. Tutkimus rajataan koskemaan päätöksentekotilanteita jotka ovat niin merkittäviä, että haastateltava kokee tärkeäksi nostaa ne esille. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus käsitellä tai tunnistaa kaikkia mahdollisia intuitioon liittyviä tekijöitä, mikä on selitettävissä ilmiön laajuuden puitteissa. Painopisteenä on nostaa esille ne tekijät, jotka haastateltavat kokevat niin merkittäviksi, että tuovat ne itse spontaanisti esiin haastattelutilanteessa. Tähän liittyy myös valitun CIT-menetelmän (critical incident technique) soveltaminen

siltä osin, että tarkoituksena ei ole käyttää menetelmää sellaisenaan, vaan soveltaa sitä tutkimuksen kannalta merkityksellisten tekijöiden havaitsemiseksi ja luokittelemiseksi.

Yksi keskeinen rajausta on analysoida intuition käyttöä strategisen päätöksenteon kontekstissa. Toimitusjohtajien päätöksentekoa on tutkittu strategisen päätöksenteon näkökulmasta, sillä intuitio soveltuu paremmin ei-strukturoituihin strategisiin kuin rutiininomaisiin jokapäiväisiin päätöksiin. Tutkimuksen kannalta ei ole olennaista pureutua strategiseen päätöksentekoon, joka on ilmiönä liian laaja otettavaksi syvällisempään käsittelyyn tämän tutkimuksen yhteydessä. Kuitenkin, koska strateginen päätöksenteko esiintyy tutkimusasetelman kontekstina, on sen roolia intuition yhteydessä lyhyesti perusteltu kolmannen pääluvun alla. Kontekstin osalta yksi tarkempi rajausta on keskittyä haastatteluissa tutkimaan yrityskauppatilannetta, joka on perusteltavissa sen epävarman luonteen kautta. Se on hyvä esimerkkitalanne päätöksestä, josta ei ole olemassa aiempaa kokemusta. Se tarjoaa sopivan kontekstin tutkia intuition käyttöä strategisessa päätöksenteossa, sillä intuitiivinen ajattelu on yhdistetty juuri strategiaan, ei-strukturoituihin päätöksiin, joiden lopputuloksia ei voida analyttisesti määrittellä etukäteen.

Haastateltavien osalta tutkimus on rajattu koskemaan yhdeksää pörssiyrityksen toimitusjohtajaa. Tutkimuksen painopisteenä on keskittyä haastatteluiden sisältöön, jolloin haastateltavien määrä ei sinänsä ole merkityksellinen. Tutkimuksen toteutuksen kannalta on mielekästä esitellä yritysten ja haastateltavien taustatietoja niin, että haastatteluaineiston rikkaus tulee esille, vaikka niillä ei ole merkitystä tutkimuksen tulosten kannalta.

### **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksen rakenne koostuu viidestä pääluvusta ja niiden alaluvuista. Ensimmäinen luku on johdantoluku, jossa esitellään tutkimuksen aihe ja tavoite sekä tutkimuksen kannalta keskeiset tutkimusongelmat. Lisäksi johdantoluvussa määritellään tutkimuksen tekoon liittyvät keskeiset rajaukset ja oletukset. Itse tutkielma jakautuu teoriaosuuteen ja empiiriseen osuuteen. Toisen pääluvun yhteydessä kuvataan tutkimusmenetelmiä ja tutkimusaineistoa sekä analysoidaan tutkimuksen toteutuksen luotettavuutta. Tässä

luvussa tarkoituksena on esitellä, mitä analyysimenetelmiä aineistoon on sovellettu sekä perustella, millä kriteereillä menetelmät on valittu.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään intuition eri määritelmiä ja intuition roolia strategisessa päätöksenteossa aikaisempaan akateemiseen kirjallisuuteen pohjautuen. Lisäksi siinä jäsennetään intuition tutkimuksellisia näkökulmia. Intuition määritelmät jaotellaan teoriaosiossa affektiivisiin, kognitiivisiin ja holistisiin määritelmiin ja ne havainnollistetaan taulukoiden muodossa. Määritelmiin yhdistetään aineistosta esille nostetut toimitusjohtajien subjektiiviset kokemukset intuition olemuksesta. Tämä vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, jonka tarkoituksena on tutkia, miten toimitusjohtajat ymmärtävät intuition käsitteenä ja ilmiönä. Teorialuvussa käsitellään myös rationaalisuuden ja intuition välistä suhdetta ja luodaan katsaus intuition rooliin strategisessa päätöksenteossa.

Neljännessä luvussa vastataan toiseen tutkimuskysymykseen, jonka kautta tarkoituksena on eritellä, mitkä tekijät vaikuttavat intuition käyttöön päätöksenteossa. Aineistosta etsitään eroja ja yhtäläisyyksiä sekä toistuvia rakenteita, joiden kautta laaditaan luokitteluja tutkimustuloksista. Viimeisessä luvussa esitetään tutkimuksen lopulliset johtopäätökset ja arvioidaan kriittisesti tutkimusaineistosta esille nousseita tuloksia. Tarkoituksena on verrata tuloksia aiempiin tutkimuksiin intuitiosta ja eritellä, miten tutkimuksen tulokset suhteutuvat jo olemassa olevaan tutkimuskenttään ja mitä uutta niiden pohjalta voidaan havaita. Lopuksi esitetään tutkimuksen kautta saavutettu tieteellinen ja liike-elämän kontribuutio ja jatkotutkimusmahdollisuudet.

## 2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 2.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Intuitio on aiheena kompleksinen ja haastava ilmiö, sillä yksi sen keskeisimmistä ominaisuuksista on tiedostamaton prosessi, jossa intuitiivinen päätöksenteko tapahtuu. Tämän vuoksi kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä on sopiva metodivalinta tässä pro gradu -tutkielmassa. Laadullisia tutkimuksia käytetään usein silloin, kun halutaan kuvata ja saada selville ihmisen mieleen rakentamiaan kokemuksia (Polkinghorne 2005, 138).

#### 3.1.1 CIT-menetelmä

Intuitiota ohjaavan tiedostamattoman prosessin takia tutkimuksessa nousee esiin metodinen haaste eli ongelmana on löytää tarpeeksi herkkä metodi. CIT-menetelmän (critical incident technique) avulla kerätään, analysoidaan ja luokitellaan ihmisen käyttäytymistä (Gremler 2004, 66). Se sai alkunsa Flanaganin tekemissä tutkimuksissa 1954, jotka keskittyivät tutkimaan tehokkaan ja tehottoman työkäytön eroja. Menetelmä on sen jälkeen otettu käyttöön laajasti eri tieteenoilla (Gremler 2004, 66).

CIT-metodissa keskeisiä ovat kriittiset tapahtumat eli tutkittavan tunnistamat kokemukset, jotka olivat jollain tavalla merkittäviä lopputuloksen kannalta (Kain 2004, 71). Intuition määritelmässä on noussut esille päätöksentekotilanteisiin liittyvä muistiin varastoituneiden aiempien kokemusten ja tiedon tiedostamaton prosessointi, joka johtaa intuitiivisen arvioinnin syntyyn (Dane & Pratt 2007, 34; Kahneman 2003, 697; Khatri & Ng 2000, 59). CIT-menetelmän tarkoituksena on päästä käsiksi tähän tiedostamattomaan prosessiin ja kyetä arvioimaan yksityiskohtaisesti kriittisiä tapahtumia. Tämä mahdollistaa samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien sekä tiettyjen kaavojen tunnistamisen päätöksentekoprosessissa (Hughes, Williamson & Loyd 2007, 1). Tiivistetysti sanoen kriittinen tapahtuma on sellainen, jolla on merkittävä

kontribuutio toimintaan tai ilmiöön joko positiivisesti tai negatiivisesti (Bitner, Booms & Tetreault 1990).

CIT-menetelmän tavoitteena on tuottaa ymmärrystä tapahtumiin yksilön näkökulmasta huomioimalla kognitiiviset, affektiiviset ja behavioraaliset elementit (Gremler 2004, 66). Se on induktiivinen metodi, jossa ei tarvita etukäteen luotuja hypoteeseja. Siinä tavat toimia nousevat esille ja muotoutuvat haastateltavien vastauksista ja havainnoinneista käsin (Gremler 2004, 67). CIT-menetelmän kautta voidaan yhdistää konteksti, strategia ja lopputulos toisiinsa löytämällä toistuvia rakenteita ja kaavoja kriittisistä tapahtumista. Tätä kautta saavutetaan kokonaiskuva ilmiöstä (Chell 2004, 47). Menetelmää on suositeltu käytettäväksi erityisesti sellaisten aiheiden yhteydessä, joita on tutkittu melko pinnallisesti tai mikäli tavoitteena on kuvata ilmiötä kokonaisvaltaisen ymmärryksen pohjalta (Bitner, Booms & Tetreault 1990, 73).

### **2.1.2 CIT-menetelmän sovellus**

Tässä tutkimuksessa käytetään CIT-menetelmää sovellettuna niin, että sen avulla tarkoituksena on tunnistaa aineistosta merkityksellisiä kriittisiä tapahtumia. Edvardssonin (1992) mukaan kriittisistä tapahtumista voidaan kerätä dataa usealla eri tavalla. Näitä ovat henkilökohtainen haastattelu, fokusryhmähaastattelu ja suora tai osallistuva havainnointi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole kyse siitä, kuinka paljon dataa kerätään ja kuinka monesta lähteestä. Keskeistä on se, onko kerätty data tarpeeksi syvällistä tuottaakseen selkeyttä ja ymmärrystä kokemuksesta (Polkinghorne 2005, 140). Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa keskitytään henkilökohtaisiin haastatteluihin, sillä haastateltavien määrän sijaan keskeistä on päästä syvemmälle haastateltavan kokemukseen. Tutkimuksen kohteen tulee määrittää käytettävät tiedonkeruumetodit ja tässä tapauksessa tutkitaan päätöksentekijän omakohtaista kokemusta intuition käytöstä. Haastattelun kautta voidaan parhaiten vangita kokemuksissa mukana olevaa syvällistä tietoa, johon ei voida päästä käsiksi lyhyesti vastattavilla kyselylomakkeilla. Niiden kautta voidaan kerätä vain pintapuolista tietoa eikä niiden kautta päästä samalla tavalla kiinni kokemuksen rikkauteen ja monimuotoisuuteen (Polkinghorne 2005, 138).

Kriittisiä tapahtumia voidaan kerätä usealla eri tavalla, mutta yleisenä lähestymistapana on pyytää haastateltavaa kertomaan tarina omasta kokemuksestaan (Gremler 2004, 66). Vaikka ihmisten kokemukset eivät ole täysin läpinäkyviä heille itselleen, heillä on edes osittainen mahdollisuus päästä niihin käsiksi. Haaste syntyy siinä, kun mieleen palautettu kokemus pitää muuttaa verbaaliseen muotoon (Polkinghorne 2005, 140). Arnheim (1969) ymmärsi, että kokemus on monimutkaisempi kuin kieli ja on usein vaikea löytää sanaa, joka kuvaisi tunnetilaa oikealla tavalla, sillä muistot ja ajattelu tapahtuvat usein visuaalisen kokemuksen kautta. Tämä viittaa siihen, että kokemuksen rikkauden vangitsemiseen vaaditaan kuvallisia ilmaisuja, kuten metaforia ja narratiiveja (Polkinghorne 2005, 140).

Ihmisen kokemuksesta tuotettu data pitää sisällään erilaisia rajoitteita suhteessa dataan, jossa tutkitaan ihmisen käyttäytymistä. Koska kokemus ei ole selkeästi havainnoitavissa, data on riippuvainen tutkimuksen kohteen kyvykkyydestä reflektioivasti erotella ja havaita näkökohtia omista kokemuksistaan ja kommunikoida ne tehokkaasti symbolien tai kielen kautta (Polkinghorne 2005, 138). Vaikka itse raportoitava data on välttämätöntä ja arvokasta ihmisen kokemusten tutkimiseen, sitä ei saa tulkita väärin kokemusta peilaaviksi reflektioinneiksi. Ihmisen kapasiteetti tiedostaa ja muistaa uudelleen kokemuksensa on olennaisesti rajallinen (Polkinghorne 2005, 138). Juuri CIT-menettelyn retrospektiivinen luonne eli tarve palauttaa jälkikäteen mieleen kokemuksia ja niihin liittyviä kriittisiä tapahtumia muodostaa yhden menetelmän keskeisistä heikkouksista. Kuusela ja Pallab (2000, 387–404) tuovat esiin retrospektiivisen menetelmän heikkoutena jälkikäteen rationalisoinnin eli halun tehdä vaikutuksen tutkijaan. Menettelyn heikkouteen liittyy myös mahdollisuus, että haastateltava sekoittaa nykyisyyden ja menneisyyden kertomuksessaan. Toisaalta retrospektiivisyyttä on pidetty myös menetelmän vahvuutena, sillä mikäli haastateltava muistaa ja tuo esille juuri tietyn tapahtuman menneestä kokemuksesta, on kyseisellä tapahtumalla ollut hänelle selkeästi keskeinen merkitys (Gremler 2004, 66).

CIT-menettelyn rajoituksena voidaan nähdä se, ovatko tutkimuksen tuloksien pohjalta muodostetut kategoriat ja luokittelut relevantteja (Gremler 2004, 67). Menettelmää heikentävät myös erilaiset ajattelun vinoutumat (biases) (Gremler 2004, 67). Esimerkiksi jos tapahtuneesta kokemuksesta on kulunut jo aikaa, saattaa haastateltava sitä kuvaillessaan tulkita tilanteet uudelleen. Datankeräysprosessin luonne vaatii myös

sen, että haastateltava kertoo yksityiskohtaisen kuvauksen kokemuksiinsa liittyneistä kriittisistä tapahtumista. Tämä vaatii aikaa ja vaivaa, jota kaikki eivät ole valmiita uhraamaan tutkimuksen tarpeita täyttävällä tavalla (Edvardsson & Roos 2001). Tämän tutkimuksen yhteydessä valitut haastateltavat osoittivat merkittävää kiinnostusta aihealuetta kohtaan ja olivat valmiita käyttämään aikaansa, minkä vuoksi heidän vastauksensa tuottivat tarvittavan yksityiskohtaisen kuvauksen intuition roolista eri päätöksentekotilanteissa.

Vastaavasti CIT-menetelmän vahvuutena voidaan Edvardssonin (1992) mukaan nähdä se, että data on muodostettu haastateltavan näkökulmasta, mikä rikastaa saatua dataa, sillä haastateltava saa itse nostaa esille hänelle merkitykselliset tapahtumat. Konteksti tutkimukselle voidaan siis luoda täysin haastateltavan näkökulmasta (Chell 1998). CIT-menetelmää hyödyntämällä voidaan tuottaa suoraa ja yksityiskohtaista informaatiota yksilöiden kokemuksista (Gremler 2004, 66). CIT-menetelmä on erityisen hyödyllinen, kun tutkittavasta ilmiöstä halutaan luoda lisää tietoa ja kun on tarve syvälliselle ja selittävälle informaatiolle ilmiöstä (Bitner, Booms & Tetreault 1990).

## **2.2 Aineiston luonti**

Kriittisiä tapahtumia on Flanaganin (1954) mukaan mahdollista tutkia erilaisin menetelmin, kuten havainnoinnin, haastatteluiden tai kyselyiden kautta. Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelua käytetään yleensä usein silloin, kun halutaan tutkia vähän tunnettuja asioita ja ilmiöitä (Metsämuuronen 2005, 226). Teemahaastattelun kautta on mahdollista tutkia yksilöiden ajatuksia, tuntemuksia, kokemuksia ja myös sanatonta kokemustietoa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48). Teemahaastattelun kautta saadaan haastateltavan ääni kuuluviin ja haastateltavien asioille antamat merkitykset nousevat keskeisiksi (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104). Tässä tutkimuksessa haastateltiin yhdeksää eri toimitusjohtajaa heidän kokemuksistaan intuition käytöstä päätöksenteossa.

Taulukko 1 Haastateltavien tiedot

Haastateltava	Kokemus vuosina	Yrityksen koko (työntekijämäärä)	Yrityksen liikevaihto	Toimiala
A	32	1190	280 milj. €	Elintarvikeala
B	17	1480	340 milj. €	Henkilökuljetus
C	12	1480	6,3 mrd. €	Kaupanala
D	20	800	100 milj. €	Terveysala
E	25	200	1 mrd. €	Kiinteistöala
F	24	7830	3,5 mrd. €	Yleishyödylliset palvelut
G	35	80	11 milj. €	Terveysala
H	30	370	39 milj. €	Rakennetekninen palvelu
I	10	525	23 milj. €	Kasvuyritys

Taulukossa 1 on tuotu esille haastateltavien kokemus toimitusjohtajatasen tehtävissä, yrityksen toimiala sekä yrityksen koko työntekijämäärän ja liikevaihdon osalta. Vaikka tutkimuksessa ei tarkastella esimerkiksi yrityksen koon tai toimialan vaikutusta intuition rooliin päätöksenteossa, on silti tämän tutkimuksen kannalta perusteltua tuoda esille, miltä pohjalta aineisto on luotu ja näin luoda tutkimukselle lisää läpinäkyvyyttä ja arvoa.

Haastattelututkimuksen suunnittelu lähtee selkeästä tutkimuksen tavoitteen määrittelystä. Tämä tavoite tulee täsmentää tutkimusongelman kautta, joka toimii tutkimuksen kontekstina (DeMarrais 2004, 59). Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli saada haastateltavia jakamaan kokemuksiaan intuition käytöstä strategisessa päätöksenteossa. Haastattelut ovat usein strukturoimattomia, mutta tutkijalla on kuitenkin etukäteen tiedossa kokemus, jota hän haluaa haastateltavan kuvailevan. Tutkija on myös usein määritellyt valmiiksi kysymyksiä, joihin haluaa haastateltavalta vastauksen (Polkinghorne 2005, 142). Tässä tutkimuksessa valmiita haastattelukysymyksiä oli neljä:



- 1) Miten ymmärrät intuition käsitteen?
- 2) Millainen rooli intuitiolla oli positiivisesti päättyneessä yrityskaupassa?
- 3) Millainen rooli intuitiolla oli negatiivisesti päättyneessä yrityskaupassa?
- 4) Miten täydentäisit alussa esittämäsi intuition määritelmää?

Keskeistä ei ole eritellä, miten intuition rooli eroaa onnistuneiden ja epäonnistuneiden yrityskauppapäätöksien yhteydessä, vaan tuottaa tämän jaottelun kautta rikkaampi kuvaus erilaisista päätöksentekotilanteista, joissa intuitio on ollut mukana. Tutkimuskysymys voi nousta esille myös induktiivisesti haastattelun pohjalta (DeMarrais 2004, 59), mikä oli olennaista myös tälle tutkimukselle. Usein haastateltavien vastauksista nousee esille kommentteja, jotka antavat mahdollisuuden asian syvällisemmälle lähestymiselle lisäkysymysten muodossa. Keskeistä onkin DeMarraisin (2004, 67) mukaan myös se, että tutkija osaa tunnistaa haastateltavan kertomuksesta vihjeitä tai merkitseviä sanoja, jotka viittaavat siihen, että aiheesta kannattaa esittää lisää kysymyksiä eli haastateltavalla on aiheesta jotain merkityksellistä kerrottavaa. Tutkimuksen tavoitteiden kannalta oli perusteltavaa esittää kaikille haastateltaville vielä loppuun tarkentava kysymys siitä, miten he ymmärtävät intuition tai määrittelisivätkö he sen eri tavalla verrattuna ensimmäisenä kysytyyn määritelmään intuitiosta haastattelun alussa. Tämä mahdollistaa entistä syvällisemmän näkökulman intuition määrittelyyn ja sen olemuksen hahmottamiseen.

Lyhyet ja selkeät kysymykset ovat parempia kuin pitkät ja epäselvästi rakennetut kysymykset, jotka vaativat haastattelijan lisäselityksiä, mikä puolestaan voi ohjailta haastateltavan vastauksia paljastamalla tutkijan omat oletukset aiheeseen liittyen (DeMarrais 2004, 62). Tässä tutkimuksessa pyydettiin haastateltavaa muistelemaan jotain tilannetta, jossa hän on käyttänyt intuitiota päätöksenteossa ja kertomaan siitä lisää. Tutkittavalle osoitettu pyyntö kertoa uudelleen tapahtunut kokemus saa aikaan pidemmän ja yksityiskohtaisemman narratiivin siitä, mitä tapahtui kyseisessä tilanteessa. Muutama laaja ja avoimempi kysymys toimii paremmin kuin pitkä lista niin sanottuja suljettuja kysymyksiä, joissa ei ole jätetty tilaa vapaalle kerronnalle vaan joihin voidaan vastata lyhyesti kyllä tai ei (DeMarrais 2004, 62).

## 2.3 Aineiston analysointi ja tulkinta

Tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset käsitellään ontologisten ja epistemologisten valintojen kautta. Ontologia esittää kysymyksiä todellisuuden luonteesta eli esimerkiksi siitä, mikä on tutkittavan ilmiön luonne ja mikä on todellista (Hirsijärvi ym. 2000, 130). Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, oletuksena on todellisuuden ymmärtäminen subjektiivisena. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen haastateltava ymmärtää ja havainnoi todellisuutta omasta näkökulmastaan, joka ei ole yhteneväinen muiden vastaavien havaintojen ja kokemusten kanssa (Eriksson & Kovalainen 2008, 13). Epistemologia puolestaan esittää kysymyksiä tietämisen alkuperästä ja luonteesta sekä tiedon muodostumisesta. Tutkimuksessa lähdetään siitä oletuksesta, että tieto muodostuu empirian ja teorian vuoropuhelun kautta. Konstruktivistisen näkemyksen mukaan tarkoituksena on etsiä ja luoda tulkintoja todellisuudesta. Todellisuus puolestaan rakentuu subjektiivisesti eri tavoin eri ihmisille. Tutkija on myös osana luomassa todellisuutta, sillä subjektiivisen epistemologian näkökulmasta yksilön omat havainnot ja tulkinta ovat keskeisessä roolissa (Eriksson & Kovalainen 2008, 14).

Yllä esitelty ja tutkimuksen aineiston keruussa käytetty CIT-menetelmä voidaan jakaa eri vaiheisiin. Ensimmäisessä vaiheessa tarkoituksena on määrittellä, mikä on tutkimuksen tarkoitus. Toisessa vaiheessa määritellään mitä tietoa tarvitaan, keneltä se kerätään ja kuka toteuttaa tutkimuksen. Kolmas vaihe pitää sisällään aineistonkeruun, jossa keskiössä ovat merkittävät tapahtumat. Neljäntenä on sisällönanalyysi, jonka avulla voidaan kategorisoida ja luokitella aineistoa. Tähän paneudutaan tarkemmin seuraavassa osiossa, sillä tutkimuksen toteuttamisen läpinäkyvyyden kannalta on keskeistä kuvata, miten aineiston analyysiprosessi on tapahtunut. Viides vaihe on tulosten tulkinta ja raportointi (Flanagan 1954, 343–345).

Flanaganin (1954) CIT-menetelmän neljännen vaiheen mukaisesti tutkimuksen analyysimenetelmänä sovelletaan sisällönanalyysiä, joka sopii hyvin käytettäväksi laadullisten tutkimusten yhteydessä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Sisällönanalyysin tarkoituksena on tiivistää ja pelkistää tutkimusmateriaali sen perusteella, mikä on analyysin kohde. Olennaista analyysissä on erotella tutkimusaineistosta kriittiset ja

olennaiset samankaltaisuudet ja eroavaisuudet ja löytää säännönmukaisuuksia intuition roolille onnistuneiden ja epäonnistuneiden yrityskauppapäätösten yhteydessä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.) Gummessonin (2005, 311) mukaan analyysin ja tulkinnan keskeisenä tehtävänä on järkeistää kerätty aineisto. Sen avulla pyritään luomaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, jonka kautta on mahdollista yhdistää tutkimuksen tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aiheesta tehtyihin muihin tutkimuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105).

Sisällönanalyysi voidaan luokitella kolmeen eri toteutustapaan, joita ovat aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava analyysimalli. Tässä tutkimuksessa ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta sovelletaan teoriaohjaavaa analyysimallia, jossa teoreettisessa viitekehyksessä luodaan intuition eri määritelmien kategoriat, joiden pohjalta haastatteluaineistoa luokitellaan ja eritellään. Toisen tutkimuskysymyksen yhteydessä valittiin puolestaan käytettäväksi aineistolähtöinen sisällönanalyysi, jossa analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoitusta vastaavalla tavalla. Ajatuksena tässä sisällönanalyysissä on se, etteivät valitut analyysiyksiköt ole etukäteen suunniteltuja, sillä analyysi ja sen pohjalta muodostetut kategoriat nousevat aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97). Valitun analyysitavan etuna on mahdollisuus saada aikaan aineistolähtöisiä tuloksia, kun tutkimuksen aineistoa ei pakoteta soveltumaan jo aiemmin luotuun teoreettiseen malliin, jolloin se saattaa ohjata liikaa tulosten analyysia (Peuhkuri 2007, 147). Myös Edvardsson (1992, 20) tuo esiin CIT-menetelmän subjektiivisen ja induktiivisen luonteen. Puhdas induktiivisuus on kuitenkin käytännössä lähes mahdotonta, sillä kaikki tehdyt havainnot ovat usein jollain tavalla sidoksissa tutkijan aiheesta muodostamiin ennakkokäsityksiin, valittuun tutkimusasetelmaan ja tutkimusmenetelmään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–96).

Sisällönanalyysi jakautuu kolmeen vaiheeseen, joita ovat aineiston redusointi, klusterointi ja abstrahointi (Tuomi & Sarajärvi 2009). Aineiston redusointivaiheessa tutkimuksen aineistoa pelkistettiin tiivistämällä ja jaottelemalla se hallittavimpiin osiin. Tätä ennen aineisto litteroitiin heti haastattelujen jälkeen, jotta aineiston käsittely olisi mahdollisimman sujuvaa. Redusointivaiheessa hahmoteltiin erilaisten värikoodien avulla, mitä eri affektiivisia, kognitiivisia sekä holistisia elementtejä haastatteluaineistosta nousi esille. Lisäksi eriteltiin vielä intuition käyttöön liittyviä positiivisia ja negatiivisia ominaisuuksia sekä intuition käyttöä edistäviä tekijöitä. Tässä

vaiheessa pidettiin mielessä tutkimuskysymykset, joihin aineistosta haettiin vastauksia: ”Miten toimitusjohtajat ymmärtävät intuition käsitteen?” ja ”Miten toimitusjohtajat käyttävät intuitiota strategisessa päätöksenteossa?”

Klusterointivaiheessa ryhmitelystä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä (Tuomi ja Sarajärvi 2009). Nämä yhdistetään ja ryhmitellään edelleen luokiksi, joille laaditaan sisältöjä kuvaavat nimet. Tässä vaiheessa muodostettiin kolme erilaista mahdollista näkökulmaa, joiden kautta aineistoa olisi ollut mahdollista lähteä analysoimaan. Näiden eri vaihtoehtojen kautta päästiin syvällisemmin käsiksi itse aineiston tuottamiin mahdollisuuksiin. Lopulta tutkimuksen kannalta mielekkäin lopputulos oli päätyä analysoimaan intuitiota edistäviä tekijöitä toimitusjohtajien strategisessa päätöksenteossa.

Viimeisessä eli abstrahointivaiheessa erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja muodostetaan yleiskäsitteitä, jotka tuottavat kuvauksen tutkimuskohteesta (Tuomi & Sarajärvi 2009). Abstrahointivaiheessa muodostuneet lopulliset aineistoa luokittelevat ryhmät olivat kollektiivinen intuitio, yksilön intuitio ja intuition ympäristö. Näiden alle luokiteltiin vielä omat alateemat, jotka on esitelty tarkemmin aineiston kuvauksen ja johtopäätösten yhteydessä.

## **2.4 Luotettavuuden arviointi**

Mills, Durepos ja Wiebe (2010, 243) ovat laatineet laajan listan tavoista, joilla vahvistaa tutkimuksen uskottavuutta. Uskottavuuden aikaansaamiseksi tutkijat pyrkivät saamaan aikaan datan saturoitumisen eli kylläntymisen siihen pisteeseen, jossa uudet haastattelut eivät olisi enää kyenneet tuottamaan mitään lisää tutkimukselle ja data alkaa toistaa itseään. Aineiston kylläntymisen jälkeen on tutkijan vastuulla tiheän kuvauksen kautta tuottaa aineistosta lukijalle läpinäkyvä kuva. Tämä on tutkimuksessa toteutettu kattavan teorian ja empirian vuoropuhelun kautta. Haastattelujen kysymyksenasettelussa on myös annettu haastateltavalle mahdollisuus täsmentää haastattelun alussa esittämänsä määritelmää kysymällä viimeisenä kysymyksenä, onko haastateltavalla vielä jotain täydennettävää tai lisättävää intuition määritelmään. Tämä

lisää aineiston luotettavuutta varmistamalla, että aiempi vastaus on tulkittu oikealla tavalla.

Lincoln ja Guba (1985) esittelevät yhden eniten käytetyimmistä arviointikriteereistä laadullisen tutkimuksen yhteydessä. Kriteeri on tutkimuksen luotettavuus (*trustworthiness*), joka voidaan jakaa neljään käsitteeseen seuraavasti:

- 1) *Riippuvuus*. Kyky noudattaa tieteellisen tutkimuksen periaatteita on tässä tutkimuksessa toteutettu kattavan sisällönanalyysin kautta. Menetelmävalinnat on kattavasti perusteltu ja suhteutettu aiempaan aiheesta tehtyyn tutkimukseen. Riippuvuuteen liittyy myös tutkijan vaikutus tutkimuksen tuloksiin. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä tutkija on osana itse tutkimusta, luomalla haastatteluaineistoa, tekemällä rajauksia sekä päätyessä tiettyihin tulkintoihin aineiston pohjalta (Gummesson 2005, 312). Tämän vuoksi tutkimuksen tulokset saattavat esittäytyä erilaisina toisen tutkijan toteuttamana. Tutkimushaastatteluissa tutkijan rooli oli teema-aiheiden esittelyn lisäksi esittää tarkentavia lisäkysymyksiä haastateltaville, mikäli aiheesta oli potentiaalia saada syvällisempiä vastauksia.
- 2) *Siirrettävyys*. Parkkilan, Välimäen ja Routasalon (2000) mukaan siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset esiintyisivät samoina myös vastaavassa kontekstissa. Tutkimus rajattiin koskemaan toimitusjohtajien yksittäistä päätöksentekotilannetta valmistelujen jälkeen ja analyysin kontekstiksi valittiin strategiselle päätöksenteolle ominainen yrityskauppatilanne. Aineistosta esille nousseiden tulosten yhteydessä havaittiin samankaltaisuuksia jo olemassa olevien tutkimustulosten kanssa, mikä viittaa osittain siihen, että tutkimus olisi siirrettävissä eri konteksteihin. Koska intuitio ilmiönä esiintyy erityisesti ei-strukturoitujen, strategisten päätösten yhteydessä, sen kautta ei oletettavasti ole mahdollista tutkia esimerkiksi rutiinomaisia päätöksentekotilanteita.
- 3) *Uskottavuus*. Tutkijan kyky perustella ja vakuuttaa oma perehtyneisyytensä tutkimusaiheeseen ja johtopäätösten riittävä tukeminen teorian ja datan avulla. Tutkimuksen yhteydessä on argumentoitu tehtyjä päätöksiä perustelemalla

metodologisia ja tutkimusasetelmallisia valintoja. Uskottavuuden käsitteen alle voidaan myös liittää käsitys luodun aineiston todenmukaisuudesta (Parkkila ym. 2000). Koska tutkimuksessa haastateltavia pyydettiin kertomaan menneistä tapahtumista, aineistoa saattaa vääristää muistamiseen liittyvät ongelmat, jotka voivat aiheuttaa uudelleentulkintoja tilanteesta jälkikäteen. Tutkimuksen teemahaastattelurakenne antoi kuitenkin haastateltavalle mahdollisuuden itse valita, mitkä kriittiset tapahtumat hän koki merkityksellisimmiksi jakaa tutkijalle, jolloin vaatimuksena ei ollut minkään tietyn tilanteen muistelu.

- 4) *Vahvistettavuus*. Tutkimusaineistosta tehdyt johtopäätökset ja tulkinnat ovat helposti ymmärrettävissä myös muille kun tutkimuksen tekijälle. Lukijan on siis kyettävä seuraamaan tutkijan ajattelua ja päätelmien muodostumista (Parkkila ym. 2000). Tässä tutkimuksessa läpinäkyvyyttä on tuotettu useiden autenttisten sitaattien kautta, jotka on nostettu esille haasteltavien kommentteista. Sitaatteja on usein avattu lisää tutkijan omilla tulkinnoilla ja johtopäätöksillä. Tämä on kuitenkin toteutettu niin, että lukijalle on selvää, missä vaiheessa kyse on autenttisesta aineistosta ja milloin tutkijan omasta tulkinnasta. Erityisesti empiiristen tulosten esittelyn yhteydessä päättelyn kulkua on pyritty avaamaan esittämällä useita suoria lainauksia aineistosta. Aineiston analyysiä avaavassa osiossa on myös pyritty kattavasti havainnollistamaan tutkimusprosessin kulkua.

Triangulaatio on yksi keino vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Siinä tutkimustulokset eivät voi perustua ainoastaan yhteen näkökulmaan, sillä se tapahtuu muun muassa yhdistelemällä erilaisia menetelmiä, aineistoja ja teorioita (Eriksson & Kovalainen 2008, 293). Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakentunut useiden eri tutkimusten synteessinä eli tutkimuksessa toteutuu teorian triangulaatio. Teoriaosiossa esitellään ja eritellään esimerkiksi intuition määritelmien yhteydessä lukuisia eri näkökulmia aiemmista tutkimuksista, jotka on tuotu yhteen luokittelemalla ne ominaisuuksiltaan affektiivisiin, kognitiivisiin ja holistisiin määritelmiin. Aiempi teoreettinen tutkimus yhdistetään myös tämän tutkimuksen aineiston yhteyteen, jossa aineistosta esille nostetut teemat linkitetään olemassa oleviin tutkimustuloksiin. Toinen tapa, jolla tämä tutkimus tuottaa triangulaatiota on kahden eri menetelmän yhdistäminen. Tutkimuksessa hyödynnetään sekä CIT-menetelmää että

teemahaastattelua aineiston keräämisessä, mikä lisää aineiston luotettavuutta ja monimuotoisuutta.

## **3 INTUITION ROOLI STRATEGISESSA PÄÄTÖKSENTEOSSA**

### **3.1 Strateginen päätöksenteko**

Toimitusjohtajien päätöksentekoa on tarkasteltu tässä tutkimuksessa strategisen päätöksenteon näkökulmasta, joka toimii intuition käytön kontekstina. Koska strateginen päätöksenteko muodostaa tutkimuksen kontekstin, on tarve lyhyesti kartoittaa ja perustella, miksi intuitiivinen ajattelu soveltuu käytettäväksi erityisesti strategisten päätösten yhteydessä.

Strategiset päätökset ovat organisaatiossa ylimmän johdon vastuulla. Ne heijastavat vuorovaikutusta organisaation ja sen toimintaympäristön välillä ja havainnollistavat, kuinka organisaation tulisi hallita tätä suhdetta (Ginsberg 1988). Strategiset päätökset sisältävät sekä sisäisen että ulkoisen kontekstin ominaisuuksia. Sisäisen kontekstin yhteydessä vaikuttavat organisaation psykologiset, rakenteelliset, kulttuuriset ja poliittiset tekijät. Ulkoisessa kontekstissa taas puhutaan organisaation ulkopuolisista vaikuttajista, kuten kilpailullisista tekijöistä (Pettigrew 1992). Strategiset päätökset ovat päätöksiä, jotka vaikuttavat organisaation kehitykseen ja selviytymiseen. Ne pitävät sisällään usein ongelmia, jotka ovat organisaatiolle epätavallisia rutinoituneiden päätöksien sijaan (Stahl & Grigsby 1992).

Strategiset päätökset sisältävät poliittisia elementtejä ja niille on ominaista voimakasta epävarmuus, joka viittaa muun muassa siihen, että niihin on harvoin olemassa yhtä parasta ratkaisua (Hickson, Miller & Wilson 2003). Myös Khatri & Ng (2000, 62) esittävät oletuksen, että intuitiivinen synteesi on sopivampi strategisiin päätöksiin kuin jokapäiväisiin rutiininomaisiin päätöksiin. Strategiset tehtävät eroavat rutiininomaisista tehtävistä, sillä ne sisältävät dynaamisen liiketoimintaympäristön vuoksi rajoittuneen määrän informaatiota eikä päätöksille ole olemassa valmiita toimintamalleja, joita noudattaa (Khatri & Ng 2000, 63).



Myös muut tutkijat ovat argumentoineet, että analyttiset strategiat, jotka toimivat hyvin selkeästi määriteltyihin ongelmiin, eivät ole läheskään yhtä tehokkaita sellaisten ongelmien yhteydessä, joita on vaikea määritellä (Hayashi 2001). Intuitio holistisena ja assosiatiiivisena prosessina auttaa yhdistämään vaikeasti määriteltävien ongelmien erillisiä elementtejä toisiinsa. Näin on mahdollista saada tuotettua yhtenevä näkemys siitä, kuinka tilanne tulisi ratkaista (Dane & Pratt 2007, 45). Tehtävän osalta myös aikapaine luo otollisen tilanteen intuition implementoinnille, sillä rationaalinen analyysi vaatii enemmän aikaa, mikä ei kaikissa tilanteissa ole mahdollista (Salas ym. 2010, 8).

Intuitiivinen ajattelu päätöksenteossa on nähty kriittisenä erottavana tekijänä ylimmän johdon ja alemman tason johtajien välillä (Agor 1989). Vastaavasti monet ylimmän johdon päätöksentekijät näkevät intuition tehokkaana lähestymistapana tärkeisiin päätöksiin (Miller & Ireland 2005, 19). Bass (1990) havainnoi, että intuitiolla on merkittävä rooli tehokkaassa johtamisessa erityisesti ylemmällä organisatorisella tasolla. Myös Hodgkinson, Sadler-Smith, Burke, Claxton ja Sparrow (2009, 278) näkevät intuition erottamattomana osana strategista kompetenssia.

Isenberg (1984) havaitsi, että ylimmän tason johtajat ajattelevat harvoin tavoilla, jotka voidaan nähdä pelkästään rationaalisina. Intuition avulla johtajat pystyvät tekemään nopeita päätöksiä, aistimaan mahdollisten ongelmien olemassaolo sekä yhdistelemään hajallaan olevaa informaatiota ja kokemuspohjaista tietoa (Allinson, Chell & Hayes 2000, 37). Intuition roolia strategisessa päätöksenteossa voidaankin perustella intuition hyödyillä, joita päätöksentekijät kokevat saavansa intuition käytöstä päätöksentekoprosessissa. Johdon näkökulmasta esimerkiksi intuition nopeus on yksi merkittävin motivaatiotekijä sen käytölle ja kehittämiselle päätöksenteossa (Agor 1986; Burke & Miller 1999; Khatri & Ng 2000).

Burke ja Miller (1999) raportoivat tutkimuksessaan, että ylimmän johdon edustajat kokevat lukuisia hyötyjä intuition käytöstä strategisessa päätöksenteossa. Näitä ovat muun muassa intuition kyky nopeuttaa päätöksentekoa, parantaa lopullisia päätöksiä, helpottaa henkilökohtaista kehittymistä ja tuottaa vaihtoehtoisia tilanteeseen sopivia tapoja toimia. Myös tämän tutkimuksen aineistosta voidaan tiivistää joitakin haastateltavien kommentteja, joissa intuition hyötyjä tuotiin esille. Intuition hyötyinä nähtiin tiivistettynä esimerkiksi kyky saavuttaa enemmän kuin yksittäisten osien

summa, kyky nähdä faktoja kauemmas ja varautua riskeihin sekä pitkän aikavälin megatrendien tunnistus ja kokonaiskuvan hahmotus. Intuition nähtiin myös olevan keino välittää ja rakentaa uutta, mikä ohjaa tiedon tuottamista ja rationaalisuutta.

*” Ja se big picture monta kertaa se rakentuu paloista, niin intuitio on se kyky hahmottaa niinku se kokonaisuus, mitä tässä tavoitellaan --.” HD*

*”Mä ymmärrän intuitiolla sitä, et se on äärimmäisen iso osa ehkä niinkun mun henk.kohtasesta mielestä se on iso osa innovaatiota, kokonaisuutta hahmottaa asioita, kehittyä --.” HB*

*”Ja joskus se saattaa mennä vähän niitten... jossain tapauksissa saattaa olla, että se ajaa niitten faktojen ylikin osittain.” HE*

Mielenkiintoisena havaintona useissa haastatteluissa nousi myös esille intuition ajoitukseen liittyvät havainnot, joissa intuitio yhdistettiin kompetenssiin tehdä oikeita asioita oikeaan aikaan. Intuition ajallisuuteen liittyy myös se, nähdäänkö intuitio välähdyksenomaisena ja hetkittäisenä ilmiönä vai vastaavasti pitkäaikaisena ominaisuutena, joka voidaan liittää osaksi strategiapro sessia. Haastatteluaineisto tuki jälkimmäistä näkemystä siitä, että intuitio on kokonaisvaltainen ja pitkäaikainen tunne, joka ohjaa johtamista ja päätöksentekoa. Tämä lähestymistapa tarjoaa yhden jatkotutkimusmahdollisuuden intuition rooliin liittyen.

*”Intuitio on voimavara, jolla ollaan oikeassa paikassa oikeaan aikaan”  
HD*

*”Et tavallaan se intuition ehkä tulee sit niistä semmosistakin fiiliksestä, kun mä elän tässä markkinassa niin mun aivoni niinku yhdistelee asioita, että nyt vaan on se oikee hetki.” HE*

*”Sanotaan, et jos sul on tuntosarvet niinku kokoajan hoksottimet kohillaan, sä pystyt aika paljon imeen ittees tietoo markkinamuutoksista, onko nyt oikea aika lähtee tekemään innovatiivisia asioita, intuitioimaan*

*asioita eteenpäin. Mä nään, et se on niinku se on ajan ja tilan paikka.”*

*HB*

*” -- ja sitten toinen on tää aika tai ajoitus eli missä määrin sitten niissä päätöksen perusteluissa tulee tää historiatieto, nykyisyystieto ja tulevaisuustieto.” HC*

*”Se on kokonaisvaltanen ja ainakin mulla se on ihan kokoajan” HH*

*”Se saattaa olla hyvinkin pitkäaikainen tunne ja ohjata johtamista.” HA*

*”Intuitio liittyy voimakkaasti niinku strategiaprosessiin. Kyllähän tää niinku intuitiokin niin kyllähän siinä on ilman muuta tämmönen niinku evoluutioprosessi eli eli jos ajattelee ihan niinku meidänki kuvioita, niin onhan se aina monen vuoden prosessi.” HF*

Toisesta näkökulmasta käsin intuition käyttöön liittyy myös tiettyjä varauksia. Esimerkiksi Kahneman ja Klein (2009) ovat tutkineet, että intuitio voi johtaa päätöksenteossa harhaan. Sauter (1999) mainitsee, että päätöksentekijät saattavat olla kärsimättömiä ja vetää johtopäätöksiä liian nopeasti jättämällä huomioimatta relevanttia informaatiota tai seuraavat sokeasti selkeästi huonoa intuitiota. Haastatteluissa nousi esille esimerkiksi, että mikäli intuitiivinen oletus on väärä, voidaan sulkea pois vaihtoehtoja, joita ei välttämättä kannattaisi jättää huomiotta. Voi siis olla olemassa tiettyjä intuitiivisia perusoletuksia, jotka eivät pidäkään paikkaansa. Haasteena on myös se, ettei intuitio välttämättä johda loppuun asti vietyyn näkemykseen. Intuitiota hyödyntävien päätöksentekijöiden olisi hyödyllistä tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja käydä läpi intuitiivisesti hankittua informaatiota myös analyttisen tarkastelun kautta (Sauter 1999). Kuitenkin suuri osa haastateltavista liitti intuition lähinnä positiiviseksi voimavaraksi, jota ei yhdistetty epäonnistumiseen.

*” -- yks mikä mulla tulee äkkiä mieleen on, että että kun puhutaan strategisesta suunnittelusta, strategioiden tekemisestä, yrityksen strategian valinnasta niin saattaa esimerkiksi olla, että käytännössä intuition takia me voidaan jopa sulkea ovia, joita ei kannattaisi sulkea.” HA*

*” -- niin se intuitiivinen näkemys oli sittenkin mä sanoisin, että vähintäänkin ei ei se ehkä väärä ollu, mut loppuun saakka ei pystytty sitten viemään sitä läpi, et siinähan epäonnistuttiin.” HC*

*”Tota mä nään intuition niinku enemmän sellasena voimavarana, jolla osutaan oikeeseen. -- omaan kokemuspiiriin ei liity sellasta intuitiota, joka joka olis niinku osoittautunu täysin vääräks.” HD*

### **3.2 Intuition näkökulmia**

Tversky ja Kahneman (1974, 2) ovat tutkineet, että ihmiset eivät yleisesti ole tietoisia niistä säännöistä, jotka vaikuttavat heidän havainnointiinsa. Ihmiset eivät myöskään voi tietoisesti kontrolloida sitä, mitä he havainnoivat ja ovat harvoin tietoisia siitä, mistä heidän havaintonsa ovat lähtöisin. Usein puhuttaessa intuitiosta tieteellisen tutkimuksen ulkopuolella, sitä kuvataan arvaukseksi, päättelyksi tai jopa kuudenneksi aistiksi. Markkasen (2009, 187) mukaan intuitioon liittyy puhe aavistuksesta, vaistoista, oivalluksesta, sisäisestä äänestä ja ahaa-elämyksistä. Intuition määritelmän sanotaankin olevan riippuvainen yksilön omasta tulkinnasta ja siitä, miten hän kokee intuition (Goldberg & Korteniitty 1985, 37).

Intuitio terminä pohjautuu latinan kielen sanaan ”intueri”, joka suoraan suomennettuna tarkoittaa ”nähdä sisäisesti” tai ”pohdiskella” (Goldberg & Korteniitty 1985, 30). Intuitio on ilmiö, joka on vaikea artikuloida sanoiksi eli se on käsitteellistämisen ulottumattomissa (Niiniluoto 1980, 150). Arjessa intuitio tulee usein esiin kykynä tietää ilman kykyä selittää, miksi tietää tai mihin tieto pohjautuu (Dunderfelt 2001, 150). Intuitiivinen ajattelu on ihmiselle luontainen tapa ajatella. Se on usein arjessa ensisijainen osa ajattelua, jota rationaalinen ja tietoinen ajattelu seuraa perässä (Raami & Mielonen 2011, 246). Koska intuitio on tiedostamaton prosessi, ihmiset eivät aina huomaa hyödyntävänsä intuitiivista ajattelua tehdessään päätöksiä (Hogarth, 2001).

Intuition taustalla vaikuttavat prosessit ovat kiinnostaneet tutkijoita jo 1930-luvulta lähtien. Intuitiota on tutkittu useista eri näkökulmista ja lukuisilla eri tieteenaloilla.

Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan intuitiota johtamisen tutkimuksen näkökulmasta, jossa intuitio yhdistetään osaksi strategista päätöksentekoprosessia. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään myös psykologian tutkimuksen näkökulmia intuitioon, sillä ne ovat merkittävässä roolissa, kun kuvataan kognitiivisia prosesseja intuitiivisen päätöksenteon taustalla. Jaottelu tutkimusalueiden osalta on suuntaa-antava siinä mielessä, että esimerkiksi yksilöiden välisiä eroja on tutkittu sekä psykologian että johdon tutkimuksessa (taulukko 2).

Taulukko 2 Intuition näkökulmia

Näkökulma	Tutkimusalueet	Esimerkkejä tutkimuksista
Psykologian tutkimus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heuristiikat ja päätöksenteko</li> <li>• Implisiittinen oppiminen</li> <li>• Dual-process –teoriat</li> <li>• Persoonallisuus ja yksilöiden väliset erot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cappon (1993); Kahneman &amp; Tversky (1982); Klein (1998)</li> <li>• Burke &amp; Sadler-Smith (2006); Hogarth (2001)</li> <li>• Epstein (1991); Gilovich, Griffin &amp; Kahneman (2002); Stanovich &amp; West (2000)</li> <li>• Langan-Fox &amp; Shirley (2003); Allinson &amp; Hayes (1996)</li> </ul>
Johtamisen tutkimus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intuitiivinen päätöksenteko</li> <li>• Intuitio ja strateginen päätöksenteko</li> <li>• Johdon päätöksenteko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tversky &amp; Kahneman (1974); Sadler-Smith &amp; Shefy (2003a), Kahneman (2003b); Sinclair &amp; Ashkanasy (2005); Hodgkinson, Langan-Fox &amp; Sadler-Smith (2008); Kahneman &amp; Klein (2009)</li> <li>• Khatri &amp; Ng (2000); Sadler-Smith &amp; Shefy 2004; Miller &amp; Ireland (2005); Sinclair &amp; Ashkanasy (2009), Salas, Rosen &amp; DiazGranados (2009); Elbanna, Child &amp; Dayan (2013)</li> <li>• Barnard (1938); Isenberg (1984); Agor (1985); Simon (1987); Shapiro &amp; Spence (1997); Sadler-Smith &amp; Shefy (2004); Miller &amp; Ireland (2005), Dane &amp; Pratt (2007)</li> </ul>

### 3.2.1 Psykologian tutkimuksen näkökulmia

Psykologian tutkimuksessa intuitiota ei ole aina nähty tutkimuksen kannalta merkityksellisenä rakenteena, vaan se on liitetty aavistuksen ja telepatian kaltaisiin käsitteisiin (Claxton 2000; Klein 2003). Psykologian tutkimuksessa Jungin (1928) persoonallisuuden luokittelu muodostaa yhden ensimmäisistä intuitiota käsittelevistä lähteistä. Jungin luokittelussa yksi persoonallisuuden näkökulma on intuitiivisuuden ja aistimisen dimensio, jonka hän yhdistää näkemykseen tiedostamattoman olemassaolosta. Viimeaikoina intuition tärkeys on tunnistettu myös laajemmin psykologian tutkimuksessa, jossa intuitio liitetään useisiin kognitiivisiin prosesseihin, kuten heuristiikkoihin ja päätöksentekoon (Cappon 1993; Kahneman & Tversky 1982; Klein 1998, 2003) sekä oppimiseen (Burke & Sadler-Smith 2006; Hogarth 2001). Nämä liitetään intuition määritelmien yhteydessä kognitiiviseen intuitioon.

Intuitio liittyy psykologian tutkimuksen yhteydessä myös dual process -teorioiden ytimeen, joissa ajattelun ja päätöksenteon nähdään jakautuvan kahteen eri osaluokkaan; intuitiiviseen ja rationaaliseen (Epstein 1991, Gilovich & Griffin & Kahneman 2002; Stanovich & West 2000). Tämä jaottelu liitetään tässä tutkimuksessa intuition määritelmien yhteydessä holistiseen intuitioon, jossa yhdistyvät intuitiolle tyypilliset kognitiiviset ja affektiiviset ominaisuudet.

Intuitio on yhdistetty psykologisesta näkökulmasta myös persoonallisuutta ja yksilöiden välisiä eroja tutkiviin teorioihin. Yksilöiden välillä on tutkittu esimerkiksi olevan eroja siinä, kuinka tyypillisesti he tuikevat päätöksissään intuitiiviseen ajattelutapaan (Allinson & Hayes 1996; Langan-Fox & Shirley 2003). Tämä näkökulma voidaan vastaavasti liittää intuition määritelmien yhteydessä affektiiviseen intuitioon.

### 3.2.2. Johtamisen tutkimuksen näkökulmia

Johtamisen tutkimuksessa Barnard (1938) oli ensimmäisiä intuitiota tieteellisesti lähestyviä tutkijoita. Hän tutki loogisia ja ei-loogisia prosesseja organisaation päätöksenteossa. Tutkimuksen tuloksena nousi esille johtajien tarve osata hyödyntää

tilanteen vaatimia prosesseja. Intuition yhteydessä päätös syntyy ei-loogisten prosessien lopputuloksena. Vaikka Barnard ei luonut mitään tieteellistä viitekehystä, johon tutkimustulokset olisi voitu asettaa, hänen työnsä merkittävin anti oli kuitenkin ymmärrys siitä, että eri ihmiset käyttävät eri tehtävissä vaihtelevan määrän analyttistä ajattelua.

Johtamisen tutkimuksessa intuitiivinen ajattelu on yhdistetty päätöksentekoon sekä strategisen päätöksenteon että johdon päätöksenteon näkökulmasta. Strategisen päätöksenteon yhteydessä on tutkittu muun muassa intuition hyötyjä ja haittoja päätöksenteossa sekä tunnistettu tekijöitä, jotka vaikuttavat intuitiivisen ajattelun tehokkuuteen (Dane & Pratt 2007; Miller & Ireland 2005; Sadler-Smith & Shefy 2004). Sadler-Smith & Shefy (2004) tarkastelivat artikkelissaan, miten päätöksentekijät voivat tunnistaa intuition rajoitteet ja maksimoida sen hyödyt. Miller ja Ireland (2005) puolestaan esittivät näkemyksen siitä, että intuitio on ongelmallinen päätöksenteontyökalu, jonka ongelmallisuutta on kuitenkin mahdollista vähentää.

Strategisen päätöksenteon yhteydessä on tutkittu myös sitä, mitkä tekijät ympäristössä vaikuttavat intuitiivista päätöksentekoa edesauttavalla tavalla. Ympäristön epävakaus on useissa tutkimuksissa liitetty intuitiiviseen päätöksentekoon (Elbanna, Child & Dayan 2013; Khatri & Ng 2000). Khatri ja Ng (2000) tutkivat intuition yhteyttä organisaation suorituskykyyn ja ympäristön epävakauteen ja havaitsivat, että intuitiota käytetään enemmän strategisessa päätöksenteossa epävakaisissa kuin vakaisissa ympäristöissä.

Johdon päätöksenteon yhteydessä Isenberg (1984) tutki ylimmän tason johtajien ajattelua ja sai tutkimuksessaan selville, että useimmat menestyneet johtajat eivät seuraa ainoastaan rationaalisia päätöksenteon ja analyysin malleja. Intuition tehokas käyttö on nähty kriittisenä erottavana tekijänä menestyneen ylimmän johdon ja alemman tason johtajien välillä (Agor 1986). Hodgkinson, Langan-Fox ja Sadler-Smith (2008) puolestaan tutkivat intuition konseptia olemassa olevien tutkimusten pohjalta ja pyrkivät selventämään sitä, mikä rooli muun muassa asiantuntijuudella ja implisiittisellä oppimisella on intuition yhteydessä.



Dane & Pratt (2007, 33) uskovat, että esteenä produktiiviselle diskurssille intuitiosta johtamisen kirjallisuudessa on hämmennys siitä, mitä intuitio on. Tämä viittaa vahvasti siihen, että tarve aiheen tutkimukselle on ilmeinen. Vaikka intuitiolla on pitkä tutkimushistoria organisaatiotieteissä (Barnard 1938; Behling & Eckel 1991; Peters, Hammond & Summers 1974; Prietula & Simon 1989; Simon 1987), tutkijat ovat epäonnistuneet luomaan yhtenäistä näkemystä siitä, mitä intuitio on ja mitä se tekee. Tämä konseptuaalinen sekavuus johtuu osittain useista eri näkökulmista lähestyä intuitiota. Yllä esiteltyjen psykologian ja johtamisen tutkimussuuntien lisäksi intuitiota on tutkittu muun muassa käyttäytymistaloustieteiden puolella, jossa Simon (1947) tutki rajoittuneen rationaalisuuden käsitettä päätöksenteon yhteydessä ja oli ensimmäinen tutkija, joka analysoi intuition roolia johdossa ja organisaatiossa tieteellisellä ja systemaattisella tavalla.

Intuitiota tutkivien tutkimussuuntien ohella intuitiota voidaan lähestyä myös eri näkökulmista koulukuntien sisällä. Seuraavassa osiossa eritellään intuition määritelmiä kognitiivisten, affektiivisten ja holististen näkökulmien muodossa, mikä osaltaan antaa kuvan intuition tutkimukseen liittyvästä monimuotoisuudesta.

### **3.3 Rationaalisuus ja intuitio**

Rationaalisuuden ja intuition välistä suhdetta käsitellään lyhyesti tässä luvussa, koska molemmilla on vaikutusta strategiseen päätöksentekoprosessiin. Rationaalisuudella tarkoitetaan tiedon hankkimista tietoisien ja analyttisten päättelyn kautta, jonka avulla voidaan saavuttaa tehokkaita ratkaisuja. Se on eksplisiittinen, systemaattinen ja analyttinen lähestymistapa päätöksentekoon, jonka avulla pyritään saavuttamaan tarkkaan harkittuja ja ennalta määriteltyjä päämääriä (Schwenk 1995). Kuitenkin silloin, kun lopputuloksia on vaikea ennustaa rationaalisten kriteerien pohjalta, on tärkeää, että pystytään ottamaan huomioon myös päätöksentekotilanteen epävarmuustekijät ja tiedostaa intuitiivisen ajattelun olemassaolo (Sadler-Smith & Shefy 2004, 77). Alla on nostettu haastatteluista esille suoria lainauksia haastatteluaineistosta, jotka kuvaavat intuition ja rationaalisuuden roolia päätöksenteossa.

*”Eri fundamenteista johdettua näkemystä, joka sisältää rationaalisuutta, mutta pitää olla myös rationaalisuuden yli menevää tulkintaa.” HF*

*”Mitä strategisempi asia, sitä vaikeampi löytää vain numeroita, minkä pohjalta tekee.” HF*

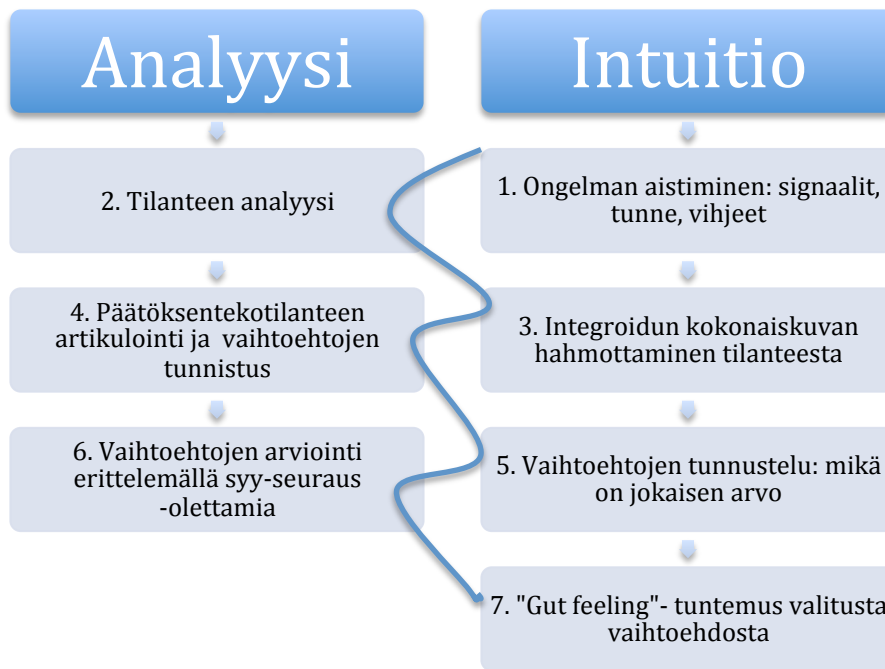
*”Mietin, että kuinka paljon mä teen sillä tunteella niitä päätöksiä ja kuinka paljon perustelen sit rationaalisesti jälkeenpäin.” HE*

Haastatteluissa nousee esille intuition ja rationaalisuuden erottelua, jossa rationaalisuuden ohella on tarve sen yli menevälle intuitiiviselle tulkinnalle. Intuitio siis sallii rationaalisuuden rajojen ylittämisen epävakaaassa ympäristössä (Prietula & Simon, 1989). Albert Einstein, joka oli yksi kaikkien aikojen tärkeimmistä ja merkittävimmistä fyysikoista, totesi intuition ja rationaalisuuden suhteesta näin: *”The intuitive mind is a sacred gift and the rational mind is a faithful servant. We have created a society that honors the servant and has forgotten the gift”*. Kuten edellisestä sitaatista ja johdantoluvun aihetta taustoittavassa osiossa käy ilmi, koulukunnat ovat yleisesti ottaen aiemmin korostaneet rationaalista päätöksentekoa yli intuitiivisen päätöksenteon (Khatri & Ng 2000, 58).

Rationaalisen paradigman paremmuutta johdon päätöksenteossa on usein perusteltu oletuksilla siitä, että ylimmän johdon edustajat ovat synnynnäisesti rationaalisia päätöksentekijöitä, jotka haluavat tuottaa maksimoidun hyödyn kaikissa tilanteissa. Tähän liittyy myös se, että liiketoimintaympäristöt nähdään objektiivisina kokonaisuuksia, joissa menestyksekkäät strategiat rakennetaan tietoisien suunnittelun pohjalta. Vallalla on ollut yleinen oletus siitä, että tieto on tunnistettavaa ja arvokasta vain, kun se on eksplisiittistä ja erillistä tunteista sekä avointa tietoiselle ajattelulle ja itsetutkiskelulle (Sadler-Smith & Shefy 2004, 77). Myös Dijksterhuis, Bos, Norgren ja van Baaren (2006, 95) tuovat esille, että poiketen yleisesti vallalla olleesta näkemyksestä, ei ole aina kannattavaa käyttää täysin tietoisia järkeilyä ennen päätöksentekoa. Tätä kuvaa myös yleisesti tunnettu neuvo nukkua yön yli ennen ratkaisevaa päätöstä, jossa viitataan tiedostamattoman ajattelun tuottamiin mahdollisiin hyötyihin.

Päätöksenteon tutkimuksessa on pitkään tutkittu, kuinka rajoittunut rationaalisuus voi tehokkaasti ja tuottavasti ratkaista johdon päätöksenteolle tyypillisiä kunnianhimoisia ja aikarajoitteisia ongelmia (Akinci & Sadler-Smith 2012). Kuitenkaan rationaalinen ajattelu ja analyysi eivät aina sovi kaikkein kompleksisempiin tehtäviin, joissa tarjolla on valtavasti tietoa, koska ihmisen kapasiteetti prosessoida informaatiota on rajallinen. Tätä ongelmaa syventää oletus siitä, että mitä enemmän informaatiota on saatavilla, sitä rationaalisempaa on päätöksenteko. Sen sijaan, että laajasti käytäisiin läpi kaikki mahdolliset vaihtoehdot, kokeneen intuitiivisen asiantuntijan kognitiivinen systeemi ohjautuu etsimään vihjeitä, jotka liittyvät aiempiin kokemuksiin yhdistyviin toistuviin kaavoihin ja tapoihin toimia. Mikäli tilanne on aivan uusi, eli sitä vastaavia kaavoja toimia ei vielä ole, intuitio voidaan nähdä järkeistämisen prosessina. Tässä prosessissa konseptit ja niiden suhteet uudelleen määritellään ja olemassa olevat rakenteet sovelletaan vastaamaan tilanteen vaatimuksia (Sadler-Smith & Shefy 2004, 83).

Monet tutkijat ovat kuitenkin sitä mieltä, että strategisessa päätöksenteossa tulee ottaa huomioon sekä rationaaliset että intuitiiviset prosessit (Simon 1987; Khatri & Ng 2000). Isenberg (1984) korostaa, että mitä ylemmällä tasolla on yrityksessä, sitä tärkeämpää on yhdistää intuitiota ja rationaalisuutta ajattelussa ja nähdä ongelmat yhteydessä toisiinsa. Alla olevassa kuviossa 3 on esimerkki siitä, kuinka rationaalinen ja intuitiivinen lähestymistapa voivat olla päätöksenteon yhteydessä keskenään vuorovaikutuksessa. Kuvio on Sadler-Smithin ja Burken (2009, 244) artikkelista mukailtu yksinkertaistus analyysin ja intuition roolien vuorottelusta.



Kuvio 1 Analyysin ja intuition suhde

Intuitiolle tyypilliset tunnepitoisesti latautuneet arvioinnit voivat auttaa aistimaan ongelman, luomaan ja integroimaan kokonaiskuvan tilanteesta, vertailemaan vaihtoehtoja ja tarkastamaan lopputuloksen sen perusteella, tuntuuko päätös hyvältä ja oikealta. Rationaalinen prosessi puolestaan auttaa analysoimaan tilanteita, luomaan eri vaihtoehtoja ja arvioimaan niitä sekä tarkkailemaan päätöksenteon lopputuloksia. Rationaalista ajattelua voidaan siis käyttää arvioimaan, onko muodostunut intuitiivinen arviointi tilanteesta paikkansa pitävä (Dunderfelt 2008, 40). Raami ja Mielonen (2011, 246) painottavat, että intuitiivisen ja rationaalisen ajattelun sopivuus vaihtelee päätöksentekijän ja päätöksentekotilanteen mukaan. Ne eivät ole toisiaan poissulkevia prosesseja, vaan nämä kaksi ajattelutapaa yhdistämällä on usein mahdollista tuottaa paras ratkaisu.

### 3.4 Intuition määritelmiä

Intuition ominaispiirteistä voidaan johtaa intuition määritelmiä, jotka on tässä tutkimuksessa luokiteltu kolmeen eri kategoriaan. Ominaispiirteinä intuitiolle voidaan Danen & Prattin (2007, 36) mukaan listata yleispiirteitä, jotka muodostavat intuition

rakenteellisen ytimen. 1) Intuitio on tiedostamaton prosessi, jolle on tyypillistä automaattisuus, nopeus ja kognitiivinen vaivattomuus. 2) Intuitio sisältää holistisia assosiaatioita, joissa ympäristön aikaansaama ärsyke yhdistetään tiedostamattomassa oleviin kategorioihin, tapoihin ja tyypillisiin ominaisuuksiin. Kyseessä on tunnistamisen ja mieleen palauttamisen prosessi, jossa varastoituja tapoja haetaan pitkäaikaismuistista ilman tietoista ponnistelua. Tähän liittyy kaksi erilaista näkökulmaa; heuristiikat ja asiantuntijuus. 3) Intuition seurauksena syntyy tunnepitoisesti latautuneita arviointeja. Positiivinen tunnetila on esimerkiksi yhdistetty intuition lisääntyneeseen ja rationaalisten menetelmien vähentyneeseen käyttöön päätöksenteossa (Dane & Pratt 2007, 36-39).

Myös Shapiro ja Spence (1997) listasivat kolme intuition ominaisuutta, jotka voidaan yleisesti hyväksyä useimpien tutkijoiden keskuudessa huolimatta intuitioon liittyvistä kielellisistä ja konseptuaalisista eroavaisuuksista. Näistä ensimmäinen ominaisuus on se, että intuitio on tiedostamattomasta lähtöisin oleva prosessi. Toisena intuitioon liitettävänä ominaisuutena on informaation holistinen prosessointi ja kolmantena ominaisuutena on se, että intuitiivisissa havainnoinneissa on usein mukana tunnelementti (Shapiro & Spence 1997). Voidaan siis havaita, että nämä ominaisuudet on tunnistettu samankaltaisesti molemmissa esitellyissä tutkimuksissa.

Näiden intuition ominaisuuksien perusteella on laadittu synteesi, jossa ominaisuuksista johdetaan intuition määritelmille kolme eri luokkaa (kuvio 1). Intuition määritelmät on tässä tutkimuksessa luokiteltu kognitiivisiin, affektiivisiin ja holistisiin määritelmiin. Holistiset määritelmät ovat kahden edellä olevan määritelmän synteesejä eli ne sisältävät elementtejä sekä kognitiivisista että affektiivisistä määritelmistä.



Kuvio 2 Intuition ominaisuudet ja niistä johdetut määritelmät

Intuitiolle löytyy useita määritelmiä ja sitä käsittelevien koulukuntien välillä on kirjallisuudessa vallinnut konseptuaalinen sekavuus, mikä on seurausta lukuisista eri näkökulmista lähestyä intuitiota. Intuition määrittelyyn liittyy olennaisesti myös se, mitä intuitio ei ole. Intuitio sekoitetaan käsitteenä usein vaistoon (*instinct*) ja oivallukseen (*insight*). Vaisto on biologinen ja automaattinen refleksi ärsykkeelle. Vaisto saa aikaan nopean reaktion, kuten silmien sulkemisen kirkkaan valon yllättäessä. Tällöin toiminta ei sisällä intuition tavoin tunnepitoisesti latautuneita arviointeja vaan automaattisen refleksin. Oivallus puolestaan on intuitiota pidempi prosessi, jossa käytetään analyyttistä päättelyä. Kun vastaus ongelmaan lopulta muodostuu, on päätöksentekijä tietoinen loogisista yhteyksistä vastauksen taustalla. Tämä eroaa intuitiosta, jossa tämä prosessi on tiedostamaton (Dane & Pratt 2007, 40).

Intuitio liitetään erityisesti affektiivisten määritelmien yhteydessä usein tunteeseen, joka on erilaisten kokemusten ja tilanteiden kautta syntyvä subjektiivinen ja henkilökohtainen elämys (Kaski & Kiander 2005, 11). Vaikka intuition kokeminen saattaa tapahtua yksilölle usein tunteiden kautta, niin intuitio ei ole yhtä kuin tunne. Toisin kuin tunne, intuitio sisältää havainnointia, jonka kautta on mahdollista tuottaa syvällistä tietoa (Dunderfelt 2008, 53).

Intuitio voidaan nähdä tiedostamattomana informaation prosessointina, joka eroaa analyyttisestä ja rationaalisesta prosessoinnista olematta kuitenkaan täysin päinvastainen konsepti. Jung (1933) oli yksi ensimmäisiä tutkijoita, joka lähestyi teoreettisesti intuitiota määrittelemällä sen psykologiseksi toiminnoksi, joka tiedostamattomasti siirtää havaintoja. Intuition määritelmille on tässä tutkimuksessa luotu kolme eri kategoriaa, joiden sisältöä avataan tarkemmin seuraavaksi.

### 3.4.1 Kognitiivinen määritelmä

Intuitio kognitiivisena määritelmänä pitää sisällään kokemukseen perustuvan intuition, joka rakentuu akkumuloituneen kokemuspohjaisen tiedon kautta ja perustuu nopeaan mieleen palauttamiseen tiettyjä kaavoja ja säännönmukaisuuksia tunnistamalla. Intuitio liitetään kognitiivisissa määritelmissä syvälliseen tilanteen ymmärtämiseen ja asiantuntijuuteen, vaikka itse päätös syntyy nopeasti ilman tietoista ponnistelua. Esimerkkinä kognitiivisesta määritelmästä Klein (1998) kuvaa intuitiota ominaisuutena, jonka voi hankkia kokemuksen kautta ja joka toimii hyvänä päätöksenteon työkaluna. Taulukossa 3 intuition kognitiiviset määritelmät ovat tiivistettynä tutkijan ja määritelmän mukaan.

Taulukko 3 Intuition kognitiiviset määritelmät

TUTKIJAT	KOGNITIIVINEN
Tversky & Kahneman (1974)	Mielen oikotiet, heuristiikat
Klein (1998)	Ominaisuus, jonka voi hankkia kokemuksen kautta
Burke & Miller (1999)	Kognitiivinen päätelmä, joka perustuu aikaisempiin kokemuksiin
Khatri & Ng (2000)	Varastoituneiden kokemusten ja informaation mieleen palauttaminen
Miller & Ireland (2005)	Automatisoitu kokemus, samankaltaisuuksien tunnistaminen
Salas, Rosen & DiazGranados (2009)	Laaja ja kehittynyt tietopohja, skeemat, kokemuspohjainen ja alakohtainen tieto

Yhtenä kognitiivisena määritelmänä intuitiosta on käsitys siitä, että yksilö omaa laajan ja kehittyneen tietopohjan, jossa on varastoituneena relevanttia ja syvällistä kokemuspohjaista tietoa (Salas, Rosen & DiazGranados 2009, 3). Tässä määritelmässä intuitio nähdään ajattelun prosessina, jossa taustalla on assosiatiivisen oppimisen kautta pitkäaikaismuistiin varastoitunut tieto, jota prosessoidaan automaattisesti ja tiedostamattomasti. Prosessin lopputuloksena syntyy tunne, jonka pohjalta voidaan tehdä päätöksiä (Salas ym. 2009, 3). Salas ym. (2009) korostavat alakohtaisen asiantuntijuuden merkitystä intuition käytössä, sillä asiantuntijat pystyvät organisoimaan tietonsa konseptuaalisemmin ja heillä on olemassa enemmän konseptien välisiä yhteyksiä verrattuna noviiseihin. Tämän vuoksi rutiininomaiset tehtävät voidaan suorittaa automatisoituneemmin ilman tietoista ponnistelua, jolloin rajallinen työmuisti voidaan hyödyntää muihin päätöksenteon osa-alueisiin (Salas ym. 2009, 16).

Khatri & Ng (2000, 59) korostavat intuitiota synteettisenä ja psykologisena funktiona, joka mahdollistaa pirstaloituneen datan ja kokemusten yhdistämisen holistisella tavalla. He määrittelevät intuition älyllisyyden muotona, johon ei rationaalisesti pääse käsiksi. He liittävät intuition ajan myötä kumuloituneet kokemukset ja asiantuntijuuden. Heidän mukaansa asiantuntijat osaavat keskittyä tunnistamaan ympäristöstä olennaisen informaation ja tavat toimia, jolloin he pystyvät keskittymään kriittisiin osa-alueisiin päätöksenteon kannalta (Khatri & Ng 2000, 61). Khatri ja Ng (2000, 61) painottavat, että intuitio ei ole tunne vaan tunteet, kuten viha ja huolestuneisuus, vaikuttavat intuitiiviseen havainnointiin esimerkiksi häiritsemällä prosessia. Intuitio ei siis ole irratiionalinen prosessi, vaan vaatii syvää ymmärrystä tilanteesta (Khatri & Ng 2000, 62).

Miller ja Ireland (2005) luokittelevat intuition holistisiin aavistuksiin ja automatisoituihin kokemuksiin. Holistinen aavistus tarkoittaa arviointia tai päätöstä, joka on muodostettu tiedostamattoman ja useista eri lähteistä haetun informaation synteetin kautta. Muistiin varastoitunut informaatio yhdistetään alitajuntaisesti monimutkaisilla tavoilla ja tuloksena on arviointi tai päätös, joka tuntuu oikealta. Automatisoitu kokemus on tiedostamatonta aiemmin opitun soveltamista päätöksentekotilanteessa. Se on ihmisen kyky tunnistaa nopeasti tuttuja tilanteita ja päästä käsiksi automaattisesti muistiin varastoituun tietoon, jota voidaan hyödyntää tilanteen vaatimalla tavalla (Miller & Ireland 2000, 21–22). Automatisoitunut kokemus



mahdollistaa ongelmien nopean tunnistamisen ja niihin reagoimisen ennen kuin niiden tietoinen artikulointi on mahdollista (Hodgkinson, Sadler-Smith, Burke, Claxton & Sparrow 2009, 287). Tämä intuitio kehittyy ajan myötä, kun relevanttia kokemusta ja asiantuntijuutta kertyy tietyltä osaamisalueelta (Miller & Ireland 2005, 21). Myös Burke & Miller (1999) viittaavat intuition määrittelyssä intuition kognitiivisena päätelmänä, joka rakentuu aikaisempien kokemusten pohjalle.

Asiantuntijuuden lisäksi kognitiiviseen intuition määrittelyyn voidaan liittää näkemys mielen oikoteistä eli heuristiikoista ja niiden aiheuttamista päätöksenteon harhoista. Tätä näkemystä edustavat tutkijat suhtautuvat usein kriittisesti asiantuntijuusnäkökulmaan intuitiosta (Kahneman & Klein 2009, 516). Kahneman ja Klein (2009, 522) tuovat esiin yli-itsevarmuuden käsitteen asiantuntijoiden päätöksenteossa. Yli-itsevarmuus viittaa siihen, että asiantuntijat yrittävät hyödyntää tiettyjä alakohtaisia taitojaan muihin tarkoituksiin, joihin heillä ei todellisuudessa ole yhtä vahvaa osaamista kuin he itse uskovat. Tversky ja Kahneman (1974) viittaavat usein heuristiikkoihin intuitiivisina prosesseina. Myös päätöksentekotieteessä ja psykologian tutkimuksessa heuristiikat on usein nähty osana intuitiota (Dane & Pratt 2007, 42). Heuristiikat ovat mielen oikoteitä, jotka vähentävät päätöksentekotehtävän kompleksisuutta tekemällä rationaalista analyysia yksinkertaisempia arviointeja. Tämä tapahtuu yhdistämällä ympäristön ärsykeitä ja keskittymällä ainoastaan kaikkein kriittisimpään informaatioon. Näin pystytään tuottamaan nopeita ratkaisuja hektisiin ongelmiin. Vaikka heuristiikat ovat monesti hyödyllisiä nopeiden arviointien suorittamiseen, ne saattavat johtaa systemaattisiin ajattelun harhoihin (Tversky & Kahneman 1974.) Yhtenä esimerkkinä on edustettavuuden heuristiikka, jossa yksilöllä on tapana luoda eri ilmiöistä jokin edustava mallikappale, johon uusia ilmiöitä verrataan. Toisena esimerkkinä on ankkuroinnin heuristiikka, jossa ongelmanratkaisua ohjaa se, mikä satutaan ottamaan vertailun lähtökohdaksi (Tversky & Kahneman 1974, 3; 20).

### **3.4.2 Affektiivinen määritelmä**

Intuitio affektiivisena määritelmänä pitää sisällään intuition liittyvät sensoriset ja tunnepitoiset elementit. Intuitiolle on ominaista päätökseen tai arviointiin liittyvät

vahvat tuntemukset siitä, että päätös on oikea. Näissä määritelmässä tutkitaan tunteiden ja intuition välisiä yhteyksiä ja psykologiset toiminnot ovat merkittävässä asemassa. Esimerkki affektiivisesta määritelmästä on aiemmin kuvattu Jungin (1933) määritelmä intuitiosta psykologisena toimintona, joka tiedostamattomasti siirtää havaintoja. Taulukossa 4 on tiivistetyt määritelmät affektiivisesta intuitiosta.

Taulukko 4 Intuition affektiiviset määritelmät

TUTKIJAT	AFFEKTIIVINEN
Jung (1933)	Psykologinen toiminto, joka siirtää havaintoja tiedostamattomasti
Vaughan (1979)	Tunne päätöksen oikeellisuudesta ilman tietoista ponnistelua
Shirley & Langan-Fox (1996)	Tunne, että tietää varmuudella
Epstein (1994)	Intuitiivis-kokemuksellinen ajattelu
Kahneman (2003)	Ajatukset, jotka tulevat mieleen ilman tietoista pohdintaa
Dane & Pratt (2009)	Positiivinen mieliala ja intuitio, yksilölliset mieltymykset

Vaughan (1979) määritteli intuition tietämiseksi ilman kykyä selittää, kuinka tietää. Määritelmän mukaan intuitio ei perustu aiempaan tietoon tai kokemuksiin eikä sitä voida selittää rationaalisesti tai ymmärtää järjen avulla. Siihen liittyy usein vahva gut feeling -tuntemus tai aavistus (*hunch*) (Vaughan 1979). Myös Shirley ja Langan-Fox (1996, 564) määrittelevät intuition tunteena, että tietää varmuudella ilman rationaalista ja tietoista ajattelua, vaikka saatavilla ei ole riittävää informaatiota päätöksen tekemiseen. Kahneman (2003, 697) puolestaan määrittelee intuition ajatuksiksi, jotka tulevat mieleen nopeasti ilman tietoista pohdintaa.

Epstein (1994) kehitti CEST-teorian (*cognitive-experiential self-theory*), jonka mukaan on olemassa kaksi eri tapaa käsittää maailmaa: älyllinen (rationaalis-analyttinen) ja emotionaalinen (kokemuksellis-intuitiivinen). CEST-teorian mukaan kaikki käyttäytyminen on lopputulosta kahden systeemin välisestä yhteisestä toiminnasta. Tiedostamaton ajattelu siis väistämättä vaikuttaa myös tietoiseen ajatteluun, vaikka sitä ei

tietoisesti voi havaita. Se, kumpi systeemi dominoi päätöksentekoa ja ajattelua missäkin tilanteessa, on määritelty useiden parametrien mukaan. Näitä ovat muun muassa yksilölliset erot ajattelutavoissa ja tilanteelliset muuttujat. Tunnetilat ja aiheeseen liittyvät aiemmat relevantit kokemukset ovat tekijöitä, jotka voivat lisätä emotionaalisen systeemin käyttöä (Epstein 1994, 715).

Dane ja Pratt (2009) ovat tutkineet, että mielialat ja yksilölliset erot ovat kaksi tekijää, joihin useat tutkimukset ovat keskittyneet arvioidessaan yksilön todennäköisyyttä hyödyntää intuitiota ja intuitiivisia arviointeja päätöksenteossa. Heidän mukaansa useat tutkimukset viittaavat siihen, että yksilöt luottavat usein intuitioonsa ollessaan positiivisella tuulella. Positiivinen mieliala voi helpottaa monimutkaista päätöksentekoa lisäämällä yksilön avoimuutta ottaa vastaan informaatiota, jolloin yksilö on myös avoimempi tiedostamattomista prosesseista muotoutuneiden arviointien vastaanottamisessa. Toinen näkökulma mielialan vaikutukseen on se, että negatiivinen mieliala on signaali ongelmallisesta ympäristöstä, jolloin motivaatio käyttää analyyttisiä ja systemaattisia lähestymistapoja kasvaa. Vastaavasti positiivinen mieliala voi joidenkin tutkimusten mukaan vähentää motivaatiota käyttää kognitiivisia resursseja ja näin lisätä intuition käyttöä. Yksilöt eroavat toisistaan siinä, ovatko he preferensseiltään taipuvaisempia käyttämään analyyttis-rationaalisia vai intuitiivis-kokemuksellisia lähestymistapoja (Dane & Pratt 2009, 12).

### **3.4.3 Holistinen määritelmä**

Holistiset määritelmät yhdistävät elementtejä sekä kognitiivisista että affektiivisista intuition ominaisuuksista. Päätökset tehdään ilman suoraa tietoa, mutta ne vaativat holistisia assosiaatioita erilaisista informaation lähteistä. Holistinen näkökulma huomioi intuition kognitiiviset ja affektiiviset määritelmät ja niiden yhteydet toisiinsa ja esittelee kompleksisemmän tavan kuvata intuitiota dual-process -teorioiden kautta (Hogkingson, Langan-Fox & Sadler-Smith 2008; Kahneman 2003). Taulukossa 5 on eriteltyä intuitiosta esitettyjä holistisia määritelmiä.

Taulukko 5 Intuition holistiset määritelmät

TUTKIJAT	HOLISTINEN
Sadler-Smith & Shefy (2004)	Intuitio kahden eri kognition muoto: tietäminen ja tunteminen
Sinclair & Ashkanasy (2005)	Intuitio yhdistää kognitiiviset ja affektiiviset elementit
Miller & Ireland (2005)	Intuitio koostuu holistisista aavistuksista ja automatisoituneista kokemuksista
Dane & Pratt (2007)	Intuitio tunnepitoisesti latautunut arviointi, joka nousee holististen assosiaatioiden pohjalta
Hodkingson et al. (2008)	Intuitio kompleksi yhdistelmä kognitiivisia ja affektiivisiä prosesseja, dual process - teoria
Elbanna, Child & Dayan (2013)	Intuitio on mentaalinen prosessi, joka pohjautuu gut feelings -tuntemuksiin ja jonka lopputuloksena on intuitiivinen päätös
Evans & Stanovich (2013)	System 1 ja system 2

Lähes kaikki tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että tiedostamattomat ja automaattiset prosessit voidaan erottaa tietoisista ja tarkoituksenmukaisista prosesseista. Yleisesti ne on jaettu system 1 ja system 2 luokittelun avulla, jossa system 1 on automaattinen, tiedostamaton, kokemuksellinen, implisiittinen, assosiativinen ja intuitiivinen tapa ajatella. System 2 puolestaan on kontrolloitu, rationaalinen, systemaattinen, analyttinen ja tietoinen ajattelun prosessi (Evans & Stanovich 2013, 223). Tämän luokittelun tarkoituksena on lähinnä tuoda esille se, että intuitiivinen ajattelu toimii system 1 luokittelun puolella, jossa korostuvat intuitiiviselle ajattelulle tyypilliset ominaisuudet, jotka puolestaan eroavat rationaalisesta ajattelusta. Evansin ja Stanovichin 2013 julkaistun tutkimuksen lisäksi tästä tietoisesta ja tiedostamattomasta ajattelusta on olemassa lukuisia aiempia tutkimuksia, kuten esimerkiksi Tversky &

Kahneman 1983; Epstein 1990; Stanovich & West 2000; Hogarth 2001; Kahneman 2003 ja Evans 2008.

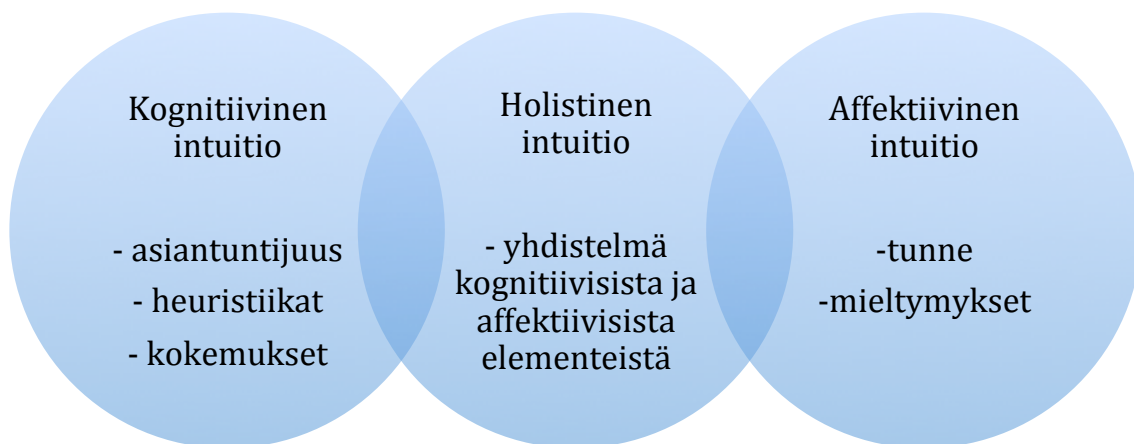
Dane & Pratt (2007, 33) määrittelevät intuition tunnepitoisesti latautuneiksi arvioinneiksi, jotka nousevat nopeiden, tiedostamattomien ja holististen assosiaatioiden pohjalta. He näkevät intuition tunnistamisen ja mieleen palauttamisen prosessina, jossa pitkäaikaismuistiin varastoituneeseen valtavaan määrään tapoja toimia voidaan päästä käsiksi ilman tietoista ponnistelua (Dane & Pratt 2007, 37). Dane & Pratt (2007, 37) täsmentävät, että holistiset assosiaatiot eivät ole ainoastaan intuition ominaispiirteitä, vaan ne ovat myös yksi intuition hyödyistä suhteessa muihin päätöksentekotapoihin.

Miller ja Ireland (2005) määrittelevät intuition holistisena aavistuksena (*hunch*) ja automatisoituneena kokemuksena. Holistinen aavistus vastaa arviointia tai päätöstä, joka on tehty tiedostamattoman, useista eri kokemuksista syntyneen informaation synteessin kautta. Muistiin varastoitunut informaatio yhdistetään alitajuntaisesti monimutkaisilla tavoilla ja tuloksena on päätös, joka tuntuu oikealta (*gut feeling*). Tähän intuition näkemykseen kuuluvat uudet oivallukset, informaation synteesi ja inspiroivat johtopäätökset. Holistinen aavistus voidaan siis yhdistää aiemmin esiteltyyn affektiiviseen intuition määritelmään, sillä se pitää sisällään tunne-elementin. Automatisoitu kokemus on puolestaan vähemmän mystinen näkemys ja se liittyy aikaisempien tuttujen tilaiteiden tunnistamiseen ja tiedostamattomasti aikaisemmin opitun soveltamiseen kyseisessä tilanteessa. Tämä intuitio kehittyy ajan myötä kun relevanttia kokemuspohjista tietoa kertyy tietyltä osaamisalueelta ja se voidaan yhdistää edellä esiteltyyn kognitiiviseen intuition määritelmään. Keskeistä automatisoituneessa kokemuksessa on ihmisen kyky tunnistaa nopeasti tuttuja tilanteita ja mahdollisuus päästä automaattisesti käsiksi mieleen varastoituneeseen tietoon, jota voidaan hyödyntää tilanteen vaatimalla tavalla (Miller & Ireland 2005, 21).

Sadler-Smith & Shefy (2004, 82) näkevät, että intuitio voidaan määritellä kahtena eri kognition muotona, jotka toimivat kahdella tavalla: tietäminen ja tunteminen. Tietäminen liittyy näkökulmaan asiantuntijuuden yhteydestä intuitioon ja sen saavuttamiseen paitsi eksplisiittisen myös implisiittisen oppimisen kautta. Implisiittinen oppiminen on tiedonhankinnan muoto, jota ei voi kuvailla tai selittää helposti, mutta

joka on varastoituneena pitkäaikaismuistiin mentaalisten rakenteiden ja vakiintuneiden ajattelutapojen (*patterns*) kautta.

Näiden määritelmien kautta on muodostettu tälle tutkimukselle holistinen intuition määritelmä, jossa on käytetty elementtejä sekä kognitiivisesta että affektiivisesta intuition näkökulmasta. Kuviossa 3 näkyy tiivistettynä intuitiivisen käsitteenmäärittelyn synteesi, jossa holistinen intuition määritelmä on kokonaisvaltainen yhdistelmä kognitiivisia ja affektiivisiä määritelmiä.



Kuvio 3 Intuition määritelmien synteesi

Intuitio määritellään tässä tutkimuksessa tiedostamattomaksi mielen prosessiksi, joka perustuu aiempaan relevanttiin kokemukseen ja holistisiin assosiaatioihin. Määritelmässä intuitio sisältää myös tunne-elementin, jonka lopputuloksena syntyy näkemys päätöksenteon pohjalle. Holistinen intuition näkemys on siis valittu tämän tutkimuksen näkökulmaksi intuition määritelmän osalta ja sitä tukevat myös aineistosta löytyneet havainnot, jotka esitellään seuraavassa luvussa.

### 3.5 Intuition määritelmän teorian ja empirian synteesi

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli eritellä toimitusjohtajien subjektiivisia näkemyksiä siitä, miten he ymmärtävät intuition käsitteen. Haastatteluaineistosta esille nousseet määritelmät on luokiteltu tässä tutkimuksessa aiemmin luotuihin kategorioihin, jolloin on mahdollista havaita yhteys teoreettisen viitekehyksen ja aineistosta esille nousseiden määritelmien välillä.

Intuition liittyy tunne-elementti → affektiivinen intuitio

HA: ”näppituntuma”  
 HB: ”tuntosarvet”  
 HC: ”visio”  
 HD: ”perstuntuma”  
 HE: ”businessfiilis”  
 HF: ”näkemys”  
 HG: ”tuntuma”  
 HH: ”Mutu-tuntuma”  
 HI: ”esirationaalinen aisti”

Intuition liittyy kokemus ja asiantuntijuus → kognitiivinen intuitio

HA: ”perustuu tausta-asioihin”  
 HB: ”pitää tietää taustaa”  
 HC: ”menneisyyden opit ja kokemukset”  
 HD: ”samankaltaiset tilanteet taustalla”  
 HE: ”taustalla kaikki, mitä aiemmin kokenut”  
 HF: ”strategiaprosessi”  
 HG: ”hiljainen tieto”  
 HH: ”faktatietoa pohjana”  
 HI: ”tulee kokemuksen ja osaamisen kautta”



Intuitioon liittyy yhdistelmä kokemusta ja tunnetta sekä kokonaisuuksien hahmottamista

→ holistinen intuitio

- HA: ”tieto rakennetaan lähteistä”
- HB: ”kokonaisuuksien hahmottaminen”
- HC: ”enemmän kuin osiensa summa”
- HD: ”kyky hahmottaa kokonaisuus ja nähdä kauas”
- HE: ”pirstaloituneen tiedon yhdistely”
- HF: ”eri fundamenteista johdettu näkemys”
- HG: ”monimutkaisuus muuttuu näkemykseksi”
- HH: ”kokonaisuuden huomiointi kokonaisvaltaisesti”
- HI: ”informaation jäsenneily kokonaisuus”

Voidaan havaita, että haastatteluaineistosta esille nousseita määritelmiä on mahdollista luokitella teoreettisessa viitekehyksessä muodostettuihin kognitiiviseen, affektiiviseen ja holistiseen kategoriaan. Kaikki haastateltavat yhdistivät intuitioon jonkinlaisen tunnelementin. Vaihtelua oli havaittavissa siinä, kuinka usein tunteen vaikutus päätöksentekotilanteessa tuli mainituksi haastattelun aikana ja ilmaistiinko se selkeästi esimerkiksi tunne-sanana tai emotionaalisen tilan kautta vai esimerkiksi vahvana näkemyksenä. Alla on nostettu esille suoria lainauksia havainnollistamaan sitä, kuinka haastateltavat ilmaisivat autenttisesti intuition tunnepuolen määritelmissään.

*” No sit mulla oli vaan sellanen intuitio, että hei, nyt, tää talo kannattais lähteä rakentamaan. No sitten mä hain ne faktat.” HE*

*”Se myös saattaa olla jonkun näkönen emotionaalinen tila.” HB*

*”Kaikkiin liittyy mun mielestä niinku vahva näkemys, että niin pitäis olla” HF*

*”Sä et pysty edes selittämään mikä siinä on ja mikä siinä vaikuttaa, mutta sä niinkun luulet tietäväsi. Sulla on vahva käsitys jostakin asiasta --” HA*

*”Ehkä sitä vois sanoa sanalla tunne. Mutu. Musta tuntuu. Musta tuntuu on kai sellanen intuitio.” HH*



*”Mä vakuutuin siitä ennen ja myöskin kaupanteon jälkeen oon vaan enemmän vakuuttunu, että tää on loistava veto, mut se pääosin perustu intuitioon ja mun näppituntumaan että tää kannattaa tehdä”. HI*

Kaikilla haastateltavilla oli myös yhtenevä näkemys siitä, että intuition taustalla on olemassa tietoa, joka syntyy joko menneiden kokemusten kautta tai toimintaympäristöä tarkkailemalla. Siihen voidaan yhdistää siis näkemyksiä siitä, että omat kokemukset ja niiden kautta syntynyt taustatieto ovat mukana tilanteesta toiseen, mutta myös sen, että tietoa voi tuottaa aktiivisesti lisää tarkkailemalla ympäristöä.

*” -- että se intuitio on tällänen uskomus, joka perustuu johonkin taustasioihin” HA*

*”Ei pelkkä intuitio, tarkkailin ympäristöä ja mitä muut ovat ympäristössä tehneet” HF*

*”Kaikkee sitä siinä taustalla, mitä oon aiemmin kokenu”, ”Yhteen päätökseen sit niinku kiteytyy se tausta, mikä mulla on. Tuun sillä taustalla ja tuon mukaan tahtomattani tai tahtoen sen, mitä musta on tullu tän urani aikana” HE*

*”Intuitio merkitsee minulle menneisyyden kokemusten, oppien peilaamista tämän päivän päätöstilanteeseen, joka kohdistuu tulevaisuuteen.” HC*

*”Mut siihenhän tietysti täytyy olla kaiken maailman faktatietoa myöskin pohjana, että sä saat jonkun tunteen jostain.” HH*

Holistisia näistä määritelmistä tekee se, että kaikilla haastateltavilla kuvaukset intuition olemuksesta sisälsivät sekä kognitiivisia että affektiivisiä elementtejä. Lisäksi monet mainitsivat holistiselle näkökulmalle teoreettisessa osiossa esiteltyjä yleisiä piirteitä, kuten tiedon yhdistelyä ja kokonaiskuvan hahmottamista. Intuitio voi myös olla tila, jossa monimutkaisuus muuttuu näkemyksellisyydeksi. Intuition avulla hahmotetaan kokonaisuuksia, rakennetaan tietoa eri lähteistä ja näin saadaan aikaan enemmän kuin

”osiensa summa”. Holistisen intuition yhteydessä intuitiota voidaan siis lähestyä joko sen olemuksen tai vaikutuksen kautta. Aineistosta nostettujen sitaattien joukossa on esimerkkejä molemmista. Intuition olemuksen osalta keskeistä on se, miten intuitio muodostuu. Intuitio voi esimerkiksi rakentua lähteistä tai olla eri fundamenteista johdettu näkemys. Intuition vaikutuksen osalta puolestaan intuition lopputulos nähdään kykynä tuottaa jäsenneltyjä kokonaisuuksia ja muodostaa kokonaiskuva tilanteesta.

*”Et tavallaan se intuition ehkä tulee sit niistä semmosistakin fiiliksestä kun mä elän tässä markkinassa niin mun aivoni niinku yhdistelee asioita, että nyt vaan on se oikee hetki.” HE*

*”Mä saatan miettiä työasioita järvellä uistinta vetäessäni yksin tuntikausia, sit ne vaan muotoutuu paketeiksi ja yhtenä aamuna ne kaikki tulee ulos. Eikkä se on intuitio puhtaimmillaan mun mielestä.” HG*

*”Periaatteessa se intuitio voi olla tällöinen big picture, että se on tavallaan niinku se visio jollain tavalla. Ja se big picture monta kertaa se rakentuu paloista niin intuitio on se kyky hahmottaa niinku se kokonaisuus, mitä tässä tavoitellaan ja mitkä on niinku ne edellytykset, että palat voi loksahdella toisiinsa” HD*

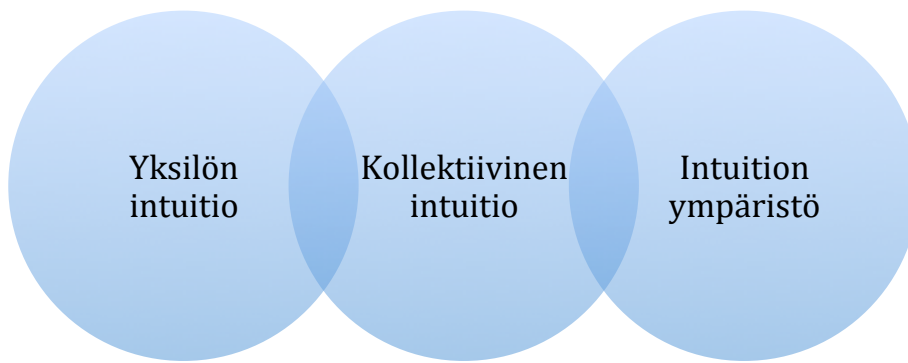
Kun johtajilta on aiemmissa tutkimuksissa kysytty, miten he ymmärtävät intuition käsitteen, ovat kuvaukset usein sisältäneet samoja elementtejä. Intuition on nähty olevan ”päättös tai havainto ilman yhteyttä loogisiin tai rationaalisiin metodeihin”, ”sisäinen havainnointi”, ”selittämätön ymmärrys”, ”tunne, joka tulee sisältä”, ”aikaisempien kokemusten integraatio” ja ”akkumuloidun informaation prosessointia” (Sadler-Smith & Shefy 2004). Nämä esimerkit tuotiin esille siksi, että ne ovat hyvin yhteneväisiä niiden intuition määritelmien kanssa, joita päätöksentekijät toivat esille myös tämän tutkimuksen haastattelun yhteydessä. Tämä puolestaan viittaa siihen, että esitetyt haastattelukysymykset ovat antaneet aiemmin tehtyjen tutkimuksen kaltaisia tuloksia intuition määrittelyn yhteydessä, kuitenkin tuottamalla uutta empiiristä aineistoa intuition tutkimukselle. Määritelmät on myös tässä tutkimuksessa jäsennelty ja luokiteltu systemaattisella tavalla, mikä lisää tutkimuksen arvoa.

## 4 INTUITIOTA EDISTÄVÄT TEKIJÄT PÄÄTÖKSENTEOSSA

### 4.1 Intuutiota edistävät tekijät

Toisen tutkimuskysymyksen kautta tarkastellaan intuition roolia päätöksentekotilanteessa ja sitä, voiko sen käyttöä edistää. Tutkimuskysymyksen kautta eritellään haastatteluaineistosta esille nousseita intuitiota edistäviä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet päätöksentekijöiden strategiaan yrityskauppapäätöksiin. Aineistosta eriteltyjä edistäviä tekijöitä yhdistetään teoreettiseen viitekehukseen, jonka perusteella muodostetaan tiivistetty kokonaisuus intuition kehittämiseen vaikuttavaista tekijöistä. Tarkoituksena on ottaa tarkemman analyysin kohteeksi vain tekijöitä, jotka tulevat ilmi yhden tai useamman haastateltavan kommentista. Näin ollen tutkimuksen lopputulos ei ole kattava lista intuitiota edistävästä tekijöistä. Se on katsaus niihin tekijöihin, joita päätöksentekijät pitivät niin merkittävinä, että ne tulivat mainituiksi tehdyissä teemahaastatteluissa.

Intuutiota edistävät tekijät sisältävät mahdollisuuden toimia sekä edistävinä että estävinä tekijöinä. Tutkimuksessa keskitytään analysoimaan intuition käyttöä strategisessa päätöksenteossa edistäviä tekijöitä, mutta samanaikaisesti eritellään hieman myös tekijöiden mahdollista kääntöpuolta. Tällöin intuitiota edistävä tekijä voi olla myös intuitiota estävässä roolissa, mikäli se ei toteudu intuitiolla ihanteellisella tavalla. Intuutiota edistävät tekijät on luokiteltu kolmeen luokkaan haastatteluaineiston pohjalta muodostettujen teemojen mukaan. Näitä ovat kuviossa 4 havainnollistetut yksilön intuitio, kollektiivinen intuitio ja intuition ympäristö, joiden alle on luokiteltu tarkemmin eri näkökulmia.



Kuvio 4 Intuitiota edistävien tekijöiden kategoriat

## 4.2 Yksilön intuitio

Yksilön intuitio perustuu tässä intuition tutkimuksessa sille aineiston pohjalta tehdyille havainnolle, että intuitio lähtee usein yksilöstä. Tällöin yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet toimivat intuitiota edistävinä tekijöinä. Tässä tutkimuksessa ne on luokiteltu yksilön rohkeuteen, uteliaisuuteen, asiantuntijuuteen ja kykyyn hahmottaa kokonaisuuksia. Kaikki tämä perustuu siihen, että intuitio on persoonakohtainen.

*” -- Mut sit se ihmistyyppi, että minkälaisia me ihmisinä olemme niin tota niinku meillähän on semmosia mullakin on alaisina ollu ihmisiä, jotka on niinku äärettömän älykkäitä, äärettömän nopeälysiä, mut samalla äärettömän lyhytjänteisiä, joilla aina on jääny se toimeenpano kesken. Että mä itte taas koen, että mä oon niinku sellanen louhija, elikä elikä kun mulla on plani ja jos mulle sanotaan, että mun tehtävä on luoda kasvua niin mä alan niinku louhimaan, että jos mä en pysty etenemään tiettyä tietä niin mä etenen sitten toista, mut mä paan sen planin toimeks tavalla taikka toisella ja luotan siihen, et kyllä mä aina löydän sen tien.” HG*

*”-- Se vaatii myös erilaista persoonaa; se on persoonakohtanen, kaikki ei oo semmosia. Moni tyytyy siihen tän hetkiseen tilaan mikä on ja tavallaan hirveen vaikee, jos ruvetaan vaatiin intuitiota johdolta tai osaston esimieheltä. Ni sillen muuten aika usein tulee esille se, et ooksä muutoskykyinen vai eläksä siinä tuubissa mihin sä oot tullu.” HB*

Yllä olevasta HB:n sitaatista käy ilmi, että intuitiivinen ajattelu vaatii persoonakohtaista kykyä muutokseen. Tämä on luokiteltu rohkeuden ominaisuuden alle yhdessä vastuunoton kanssa. Intuitiiviseen päätöksentekokykyyn kuuluu olennaisesti se, että osaa ottaa päätöksenteossa riskejä ilman, että huoli päätösten seurauksista on esteenä (Burke & Miller 1999, 96).

*”-- ja tää on aikalailla varmaan intuitioon tai näkemykseen pohjautuva, että mä uskallan tehdä eri tavalla mitä muut. Ja useimmitenhan tota itse asiassa jos lähtee sellasen lauman joukkoon niin tuota ja se lauma menee tietyllä tavalla niin se avaa kyllä mahdollisuuksia toimia just toisella tavalla. Koska jos liikkuu sen lauman mukana ja tekee niinku muutkin nii harvahan sitä kritisoi koska nähdään, että okei tää on varmaan järkevää kun kaikki muutki tekee näin, mutta useimmiten jos tekee oikeita asioita ja eri aikasyksillä niin tuota saa paljon paremman lopputuloksen”. HF*

*”Mitä korkeemmalta johdolta intuitiota vaaditaan, ni mä sillon puhelimesta sanoin et onks sitä oikeesti. Tänä päivänä. Uskalletaanko siihen intuitioon lähtee vai tyydytäänkö olemassa olevaan nykytilaan.” HB*

*”Tietyllä tavalla meillä on niinku yrityksenä mahdollisuus tehdä erilaisia ja ohjaavia ratkasuja tänkin jälkeen, intuitio menee niinku erilaista polkua sen meidän päätöksenteon kans, et ne ei oo aina niinku synkronissa”. HI*

Vastuunkantamisen yhteydessä tulee esille uskallus mennä tehdyn päätöksen taakse, vaikka sitä, miten päätös on syntynyt, ei olisi mahdollista perustella täysin fakta-argumenteilla. Edmondson (1999) tutki psykologisen turvallisuuden käsitettä, jossa vallalla on jaettu uskomus siitä, että tiimi on turvallinen paikka ihmistenväliselle riskinotolle. Tässä riskinä ja intuition esteenä on liiallinen lauma-ajattelu. Tämä tuli esille myös HF:n kommentissa siitä, että intuitio vaatii uskallusta tehdä asioita eri tavalla kuin muut.

Uteliaisuuden käsitteeseen liittyy näkemys intuitiosta mahdollisena innovaation lähteenä. Tiedostamaton, intuitiivinen ajatteluprosessi yhdistettynä rationaaliseen

analyysiin saattaa tuottaa tuloksena luovempia, idearikkaampia ja innovatiivisia ratkaisuja (Sadler-Smith & Burke 2009, 241). Crossan, Lane ja White (1999) sekä Dane ja Pratt (2007) määrittelevät yhdeksi intuition tyypiksi luovan intuition, joka on merkityksellinen innovaatiolle ja joka pitää sisällään uusien yhteyksiä rakentamisen ja mahdollisuuksien havaitsemisen. Tämä ei tarkoita sitä, että intuitio olisi sama asia kuin innovaatio tai että kaikki intuitiot johtaisivat innovaatioon. Se viittaa siihen, kuinka intuitio saattaa toimia jossain tapauksissa yhtenä avainelementtinä innovaatiolle (Dane & Pratt 2007, 9). Ylimmän johdon intuitio on taito keskittyä potentiaalisesti tärkeisiin signaaleihin, jotka kannustavat luovuuteen ja innovaatioon ja tätä kautta auttavat yritystä pärjäämään kilpailullisissa liiketoimintaympäristöissä (Sadler-Smith & Shefy 2004, 76). Myös uusien mahdollisuuksien havaitseminen yhdistettiin joissakin haastatteluissa uteliaisuuteen. Uteliaisuus linkittyy luovuuden ja innovatiivisuuden lisäksi siis myös ympäristön tarkkailuun ja toimintaympäristön muutosten havaitsemiseen.

*”Ja mä uskaltaisin väittää, että uteliaisuus on todennäköisesti ominaisuus ja aika vähän opittavissa. Ja mun mielestä uteliaisuus saattaa hyvin, ja tää on nyt ihan spontaani ajatus, niin hyvin liittyä intuitioon. Et ihminen, joka on ympäristöstään ja tapahtumista ja ilmiöistä hyvin utelias, saattaa ollaa merkittävästi intuitiivisempi kuin henkilö, joka ei oo kauheen utelias. Koska intuitio pohjalla täytyy olla joitain lähteitä ja tietysti jos sä oot utelias sä niinku rakennat tuolta ympäröivästä maailmasta niitä lähteitä ja muodostat niitä intuitiivisia käsityksiä. Mut jos sä oot niinku et sua ei yhtään pitkää kiinnostosta mikään niin syntykö sulle intuitiota, en oikeen usko.” HA*

*”Perus pelisäännöt pitää olla, mut jos sä oot liian kangistunu konsepteihin ja kaavoihin ni sä tavallaan sä et pysty tuottaan sitä intuitiota, sitä innovatiivisuutta. Sun pitää olla sellanen mun mielestä vähän niinku mieluiten nelkyt prosenttii freeflow, et sulla oikeesti juoksee ne ajatukset ja sul on kompetenssii tehdä niinku oikeita asioita oikeeseen aikaan. Riippumatta mikä sun backgroundi on.” HB*

Intuitiota edistää päätöksentekijän kyky hahmottaa kokonaisuuksia. Kokonaiskuvan hahmottaminen liittyy muun muassa Isenbergin (1984, 85) näkemykseen siitä, että intuitio voi olla enemmän kuin ”osiensa summa”, sillä se mahdollistaa pirstaloituneen tiedon ja kokemuksen yhdistämisen selkeäksi kokonaiskuvaksi. Isenbergin (1984) mukaan johtajat voivat siis hyödyntää intuitiota luodakseen integroidun kuvan tilanteesta. Duggan (2007, 152) näkee intuition kykynä yhdistää hajanaisia informaation elementtejä menneisyyden kokemuksiin uudella ja hyödyllisellä tavalla. Samankaltaisesti myös Miller ja Ireland (2005, 21) viittaavat intuition yhteydessä alitajuntaisesti tapahtuvaan menneiden kokemusten synteesiin, jossa informaatiota yhdistellään komplekseilla tavoilla.

*”Periaatteessa se intuitio voi olla tällöinen big picture, että se on tavallaan niinku se visio jollain tavalla. Ja se big picture monta kertaa se rakentuu paloista, niin intuitio on se kyky hahmottaa niinku se kokonaisuus, mitä tässä tavoitellaan ja mitkä on niinku ne edellytykset, että palat voi loksahdella toisiinsa ja mikä estää siinä palojen loksahdamisen kohdalla.” HD*

*”Et tavallaan se intuition ehkä tulee sit niistä semmosistakin fiiliksestä, kun mä elän tässä markkinassa, niin mun aivoni niinku yhdistelee asioita, että nyt vaan on se oikee hetki.” HE*

*”Kokonaisuus pitää niinku huomioida siis kokonaisvaltasesti pitää pystyä ajatteleen asioita, joka puolelta eikä pelkästään se, että sulla on fakta tuolla, fakta tuolla, fakta tuolla ja sä yhdistät ne ei se oo mitään johtamista, se on analyysi, josta saadaan joku tietty lopputulema, mut sitten sun pitää tehdä se itse päätös ja siinä sä tarvitset paljon, paljon tunnetta. Se on intuitiivista johtamista, et sä tarvitset sitä tunnetta ja sä tarvitset sitä paljon.” HH*

*”Puhtaimmillaan intuitoks mä kutsun sitä, että kun mä yhtenä aamuna herään ja mulla on kaikki aivan helvetin selvää. Koska mun työskentelytapanihan on jo pitkään ollu sellanen, että uistimen soutu. Ni mä saatan mieltä ilman, että mä räsyt yhtään niin mä saatan mieltä*

*työasioita järvellä uistinta vetäessäni yksin tuntikausia, sit ne vaan muotoutuu paketiks ja yhtenä aamuna ne kaikki tulee ulos. Eikkä se on intuitio puhtaimmillaan mun mielestä.” HG*

Kokonaiskuvan hahmottaminen on yksi intuition hyödyistä, mutta sen kautta voidaan analysoida myös intuitiivista ajattelua estäviä tekijöitä, jotka ovat samalla esteenä myös tilanteen kokonaiskuvan luomiselle. Alla olevat lainaukset haastatteluista korostavat liian detaljoidun analyysin ja yksityiskohtien liiallisen painottamisen esteeksi liiketoiminnalle strategisen tason toiminnassa. Strategisessa päätöksenteossa keskeistä on haastateltavien mukaan luopua liiasta rationaalisesta analyysistä ja yksityiskohtaisesta asioiden selvittämisestä. Eisenhardtin (1989) mukaan organisaatioiden pitäisi hyödyntää holistisempia lähestymistapoja ei-strukturoitujen päätösten yhteydessä. Jung (1971) määritteli intuitiivisen yksilön sellaiseksi, joka keskittyy enemmän olemassa oleviin mahdollisuuksiin ja on vähemmän huolissaan yksityiskohdista.

*”Ja sit mä sanoisin sillä tavalla, et kun mä sanon, että älkää selvittäkö kaikkea kolmen desimaalin tarkkudella, älkää analysoiko asioita kuoliaiksi. Niin sehän on jo lausunto, jolla pyritään antamaan intuitiolle tilaa.” HA*

*”Sehän on ihan normaalia että sulla on paljon faktaa kerättyä ja sä tiedät asioista ja sitä tarvitaan, se pohjatyö täytyy tehdä, mutta sitten ne varsinaiset päätökset nehän tehdään sitten ihan muissa foorumeissa kun niissä foorumeissa, joissa sitä faktaa vaan kerätään ja tässähän me suomalaiset mennään jatkuvasti pieleen siinä, että me ruvetaan tekemään päätöksiä perustuen johonkin mukamas faktaan ja unohdetaan se kokonaisuus, ei ymmärretä sitä.” HH*

*”Mä luulen, että aika monessa yrityksessä tehdään tosi paljon materiaalia aika yksityiskohtasta materiaalia, lasketaan erilaisia skenaarioita monella desimaalilla, mun oma tavallaan suositus ja ajatus on aina ollu niin, että lasketaan isommilla luvuilla ja puhutaan isommista parametreista strategiaprosessissa ei olis niinku tarkotuksenmukasta mennä semmoseen*



*kovin detaljoituun tuota analyysiin, koska mitä detaljoidummaksi analyysiksi se menee sitä lähemmäksi se tulee mun mielestä niinkö tälläistä vuosibudjetointia ja siinä pitäis kuitenkin pystyä pitää hajurako tavallaan näihin isoihin strategisiin intuitiivisiin päätöksiin.” HF*

*”No sanotaan, että onhan se este tavallaan et jos pelkkä tulos ohjaa liiketoimintaa et hienosäädetään ylös alas niin se kuuluu se kuuluu businekseen, mut se pitää tehdä mun mielestä silleen tyylikkäästi takalalla et se päivittäinen et se kehitystyö ei saa pysähtyy. Jos nää on balanssissa niin erittäin, erittäin hyvällä pohjalla on mun mielestä sillon koko firma ja suunnitelmat ja tulevaisuus. Mut yleensä ku puhutaan niinku negatiivisella tasolla et hienosäädetään ja katotaan vaan lukuja, ni se pysäyttää dailybusinesta. Jos hallitustyöskentelyssä mennän liian paljon detaljeihin, se on pientä piiperrystä, siellä pitäis olla ehkä enemmän sitä ison pensselin ajattelua.” HB*

Yksilön intuition osalta yksi keskeinen tekijä on aiemman kokemuksen ja sen kautta kumuloituneen asiantuntijuuden merkitys. Yksilön tietämys tietyistä aihealueesta heijastuu skeemoista, joita yksilölle on kehittynyt. Skeemalla tarkoitetaan yleisesti kognitiivisia rakenteita, jotka edustavat tietyn konseptin tai ärsykkeen ympärille muodostuneita attribuutteja ja niiden välisiä suhteita (Fiske & Taylor 1991, 98). Intuition tehokkuus riippuu siis siitä, millaisia skeemoja intuitiota hyödyntävälle päätöksentekijälle on kehittynyt. Skeemat voivat olla suhteellisen yksinkertaisia ja sisältää hyvin vähän alakohtaista tietoa, kuten heuristiikkojen yhteydessä (Tversky & Kahneman 1974). Vaihtoehtoisesti skeemat voivat olla komplekseja ja sisältää paljon alakohtaista tietoa, kuten eksperteillä (Simon 1996). Asiantuntijoiden skeemat ovat heuristiikkoihin verrattuna 1) merkittävän komplekseja ja 2) alakohtaisia (Dane & Pratt 2007, 42). Yksilöiden kyky keskittyä ympäristön ärsykkeisiin tehostaa implisiittistä oppimista, joka vahvistaa skeemojen kehittymistä ja tätä kautta tehostaa intuition käyttöä (Dane & Pratt 2007, 43).

Asiantuntijuutta tarkasteltiin jo aiemmin tässä tutkimuksessa intuition määritelmän yhteydessä, jossa intuitiolla havaittiin olevan sekä affektiivisia, kognitiivisia että

holistisia määritelmiä. Kognitiiviset määritelmät yhdistivät intuitioon asiantuntijuusnäkökulman, joka nousi vahvasti esille myös haastatteluaineistosta.

*”Kyllähän se se tietysti se on kaikkee sitä siinä taustalla, mitä mä oon aiemmin kokenu. Eiks nii, että minä johtajana ja päättäjänä mähän oon sitä mitä mä oon eläny ja mitä mä oon nähny ja kokenu ja lyöny päätä seinään ja onnistunut niin sieltähän se jotenki tulee. Et mä niinku siin yhteen päätöksiin sit niinku kiteytyy se tausta mikä mulla on. Eli mää tuon sillä taustalla ja tuon mukani tahtomattani tai tahtoen sen mitä must on tullu tän urani aikana” HE*

*”Ja ehkä niinku palaan siihen mitä äsken sanoin, että se intuitio jotenkin muotoutuu siitä mitä on aikaisemmin kokenu ja mitä kokee niinku ymmärtävänsä tästä omasta toimintaympäristöstään ja sitten jos näkee sellaisen tuntemattoman objektin vaikkapa tämmösen potentiaalisen liiketoimintakaupan kohteen ni pystyy aika hyvin arvioimaan pelkästään sillä sanosko perstuntumalla mikä on muotoutunu samankaltasista tilanteista tai ehkä enemmänki tästä koko toimintaympäristöstä nii pystyy arvioimaan intuitiolla näin ollen niin sen arvon ja sen minkä vaikeusasteen se muodostaa ja kannattako siihen ryhtyä.” HD*

*”Intuitio merkitsee minulle menneisyyden kokemusten, oppien peilaamista tämän päivän päätöstilanteeseen, joka kohdistuu tulevaisuuteen. Eli menneisyyden opetusten tuomista, ehkä tietyllä tavalla analyttisesti -- tuomalla siihen päätöksentekotilanteeseen, mitä me olemme oppineet, milloin me olemme menestyneet, kun me olemme tehneet tietynlaisia päätöksiä menneisydessä. Tuoda se tähän päätöstilanteeseen ja tuoda siihen sitten se tulevaisuuden maailma, joka on erilainen ja tulevaisuuden linjaukset, jotka ovat erilaisia ja yhdistää nämä asiat niinkun toisiinsa.” HC*

### 4.3 Kollektiivinen intuitio

Kollektiiviseen intuitioon liittyy näkemys siitä, että intuitio voi olla useamman kuin yhden ihmisen intuitio ja yksilön ominaisuuksista käsin muodostettu intuitiivinen näkemys voi muotoutua ja kehittyä vuorovaikutuksessa. Tässä tutkimuksessa kollektiivisen intuition yhteyteen on liitetty vuorovaikutuksen merkitys moninäkökulmaisen keskustelun ja näkökulmien haastamisen kautta sekä palautteen merkitys, yrityksen yhteinen visio ja tahtotila sekä sitouttaminen. Vaikka intuitiota tarkastellaan usein yksilön näkökulmasta, päätöksentekoa kuitenkin tapahtuu paljon myös ryhmätilanteissa (Salas, Rosen & DiazGranados 2009, 21). Yksi keskeinen ryhmän intuition vahvuus on yksilöiden eri kyvykkyydet tunnistaa eri säännönmukaisuuksia ja palauttaa muistista ja aiemmista kokemuksista mieleen eri asioita. Näiden eri toimintatapojen keskinäinen vuorovaikutus ryhmässä tapahtuvan keskustelun kautta mahdollistaa uusien tapojen tunnistamisen ja informaation aukkojen paikkaamiseen. Tämä kuitenkin vaatii harjoittelua ja kokemusta yhteisestä tiimityöstä (Salas, Rosen & DiazGranados 2009, 22). Suuri osa oppimisesta tapahtuu epämuodollisesti esimerkiksi työssä tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa (Tannebaum, Beard, McNail & Salas 2010). Oppimisen sosiaalinen luonne, jossa asiantuntijat aktiivisesti muodostavat ja käyttävät vuorovaikutussuhteita, on muodostunut yhä keskeisemmäksi osaksi aihetta tutkivaa kirjallisuutta (Grant & Ashford 2008; Westerberg & Hauer 2009).

Vuorovaikutuksen yhteydessä kollektiivisessa intuitiossa HB korostaa moninäkökulmaisen keskustelun merkitystä. Hänen mukaansa intuitio lähtee yksittäisen toimijan intuitiosta, joka jalkautetaan koko ryhmälle. Haastateltava näkee intuition konstruktiivisena käsitteenä, joka vaatii ryhmän ympärilleen ja tätä kautta edistää intuitiivista ajattelua keskustelujen ja näkökulmien runsauden kautta. HD uskoo kollektiivisen intuition olevan mahdollinen erityisesti yhteenhitaantuneissa johtoryhmissä. Hänen mukaansa intuitio voi olla useamman ihmisen yhteinen intuitio, jossa sopivalla tavalla samansuuntaisesti ajattelevat ihmiset voivat vahvistaa intuitiota, joka muodostuu näin ollen eri näkökulmien synteessä.

Vastaavasti intuitiota voivat estää persoonatyypit, jotka tukeutuvat enemmän rationaaliseen analyysiin ja suhtautuvat intuitioon skeptisesti. HD tiivistää, että

avainasemassa ovat ihmiskontaktit, joiden kautta intuitio syntyy. HF näkee kollektiivisen intuition toimitusjohtajan henkilökohtaisena intuition, joka muokkautuu hallituksen keskustelun pohjalta. Toimitusjohtaja siis muodostaa perusnäkömyksen, joka voi muotoutua ryhmän näkömyksen mukaan. HH kommentoi ensin vahvasti intuition olevan vain yksilön ominaisuus. Hän kuitenkin lisää myöhemmin, että kommunikaation merkitys intuition kehittämisessä on kaikkein tärkeintä. Lisäksi HB tuo vielä esille, että intuition ei pitäisi olla vain organisaation sisäinen ja yksittäisen toimijan aikaansaama ilmiö, vaan sille pitäisi tehdä tilaa myös sidosryhmäsuhteissa.

*”Se perustuu sitten...se muotoutuu varmaan vaan sitten joittenkin tiettyjen ihmiskontaktien kautta, jotka on avainasemassa tän ratkasun suhteen. Se varmaan on se keskeisin asia, mitä sillä intuitiolla tavoitellaan. Kasvavana tulee mieleen tällöinen ajatus, että onks tää, voiko se olla sellanen kollektiivinen voimavara ja tota voiko vaikka johtoryhmällä olla yhteinen intuitio. Jotenkin must tuntuu että mä en oo sellasta nähny, sellanen voi varmaan olla jos on hyvin yhteenhitsautunu johtoryhmä. Mut sen mä kyllä tiedän, et se voi olla niinku yhtä useemman ihmisen yhteinen intuitio, jossa tota tietyllä lailla sopivalla tavalla samansuuntaisesti ajattelevat ihmiset voi ikäänkun vahvistaa sitä intuitiota, joka muodostuu näin ollen tälläsenä niinku synteessä. Mut tietysti sitten samalla lailla niin on persoonatyyppejä, jotka jos osallistuu siihen samaan pohdintaan, ne voi niinkun hävittää sen intuition, koska ne tuo niinku ne tuo niinku ne duubiot siihen mukaan, että tyypillisesti joku semmonen perinteinen juristi saattaa olla semmonen intuition hävittäjä.” HD*

*”Sanotaan, se lähtee ehkä yksilöstä jos mä aattelen niinku omaa roolia yrityksessä ja muuta, nii kyl se lähtee. Mulla saattaa intuitio tulla viikonloppuna, jonka mä sit jalkautan ryhmälle, mut mä sparraan ryhmän kanssa tai jos me ollaan ryhmän kanssa esimerkiks tekemässä kilpailija-analyysia. Siellä se tulee ryhmässä hyvin esille. Intuitiota pitäis saada yli toimialarajojen, keskustella partnereiden kanssa, lähtee sitä kautta hakemaan. Mieltii molempien intuitiotasoja, onko siellä yhtäläisyyksiä mitä laittaa leegoja pikkusen kasaan siinä, et miten pystytään rakentaa positiivisia kokemuksia puolin ja toisin”. HB*

*”Ryhmä ilman muuta siihen vaikuttaa, mutta sitten jos ajattelee niinku toimitusjohtajan roolia niin kyllä se varmaan toimitusjohtajalla niinku se henkilökohtanen intuitionäkemys painaa tosi paljon ja se ehkä muokkautuu jos ajattelee niinku hallituksen keskustelun pohjalta ja niin pois päin, mut näähän on tietenkin omakohtaisia kokemuksia, mutta kyllä mä sanon, että se lähtökohtaisesti syntyy aika paljon niistä henkilökohtasista näkemyksistä.” HF*

*”Se on vain ja ainoastaan yksilön ominaisuus, ei sitä pysty millään tavalla kollektivisoimaan. Ei pysty kollektivisoimaan sitä koska tota ihmiset näkee ja ajattelee asiat niin eri tavalla ja ja tota sit se ei oo enää intuitio. -- kaikkein tärkeintähän siinä on ne väliajat, millon ei oo kukaan kouluttamassa, millon voi keskustella muiden ihmisten kanssa, siis se kommunikaation tärkeys muitten ihmisten kanssa on se kaikkein, kaikkein avartavin ja siinä siitähän sitä saa kaikkein eniten.” HH*

*”Mut siin oli niinku johtoryhmä silleen, et ehkä niinkun kollektiivinen intuitio siitä, et tää on hyvä.” HA*

*”-- toki se on inhimillinen eli liittyy henkilöön, mut kyllä se liittyy myös siihen henkeen ja dynamiikkaan, joita mä oon halunnu aina aistia ja opetellu sitä pienestä lähtien ja siitä on tullu osa ammattia. Ei se oo sidoksissa siihen yhteen ihmiseen se on siihen entiteettiin.” HI*

Kollektiiviseen intuitioon liittyy keskeisesti myös palautteen merkitys. Palaute on oppimisen muoto, jossa opitaan kyseenalaistamaan oma käyttäytymisensä ja ollaan kiinnostuneita hankkimaan uutta informaatiota (Hattie & Timperley, 2007). Yksilöt oppivat kokemuksen kautta, kun kokemusta seuraa tarkoituksenmukainen ja diagnosoiva palaute (Salas, Rosen & DiazGranados 2010, 23) Intuitio on siis todennäköisimmin tehokasta silloin, kun palautetta on saatavilla (Salas, Rosen, DiazGranados 2010, 10). Shanteau (1992) erotteli tekijöitä, joiden perusteella asiantuntijat pärjäsivät toisilla alueilla hyvin ja toisilla huonosti. Näitä tekijöitä olivat oletukset lopputuloksista, asiantuntijuuden taso ja hyvän palautteen saatavuus.

Organisatorisen vastuun kasvaessa ja kiireen lisääntyessä voidaan olla tilanteessa, jossa palautteen antaminen jää vähäiseksi (Atwater, Roush & Fischthal, 2005).

*”Siis ehottomasti siis palautetta pitää olla puolin ja toisin niin hyvässä kun pahassa ja eikä pelkästään ehkä mulle, vaan se, että sä jaat sitä niinku alatasolle. Palautteiden kautta sä kehityt. Se on niinku fakta, että palaute pelaa erittäin isoo roolia. Ja mä oon huomannu sen ihan mun jokapäivittäisessä työssä.” HB*

*”Mulla on niinku helposti käsityksiä asioista ja sit mun pitää haastaa aika paljon ihmisiä sen eteen, et ihmiset kyseenalaistaa ja perustelee”. HA*

*”-- pitäs pystyä kuuntelemaan myöskin. Siis hyvä johtaja; 95 prosenttia hyvän johtajan tehtävistä on kuunnella. Se mitä hän niinku sanoo niin se on niinku muutama prosentti, mutta teot ja se että kuuntelee ja ymmärtää niin sillä on se suurin vaikutus.” HH*

HA:n mukaan omaa vahvaa intuitiota haastamaan tarvitaan toisia, jotka kyseenalaistavat mieleen tulevia käsityksiä. Ulkopuolinen henkilö haastaa taustalla olevat oletukset, tuo esiin vasta-argumentteja ja esittelee vaihtoehtoja. Tätä kautta johtajat voivat seuloa intuitiiviset päätökset epäjohtonmukaisuuksilta, epätarkkuuksilta ja merkityksettömyyksiltä. Tämän tavan on todistettu tuottavan merkittävästi laadukkaampia päätöksiä verrattuna sellaisiin päätöksiin, joissa kaikki mielipiteet ovat yhdenmukaisia. Se toimii erityisesti huonorakenteisissa ongelmatilanteissa, joissa edellytetään intuitiivista päätöksentekoa (Sadler-Smith & Shefy 2004, 86–87).

Palaute voi kuitenkin olla kaksiteräinen miekka, sillä palautteen tyyppi vaikuttaa siihen vahvistaako vai tukahduttaako ympäristö hyviä intuitioita (Burke & Sadle-Smith 2006). Hyvien intuitioiden kehittämisen avain on päätöksentekoympäristön tuottama tarkka ja ajankohtainen palaute (Hogarth 2001). Hogarth (2001, 88) luokittelee palauteympäristöt kahteen luokkaan. Ympäristöt, jotka vahvistavat intuitiota hyvän palautteen kautta ovat ”ystävällisiä” rakenteita oppimiselle. Vastaavasti ympäristöt, jotka tukahduttavat intuitiota tai johtavat huonojen intuitioiden kehittämiseen, ovat ”kieroutuneita” rakenteita oppimiselle. Esimerkki kieroutuneesta ympäristöstä on sellainen, jossa

johtajan intuitiota vahvistetaan olemalla samaa mieltä hänen korkean asemansa vuoksi, jolloin intuitio hyväksytään kyseenalaistamatta. Tämä voi puolestaan saada aikaan epäoikeutettua itseluottamuksen tunnetta ja vahvistaa näin huonojen intuitioiden syntymistä. Tähän liittyen Burke & Sadler-Smith (2006, 252) esittävät esimerkkinä tilanteen, jossa tarjoilijalla on oletus siitä, että vain hyvin pukeutuneet asiakkaat jättävät suuria tippejä. Tällöin hän antoi heille parempaa palvelua, jolloin hän tietämättään ruokki asetelmaa, että vain hyvin pukeutuneet asiakkaat antavat enemmän tippiä.

Ystävällisessä palauteympäristössä puolestaan vallitsee tietoisuus intuitiosta ja ympäristössä hyödynnetään avointa dialogia. Rakentava palaute ”devil’s advokaten” eli ulkopuolelta tulevan kriittisen arvioinnin kautta tuottaa tutkitusti laadultaan merkittävästi parempia päätöksiä verrattuna yhtenäisiin ryhmäpäätöksiin (Burke & Sadler-Smith, 2006, 252). Koska intuitio liittyy tiiviisti implisiittiseen ja assosiatiiviseen muistiin, niitä kehittävät olosuhteet helpottavat myös tehokasta intuitiota (Hogarth 2001).

Palaute voidaan nähdä myös prosessina, joka koostuu kolmesta vaiheesta. Ensimmäinen vaihe on yksilön halu etsiä palautetta. Toisen vaiheen muodostaa palautteen etsimistä seuraava kognitiivinen prosessointi, jossa arvioidaan palautteen hankkimisen hyötyjä ja uhrauksia. Kolmantena vaiheena on lopullinen päätös, jossa hyödyt tai uhraukset voittavat (Krasman, 2010). Palautteen etsiminen on usein linkitetty kehityksen etsimiseen (London, Larsen & Thisted, 1999). Palaute on siis tehokasta, kun se lisää tietämystä vähentäen samalla päätöksenteon epävarmuutta (Mulder, 2013, 53).

Skule (2004) mainitsee oppimista stimuloiviksi tekijöiksi korkean halun muuttua, johdon vastuunkantamisen, intensiivisen vuorovaikutuksen ja kontaktin asiantuntijoiden kanssa sekä palautteen merkityksen. Myös haastattelujen yhteydessä tuli esille palautteen yhteys haluun kehittyä ja muuttua. Palautteella on HB:n mukaan erittäin iso rooli päätöksenteossa, koska sen kautta kehittyä. HF ja HH mainitsevat tietyillä aloilla korostuvan asiantuntijuuden merkityksen, jolloin usein haetaan konsultaatiota ja palautetta ulkopuolisilta alan eksperteiltä, jotka voidaan ottaa esimerkiksi mukaan hallitukseen. Intuitiolle esteenä voivat kuitenkin olla intressikonfliktit, mikäli persoonakohtaiset mieltymykset päätöksentekotavoissa eivät kohtaa.

*”Sulla voi kyllä olla jossain päätöksentekotilaisuudessa, sulla voi olla eri aloilta ihmisiä tekemässä niitä päätöksiä ja ratkaisuja” HH*

*”Määhän oon niinku ollu aika spesiaalialalla, jossa hallituksen piirissä oikeita ekspertejä tän alan suhteen niin kyllä niitä aika niukasti on. Jos ajattelee vielä senki suhteen, että jos niitä löytys niinku niitä jonkin verran ilman muuta löytys, niin ei niitä voi oikeen ottaa, koska siinä tulee intressikonflikteja niin herkästi.” HF*

*”Mut tietysti sitten samalla lailla niin on persoonatyyppejä, jotka jos osallistuu siihen samaan pohdintaan, ne voi niinkun hävittää sen intuition, koska ne tuo niinku ne tuo niinku ne duubiot siihen mukaan, että tyypillisesti joku semmonen perinteinen juristi saattaa olla semmonen intuition hävittäjä.” HD*

Yksi kollektiivisen intuition alla olevista intuitiota edistävästä tekijöistä on sitouttaminen. Se liittyy siihen, että intuitiivinen päätös tulee pystyä viemään loppuun asti ja jalkauttamaan onnistuneesti koko yritykseen. Jotta asiantuntijapohjainen intuitio olisi tehokkainta, se vaatii korkean asteen sitoutumista johtuen ympäristön dynaamisesta ja epävarmasta luonteesta (Salas, Rosen & DiazGranados 2009, 24). HC:n mukaan intuitiota ohjaa sisäinen motivaatio, visio ja intuitiivinen tahtotila siitä, että halutaan olla paras. Johtamisen kannalta intuitio tarkoittaa merkittävää sitouttamista, jotta saadaan aikaan konsensus muiden toimijoiden kanssa. Tavoitteena on saada mukaan sekä johtoryhmä että hallitus, koska tällöin päätöksestä syntyy hyötyjä, jotka ovat enemmän kuin ”osiensa summa” (HC).

HG näkee, että intuitioon liittyy tietynlainen pitkäjänteisyys ja halu viedä asiat loppuun saakka. HA korostaa onnistuneissa intuitiivisissa päätöksissä innostuneisuuden ja intohimon merkitystä. Yleisesti tunne-elementti ja sen merkitys sitoutumisessa ja päätöksentekoa ohjaavana tekijänä tuli esille haastattelujen yhteydessä. Tähän liittyvä mielenkiintoinen ajatus on intuition ajallisuus. Intuitiota ei haastateltavien mukaan voida yhdistää tarkasti mihinkään tiettyyn hetkeen, vaan se on enemmänkin kokonaisvaltainen tunne, joka on pitkäaikaisesti mukana päätöksentekoprosessissa. Sitoutumisen kannalta tällä on merkitystä, sillä pitkäaikainen intuitiivinen tunne voi



ohjata ja motivoida päätöksentekoprosessia pitkälle toteutusvaiheen jälkeenkin. Näin intuitio realisoituu helpommin teoiksi.

*” -- mullakin on alaisina ollu ihmisiä, jotka on niinku äärettömän älykkäitä, äärettömän nopeeälyisiä, mut samalla äärettömän lyhytjänteisiä, joilla aina on jääny se toimeenpano kesken.” HG*

*”Mulla saattaa intuitio tulla viikonloppuna, jonka mä sit jalkautan ryhmälle, mut mä sparraan ryhmän kanssa tai jos me ollaan ryhmän kanssa esimerkiks tekemässä kilpailija-analyysia. Siellä se tulee ryhmässä hyvin esille.” HB*

*”mutta mun mielestä ratkasevan keskeinen tekijä oli se, että on halu olla paras. Ja tää halu olla paras sitten pohjas tätä ratkasua, jonka täyty tietysti muutenkin olla järkevä, mutta siinä haettiin selkeesti niinku tällästä asemaa ja se oli mun mielestä niinku hyvin intuitiivinen lähtökohdiltaan ei niinkun rationaalinen.” HC*

*”Sillä on kohtuullisen merkittävä vaikutus siihen päätöksen toteuttamiseen, että jos sä uskot siihen asiaasi ja tuota teet sen päätöksen, sen toteuttamisen teho on luultavasti sen intuition tuloksena parempi kun jos sä oot ihan vaan rationaalinen ja kylmä, tunteeton. Ja kun sä tunteella toteutat asioita niin se onnistumisen todennäköisyys luultavasti paranee. Et se intuition vaikutus siihen läpivientiin, niin sillä saattaa olla kyllä merkitystä.” HA*

*”Johtoryhmän kyky ottaa haltuun se yritys oli aivan fantastinen. Ja se perustu siihen vaan, että oli hirveen vahva into siihen, että tää on hyvä juttu, tää ostetaan ja tästä tehdään niinku voittajatarina.” HA*

*”--mut siinä oli paljon semmosta, joka merkitsee hirveen paljon liike-elämässä ja sen merkitys miten sä tunnet ja miten sä teet asioita liike-elämässä sitä pitäis vaan enemmän ja enemmän korostaa kaikki nää opit ja höpötykset siitä miten pitää johtaa ja miten pitää olla niin ei se, se on*

*täysin merkityksetöntä, koska tota ihminen joko osaa johtaa tai ei osaa johtaa. Hän voi jotain perusasioita opiskella, mutta tunne on se, miten sä pystyt viemään asioita eteenpäin.” HH*

*”Intuition pitää vahvistua, jotta luottamus on riittävän suuri tehdäksemme positiivisen päätöksen. Et kun intuitio on iso osa isoja päätöksiä, jos sillä alueella ei oo hyvä ja luottavainen olo niin ei pidä tehdä sitä päätöstä.” HI*

Mielenkiintoinen havainto on se, että intuitiivisella näkemyksellisyydellä ei sinänsä ole merkitystä, mikäli se ei ole positiivisesti yhteydessä yrityksen taloudelliseen asemaan tai esimerkiksi kilpailukyky- tai kilpailuetunäkökulmaan. Intuitiivisella päätöksellä tulee siis olla merkitystä strategisen päätöksenteon kannalta niin, että se jollain tavalla edistää yrityksen asemaa markkinoilla. Intuitiolla on ratkaiseva merkitys myös niissä strategisissa päätöksissä, jotka päätetään jättää toteuttamatta.

*”Niin on, että jos tehdään jotain värivalintoja niinku kaikki on nyt vihreetä niin tota mää en sitä näe niinku ideologisesti tärkeenä, mut jos se oikeesti palvelee niitä perustavoitteita, niin totta kai se on silloin tärkeä.” HF*

*”-- niin silloin mä en jääräpäisesti tai naiivisti pidä siitä vanhasta intuitiivisesta ajatuksesta kiinni, että tää vois olla hyvä juttu, vaan mä teen sen tuoreen intuition mukaan, sit tulee uus tilannekuva, uus tuore juttu ja jos intuitio kertoo säröjä, vaikka faktat kertois jotain muuta niin silloin ei tehdä”. HI*

*”Mutta sitten edelleenkin mä sanon että mikään päätös ei oo sellanen, mitä pitää pitää niinku viimeeseen saakka kiinni vaan sen takia kun me tehtiin päätös. Ei se oo mikään asia, kyllä ne voidaan korjata jos se on väärä päätös ja niitäkin totta kai kyllä sattuu, mut ei siihenkään oo mitään kotyymiä, eikä saa olla mitään kotyymiä, että näin teet, tää oli väärä päätös ja tästä tuli väärä päätös.” HH*

#### 4.4 Intuition ympäristö

Agor (1990d) on tunnistanut päätöksentekoympäristöön liittyen useita tilanteita, jotka ovat erityisen otollisia intuition hyödyntämiselle päätöksentekotilanteessa. Näitä ovat epävarmuus päätöksentekoympäristössä, tilanteet, joista ei ole aikaisempaa kokemusta, rajoittunut informaation määrä sekä monen keskenään yhtä hyvän vaihtoehdon olemassaolo. Aiemmissä tutkimuksissa on havaittu ympäristön luonteen vaikuttavan johtajien intuitiiviseen päätöksentekoon (Agor 1986, Shapiro & Spence 1997, Khatri & Ng 2000,).

Aineiston pohjalta muodostettu yksi intuitiota edistävien tekijöiden kategoria on intuition ympäristö. Tässä tutkimuksessa siihen liittyvät päätöksenteon kontekstiin yleisesti vaikuttavat tekijät. Nämä voivat olla organisaation sisältä tulevia, kuten organisaatiokulttuuri ja eettisyys ja arvot. Ne voivat myös vastaavasti olla organisaation ulkopuolelta tulevia tekijöitä, kuten ympäristön epävarmuus, johon liittyvät aikapaine, riskikartoitus ja taloustilanne sekä regulaatio eri toimialoilla.

HA koki intuition käytön hyödylliseksi, kun tulevaisuutta ei voi sanoa varmaksi ja rationaalista analyysia on mahdollista tehdä ajallisesti eteenpäin vain tiettyyn vaiheeseen saakka. HE määrittelee intuition olevan otollinen silloin, kun ei pystytä näkemään mitä on tulossa ja kun mennään alueelle, josta ei tiedetä mihin maailma on menossa. HF:n mukaan intuitio on oma näkemys tulevaisuudesta, kun ollaan tekemisissä asioiden kanssa, joista ei voi olla sataprosenttisen varma. Hän täsmentää, että intuition merkitys kasvaa, kun näkemys tulevasta maailmasta on utuinen. Näihin aineistosta esille nousseisiin kommentteihin saadaan vahvistusta myös teorian osalta. Elbanna, Child & Dayan (2013, 153) ovat saaneet haastateltavien kommentteja vastaavia tuloksia siitä, että ympäristön epävarmuudella on positiivinen yhteys intuition käytön kanssa niin, että epävarmuus lisää intuition käyttöä. Epävarmuus ympäristössä viittaa päätöksenteon kannalta relevantin ja riittävän informaation puuttumiseen ja tekee päätöksen vaihtoehtojen analysoinnista ja lopputuloksen ennustamisesta vaikeaa (Sonenshein 2007). Tämä liittyy vahvasti riskikartoitukseen eli päätöksentekijän on mahdollista intuitiivisen ajattelun kautta havaita ja ennakoida ympäristöstä mahdollisia riskejä ja vastaavasti myös mahdollisuuksia ja isompia trendejä.

*”Kyllä se tässä meidän ympäristössä tarkoittaa sellasta heikkojen signaalien tunnistusta ja toimintaympäristön muutosten ennakointia. Siihen mä sen sanan ainakin oon tottunut kytkemään tässä omassa tehtävässäni. Tän kentän hyvä tuntemus luo pohjan sille, että tää intuitio ei ole pelkää tunnetta. Vaan se on todellakin enemmän osa tällästä ennakointia.” HD*

*”Se on tietyllä lailla tämmöistä riskikartotusta ja se ku tuo tullessaan myös sellasia aavistuksia siitä, et mikä tässä saattaa mennä pieleen. Oikeella tavalla toimiessaan se intuitio toimii jopa niin et se näihin riskeihin osataan varautua ja pystytään estämään se, että homma ei mee kiville.” HD*

*”Ja joskus kun täytyy tehdä päätöksiä kato siis sellasii, et sä et oikeen nää mitä siellä on tulossa. Jotkut päätökset on helppoja, eiksni, ne on vaan niin, et on todella paljon faktaa mukana siinä ja ne on vaan helppoja. Mutta sitten kun mennään sellaselle aluellee, että mä en oikeen tiedä mihin tää maailma on menossa täs jutussa, mut mulla on nyt semmonen tatsi eli hei nyt meidän kantsii tehdä tää päätös näin” HE*

*”Mut se tilanne taas sitten yrityskaupan kannalta on se, että ei oo olemassa mitään dataa, joka todistais että tää on hyvä keissi.” HI*

*”Aika paljon myös intuitioon näkemykset perustuneet. Perustuneet siihen, miten tää markkina kehittyy ja tietenkin sitten hyvin voimakkaasti siihen, miten mää nään, että tuota tän toimialan rakennekehitys tulee ja tulisi kehittyä.” HF*

*”Eli se intuitio kerto mulle sen ison suunnan, että mihinkä korot ja valuutat, raha- ja pääomamarkkinat ylipäätään oli menossa, jollonka mulla oli niinku suunta aina selvillä.” HG*

Tunnettu kirjailija, professori ja yritysjohtajan konsultti Peter Drucker kuvasi hyvää johtajaa näin: *“A good manager always focuses his attention more strongly on*

*opportunities than on risks...constantly worrying about problems does not really move things forward. Doing this merely averts damage to the company. Positive results can only come about if senior executives consistently exploit opportunities. Thinking and acting in an opportunity-oriented way is a prerequisite for gathering experiences. And intuition needs experience.*” (Matzier, Bailom & Mooradian 2007, 15). Hyvä johtaja siis keskittyy aina enemmän hyödyntämään mahdollisuuksia kuin murehtimaan mahdollisia riskejä.

Elbanna, Child & Dayan (2013, 153) yhdistävät epävarmuuden ympäristössä kriisin ja mahdollisuuden käsitteisiin. Strategisen johtamisen kirjallisuudessa strateginen päätöksentekoprosessi on joko mahdollisuuden tai kriisin motivoima (Elbanna 2006). Päätöksentekijät reagoivat usein eri tavoilla, kun he kohtaavat mahdollisuuden verrattuna tilanteeseen, jossa he kohtaavat kriisin. Tämä puolestaan vaikuttaa alitajuntaisesti päätöksentekoprosessiin (Papadakis, Kaloghirou & Iatrelli, 1999). Ratkaisuprosessi helpottuu, kun strateginen prosessi esiintyy mahdollisuuden muodossa, jolloin päätöksentekijät luottavat enemmän intuition (Dutton 1986).

Mintzberg, Raisinghani ja Theoret (1976) tutkivat, että strateginen päätöksentekoprosessi on vähemmän intuitiivinen, kun kyseessä on kriisin yhteydessä tehty päätös. Tindale & Sheffey (2002) argumentoivat myös luottamisesta intuitiivisiin taitoihin silloin, kun tehty päätös saa aikaan mahdollisuuden. HB tiivistää asian niin, että mitä huonommin menee, sitä enemmän vaaditaan rohkeutta tuoda intuition mukaan päätöksentekoon. Hänen mukaansa epävarmuustekijät pitäisi nähdä enemmän mahdollisuutena kuin uhkana. Aineistosta nousi esille myös toinen näkökulma mahdollisuuksiin ja kriiseihin. HD kokee intuition olevan toimintaympäristön muutosten ennakoitua ja heikkojen signaalien tunnistusta. Hän liittyy intuition riskikartoituksen, jolloin intuition toimii niin, että riskeihin ja kriiseihin osataan varautua. Isenbergin (1984, 81) mukaan yksi intuition hyöty johtajille on juuri tunnistaa ympäristöstä ongelmien olemassa olo.

*”Mun henk.kohtanen mielipide on, et sillon ku menee hyvin, ni pitää pystyä parempaan. Sun pitää pitää se hyvä taso ja siihen päälle luoda elementtejä, jotka tekee siitä vielä paremman. Mut sillon ku on epävarmuustekijöitä kyl mä nään sen enemän mahollisuutena ku uhkana.*

*Koska sillon ku menee huonosti se on mun mielestä viesti muutokselle. On tarve muuttua.” HB*

Taloudellinen tilanne on yksi ympäristöstä tuleva intuitiiviseen ajatteluun vaikuttava tekijä. Hyvä taloudellinen tilanne voi kannustaa intuitiiviseen ajatteluun ja intuitiivisen päätöksen loppuun viemiseen.

*”Mut suurimpana mä ehkä nään, on se markkinatilanne, yritysten taloudellinen tilanne, minkä mä nään jopa niinkun ongelmana, koska mun mielestä niinkun tilanne ku tilanne sun pitää aina kehittyä.” HB*

*”Ja tietysti kun oli poweria aika paljon -- niin kaikki yrityskaupathan tehtiin tulorahotuksella eli lainaa ei otettu yhtään niin tietyllä tavalla se oli niinku helppo, mutta se tahtotila ratkasi.” HC*

Regulaatio puolestaan on ulkoapäin tuleva tekijä, joka voi estää intuitiivista päätöksentekoa erityisesti tietyillä toimialoilla. HF on kohdannut urallaan regulaatiota ja poliittista päätöksentekoa, jotka omalta osaltaan vievät päätöksenteolta pois markkinaehtoisesta lähestymistavasta, mikä vaikeuttaa myös intuitiivista päätöksentekoa. HG on kohdannut tilanteita, joissa hän ei ole saanut toteuttaa intuitiivista päätöstään eli organisaation hierarkia ja päätöksentekoympäristö on muodostanut esteen intuition käytölle.

*”Koska kaikkiin liittyy mun mielestä niinku vahva näkemys, että niin pitäis olla, että jos markkinat toimii niinku aidon markkinaehtoisesti, niin näin pitäis syntyä. Sitten jälleen tulee se kysymys, joku poliittinen tai regulaatio tai joku muu vaikuttava tekijä, joka vie sen markkinaehtoisuuden pois. Ja sellasiahan voi olla, ne voi olla jopa kansallisia tai ne voi olla sitten niinku laajempia EU-tasosia tai ne voi olla ilmastopolitiikan osalta YK-tasosia tai niin pois päin.” HF*

*”No et sanotan vaikka jos on joku poliittinen kysymys nii eihän se saa pysäyttää koko ajatusmaailmaa siihen, vaan sillon pitää ottaa ne oikeet palat, että sä pystyt niinku sisällyttämään sun intuition siihen, et jos sä*

*kokonaan pysäytät sen ni sithän mikään ei mun mielestä taaskaan liiku, vaan sun pitää löytää oikeita elementtejä ja viedä niitä asioita on se poliittinen kysymys tai mikä tahansa. Aina, aina on tilaa uusille ajatuksille, mun mielestä. Oli tilanne mikä tahansa aina on tilaa uusille ajatuksille.” HB*

Intuition tehokkuus riippuu vahvasti organisaatiokulttuurista (Agor 1986; Miller & Ireland 2005; Dane & Pratt 2009). Myös yrityksen sisäinen hierarkia voi estää intuition hyödyntämistä päätöksenteossa. Hierarkkinen asema organisaatiossa voi vaikuttaa esimerkiksi palautteen saamiseen. Ashford, Blatt ja Walle (2003) argumentoivat, että ylemmässä asemassa olevat päätöksentekijät eivät vastaanota rakentavaa palautetta yhtä todennäköisesti verrattuna alemman tason asemassa oleviin päätöksentekijöihin. Tähän viittaa termi ”climate of silence” eli ympäristö, jossa hierarkiassa alemmalla tasolla olevat henkilöt eivät uskalla antaa rehellistä palautetta tai esittää omia eriäviä mielipiteitään. Johtajat voivat myös pelätä palautteen etsimistä, mikäli siitä voi olla seurauksena merkki heikkoudesta tai uhka heidän asemalleen (Morrison & Milliken, 2000). Nämä tekijät voivat palautenäkökulman osalta toimia intuitiivista ajattelua ja sen kehittymistä estävinä tekijöinä. Päätöksentekokulttuurin täytyy muodostua luottamukselle ja ilmapiirille, joka sallii intuitioiden kommunikoinnin ja niiden mukaan toimimisen. Rationaalisessa päätöksentekokulttuurissa kaikki toiminta pitää perustella analyyttisesti ja koska intuitio on vaikea artikuloida, voi kulttuuri tällöin ehkäistä intuition toteutumista (Eling, Griffin & Langerak 2013, 966).

*”Joo ihan totta, et tavallaan niinku sitä tietoo kertyy sinne päähän ja sä et välttämättä saa siihen sun powerpointtiin sellasta lausetta, mutta sä tiedät, että hei tää on siellä taustalla.” HE*

*”-- loppujen lopuks hallitukselle ja osakkaille perustelin sen monella tavalla, mutta edelleen loppuun asti ei oo olemassa faktaa jolla sen pystys perusteleen. Sanoin et tää on hyvä juttu ja näitä ja näitä aisoita me pystyttäis tän kautta tekemään.” HI*

*”Tyhmit muut ei oo ymmärtänyt. Eiku siis se vaan on näin, ei sille voi mitään. Se vaan on sillä tavalla, että usein on et sä joudut niinku*

*taistelemaan äärettömän paljon enemmän, kun sä teet työtä niinku mä oon esimerkiks tehny. ” HH*

*”Yks samanlainen päätöksentekotilanne, jota mun ei annettu tehdä oli se, että –” HG*

Kulttuuriin liittyvät tekijät voivat myös edistää tai estää intuitiivista päätöksentekoa. Se on ominaisuus, jota ei pysty matemaattisesti ja rationaalisesti laskemaan, vaan kulttuuri pitää havaita arvionvaraisesti päätöksentekoa tehdessä. Kulttuuri voidaan liittää myös siihen, että päätöksenteon taustalla vaikuttavat useat eri näkökulmat eri poikkitieteellisistä lähteistä.

*”Et se niinku se poikkitieteellisyys, mä uskon siihen äärettömän paljon. Mä uskon siihen kulttuurin voimaan, et ihminenhan ei oo ihminen, jos meillä ei oo kulttuuria ja kulttuurihan on osa sitä tunneälyä, et sitä pystytään keräämään. ” HH*

Sisäinen organisaatiokulttuuri voi liittyä esimerkiksi siihen, onko se sitoutunut edesauttamaan oppimista (Ellinger 2005) ja tarjoaako se turvallisen tiimiympäristön (Bauer & Mulder 2011). Burke ja Miller (1999) korostavat, että intuitio toimii menestyksekkäästi organisaatioissa, joissa sen käyttöä arvostetaan ja kultivoidaan eli hiotaan paremmaksi johtamisen, poliittisen ympäristön ja sosialisatioprosessien kautta. Organisaatiokulttuurin yhteydessä nousee esille myös ikärakenne, joka estää intuition toteutumista. HB toi esille, että kun ylimmässä johdossa tai päättävässä elimessä on korkea ikärakenne, alkaa näkyä niin kutsuttua exit-ajattelua, jossa ei haluta enää myllertää toimialaa vaan odotetaan, että seuraava tekee muutokset. Tämä saattaa vähentää intressiä intuition tehokkaaseen hyödyntämiseen ja lisätä muutosvastarintaa isojen uudistusten yhteydessä. Myös HG tarttuu samaan aiheeseen ja sanoo kokeneensa tilanteen, jossa päätöksentekijä on sanonut eläkkeelle jäämisen jälkeen, että nyt tehty päätös olisi pitänyt tehdä jo silloin, kun hän oli päättäjän roolissa. Hän oli kuitenkin omien sanojensa mukaan niin lähellä eläkettä, ettei enää viitsinyt tehdä isoa muutosta.

*”Jos sulla on se kaks kolme vuotta vielä duunia ennen eläkettä, ni onkse nyt se kriittinen aika, koska se olet se viimeinen päätöksentekijä, jos sulla hävii tai*



*intressi intuitioon vähenee, ni se on firmalle kriittinen, jos sä olet se viimeinen päätöksentekijä. Jos sun ajatukset on jo esim. eläkepäivissä. Sä et halua enää lähteä kehittään, sä et halua enää myllertää toimialaa, sun omaa yritystä. Sä odotat, et seuraava sen tekee. Siihen ku tulee se kahen kolmen vuoden viive, ni se on pirun vaikee, koska vuodessa, viikossa, kuukaudessa, päivässä toimiala ku toimiala menee maailmassa eteenpäin.” HB*

*”No sitten ku tää henkilö jäi eläkkeelle ja toinen henkilö tuli, niin hän alko heti rakentaa sitä --, niin mitä tää ensimmäinen henkilö sitten sano kun se oli jääny eläkkeelle ni se sano, että tiäks sä mitä mul oli niin lähellä eläkeikä, emmä viittiny.” HG*

Viimeisenä ympäristön vaikutuksena intuition toteutumiseen ovat eettiset kysymykset ja arvopohja, jotka voivat näkyä esimerkiksi ammattietiikan muodossa tietyillä toimialoilla. Kulttuurierot eettisissä näkemyksissä eivät tarkoita laajasti ainoastaan kansallisia tai etnisiä kulttuureita, vaan niihin liittyvät olennaisesti myös organisatoriset ja ammatilliset kulttuurit (Dane & Pratt 2007, 7). HG:n kommentteista nousee esille se, että yrityskulttuuriin voi esimerkiksi liittyä olennaisesti ammattietiikka, joka asettaa tiettyjä rajoitteita haltuunotto-prosessissa. Liiketoimintakulttuuri on usein syväle juurtunut ja sitä voi olla hankala muuttaa. Arvopohja ei tarkoita ainoastaan päätöksentekijän arvoja vaan myös yrityskaupan kohteen ammattietiikka, joka saattaa hankaloittaa haltuunotto-prosessia. Se, mikä yrityskaupan kohteen yrityskulttuuri on ja mitä kyseinen organisaatio osaa ja tietää, on pakko analysoida arvionvaraisesti. Tämä tuo esille sen, että intuitiolla on yrityskaupassa väistämättä iso rooli, sillä yrityskulttuuria sen vaikutusta ei ole mahdollista etukäteen laskennallisesti osoittaa.

*”Kyllä mulla intuitioon liittyy jossain määrin kyllä arvopohjaa, mutta musta se kuuluukin intuitioon ihan normaalilla tavalla, että menneisyyden kokemuksissakin on aina ihmisillä sisällä intuitiota ja arvoja ja kyllä mulla niinku arvopohja kuuluu myös intuitioon eli intuitiossa on myös tällöinen pehmeempi elementti, joka kuuluu siihen yhtenä osana eli päätöksenteko vaatii myös tietynlaista eettistä pohjaa, arvopohjaa.” HC*

*”-- on täynnä esimerkkejä niistä epäonnistuneista haltuunottoprosesseista et juuri ei ymmärretä sitä, että niinkun sitä niinkun kuinka sitä palveluyrityskulttuuria, toimintakulttuuria muutetaan et puhtaimmillaan intuitoks mä kutsun sitä, että kun mää yhtenä aamuna herään ja mulla on kaikki aivan helvetin selvää” HG*

*”Mä uskon siihen kulttuurin voimaan et ihminen, hän ei oo ihminen jos meillä ei oo kulttuuria ja kulttuurihan on osa sitä tunneälyä et sitä pystytään keräämään. Ja sen takia mä käyn oopperassa, vaikka missä ja tota tykkään taiteesta ja minusta se on niinku hirvittävän tärkeätä et me ollaan niinku mahdollisimman monialasia mahdollisimman nuorena. Mut ei liian monialasia ettei mee pää sekasin, et pitää pystyy niinku olemaan kohtuus kaikessa ja pitää sit sillai jotenkin pystyä tajuaan se mistä me tullaan ja mitä varten me täällä mitäki tehdään.” HH*

Toisen tutkimuskysymyksen avulla tarkoituksena oli eritellä, mitkä tekijät edistävät intuitiota ylimmän johdon strategisessa päätöksenteossa. Nämä tekijät luokiteltiin haastatteluaineiston pohjalta kolmeen eri kategoriaan ja niiden alateemoihin, jotka on esitelty vielä tiivistettynä tutkimuksen johtopäätösten yhteydessä taulukossa 6. Taulukossa on esitetty myös muutamia keskeisiä aiheeseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia.

## 5 PÄÄTELMÄT

### 5.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli analysoida intuitiota ylimmän johdon strategisessa päätöksenteossa. Tätä tavoitetta lähestyttiin vastaamalla kahteen tutkimuskysymykseen, jotka käsittelivät intuition ymmärtämistä käsitteenä ja sitä, miten toimitusjohtajat käyttävät intuitiota strategisessa päätöksenteossa. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä eriteltiin intuitiosta aiemmissa tutkimuksissa esitettyjä määritelmiä affektiivisesta, kognitiivisesta ja holistisesta näkökulmasta käsin. Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään holistista määritelmää, jossa yhdistyvät elementit sekä affektiivisista että kognitiivisista määritelmistä. Intuition määritelmien synteessä intuitio siis koostuu yksilön tunnepitoisesti latautuneista arvioinneista, joiden taustalla vaikuttavat kognitiivisen määritelmän mukaisesti asiantuntijuus ja kokemuspohja. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen asettaman tavoitteen mukaisesti nämä määritelmät on yhdistetty tutkimuksen empiiriseen aineistoon.

Haastateltavien subjektiiviset kokemukset intuition olemuksesta ovat myös yhdistettävissä määritelmille luotuihin kategorioihin ja niistä löytyy elementtejä sekä affektiivisen että kognitiivisen määritelmän alle. Näin ollen intuition määritelmän holistisuus ilmenee myös tutkimushaastattelujen tuloksissa. Tämä tuottaa vastauksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, jossa tarkoituksena oli tutkia, miten toimitusjohtajat ymmärtävät intuition käsitteenä. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaaminen on keskeistä tutkimuksen kannalta, sillä ennen kuin voidaan tarkemmin tutkia intuition käyttöä ylimmän johdon päätöksenteossa, täytyy kartoittaa, mitä subjektiivisia käsityksiä haastateltavilla on olemassa intuitiosta.

Toisen tutkimuskysymyksen kautta eritellään tutkimuksen varsinaista antia eli sitä, miten toimitusjohtajat käyttävät intuitiota strategisissa yrityskauppatilanteissa. Aineiston analyysin perusteella kiinnostavaksi tutkimuksen kohteeksi valikoitui intuitiota edistävien tekijöiden tunnistaminen ylimmän johdon strategisessa päätöksenteossa. Haastatteluaineisto luokiteltiin kolmeen eri kategoriaan, joita ovat

yksilön intuitio, kollektiivinen intuitio ja intuition ympäristö. Yksilön intuitio on liitettävissä ensimmäisen tutkimuskysymyksen kautta eriteltyihin intuition määritelmiin. Yksilön intuitio pitää sisällään holistisen määritelmän mukaisesti sekä tunnepitoisia elementtejä että pitkän kokemuksen myötä hankittua asiantuntijuutta. Yksilön ominaisuudet, kuten uteliaisuus, rohkeus ja kyky hahmottaa kokonaisuuksia vaikuttavat asiantuntijuuden ohella siihen, miten yksilö käyttää intuitiota päätöksenteossa.

Yhtenä keskeisenä tutkimustuloksena on se, että intuitio lähtee liikkeelle yksilöstä ja pohjautuu näin ollen yksilön persoonakohtaisiin ominaisuuksiin. Näihin voidaan liittää sekä affektiivisia että kognitiivisia elementtejä. Itse tutkimus kohdistuu pitkälti yksilön intuition tutkimiseen, sillä haastateltavia pyydetään kertomaan yksittäisestä päätöksentekotilanteesta, jossa intuitiolla oli heille merkitystä. Yksilön intuition voidaan kuitenkin haastateltavien kertomusten pohjalta liittää myös näkemys kollektiivisesta intuitiosta, jossa nähdään mahdollisuus intuition kehittämiseen ja muokkaamiseen ryhmän vaikutuksen kautta. Vuorovaikutus, palaute ja sitouttaminen havaitaan merkittävinä yksilön intuitiota tukevinä tekijöinä.

Kolmas kategoria eli intuition ympäristö tuo mukaan kontekstin vaikutuksen yksilön intuition ja kollektiiviseen intuition. Yksilön intuitio perustuu päätöksentekijän holistisesti määriteltyihin persoonakohtaisiin ominaisuuksiin. Kollektiivinen intuitio tuo mukaan näkökulman intuition kehittämisestä ja muokkaamisesta. Intuition ympäristö puolestaan luo päätöksenteolle sen kontekstin, missä raameissa intuitiivinen päätöksenteko tai strateginen päätöksenteko ylipäänsä voi toteutua. Ympäristön epävarmuus, regulaatio, kulttuuri ja eettisyys asettavat päätöksenteolle tietyt rajat, jotka voivat joko edistää tai estää intuition käyttöä päätöksenteossa.

Näitä kategorioita on analysoitu intuitiota edistävien tekijöiden tunnistamisen kautta. Tutkimuksen kannalta keskeiset tulokset on tiivistetty taulukkoon 6. Siinä kategorioiden ja niiden alateemojen osalta on listattu, mitkä aineistosta havaitut tekijät edistävät intuitiota päätöksenteossa.

Taulukko 6 Intuition kategoriat ja edistävät tekijät

Kategoriat	Edistävät tekijät	Esimerkkitutkimuksia
<b>Yksilön intuitio</b>	Persoonakohtaiset ominaisuudet	
<b>Uteliaisuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kyky tunnistaa innovatiiviset ja luovat ratkaisut</li> <li>• Mahdollisuuksien ja toimintaympäristön muutosten havaitseminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sadler-Smith &amp; Burke 2009; Dane &amp; Pratt 2007; Crossan, Lane &amp; White 1999</li> </ul>
<b>Rohkeus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kyky elää epävarmuuden kanssa</li> <li>• kyky ottaa riskejä</li> <li>• vastuunkanto päätöksestä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burke &amp; Miller 1999, Edmondson 1999</li> </ul>
<b>Kokonaisuuksien hahmotus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hajanaisen informaation yhdistäminen kokonaisuudeksi</li> <li>• aiempien kokemusten synteesi</li> <li>• kokonaisuuksien painottaminen yksityiskohtien sijaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duggan 2007; Miller &amp; Ireland 2005; Isenberg 1984,</li> </ul>
<b>Asiantuntijuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kokemuspohjan peilaaminen päätöstilanteeseen</li> <li>• samankaltaisuuksien tunnistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salas, Rosen &amp; DiazGranados 2010; Miller &amp; Ireland 2005; Khatri &amp; Ng 2000; Klein 1998</li> </ul>
<b>Kollektiivinen intuitio</b>	Kehittäminen	
<b>Vuorovaikutus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• moninäkökulmainen keskustelu</li> <li>• näkemysten haastaminen</li> <li>• eri kyvykkyyksien hyödyntäminen</li> <li>• persoonatyyppeiden soveltuvuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salas, Rosen &amp; DiazGranados 2010</li> </ul>
<b>Palaute</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oppiminen ja uusi informaatio</li> <li>• tarkoituksenmukaisuus ja avoin dialogi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salas, Rosen &amp; DiazGranados 2010; Hattie &amp; Timperley</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “ystävällisten” palauteympäristöjen luominen</li> <li>• yksilön halu etsiä palautetta ja kehittyä</li> </ul>	2007, Burke & Sadler-Smith 2006; Hogarth 2001
<b>Sitouttaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• päätösten vieminen loppuun asti</li> <li>• sisäisen motivaation ja tahtotilan luominen</li> <li>• pitkäaikainen intuitiivinen tunne läsnä koko prosessin ajan</li> </ul>	• Salas, Rosen & DiazGranados 2009
<b>Intuition ympäristö</b>	Päätöksenteon konteksti	
<b>Epävarmuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ei mahdollisuutta vain rationaaliseen analyysiin</li> <li>• riskikartoitus ja ennakointi</li> <li>• trendien havaitseminen</li> <li>• sekä kriisi että mahdollisuus motivaattoreina</li> </ul>	• Elbanna, Child & Dayan 2013, Soneshein 2007, Khatri & Ng 2000
<b>Regulaatio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• päätöksentekoympäristön hierarkisuus matala</li> <li>• ei tarvetta perustella päätöksiä vain rationaalisesti</li> <li>• toimialalla ei liikaa sääntelyä</li> </ul>	• Eling, Griffi & Langerak 2013; Morrison & Milliken 2000
<b>Kulttuuri</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• luottamuksen ilmapiiri</li> <li>• intuition kommunikoinnin edistäminen</li> <li>• intuitiivisesti perusteltujen päätösten hyväksyminen ja arvostaminen</li> <li>• muutosta salliva ikärakenne</li> </ul>	• Dane & Pratt 2009; Miller & Ireland 2005; Burke & Miller 1999; Agor 1986
<b>Eettisyys</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ammattietiikka</li> <li>• yrityskaupan haltuunotto prosessin sujuvuus</li> </ul>	• Sadler-Smith & Burke 2009; Dane & Pratt 2007

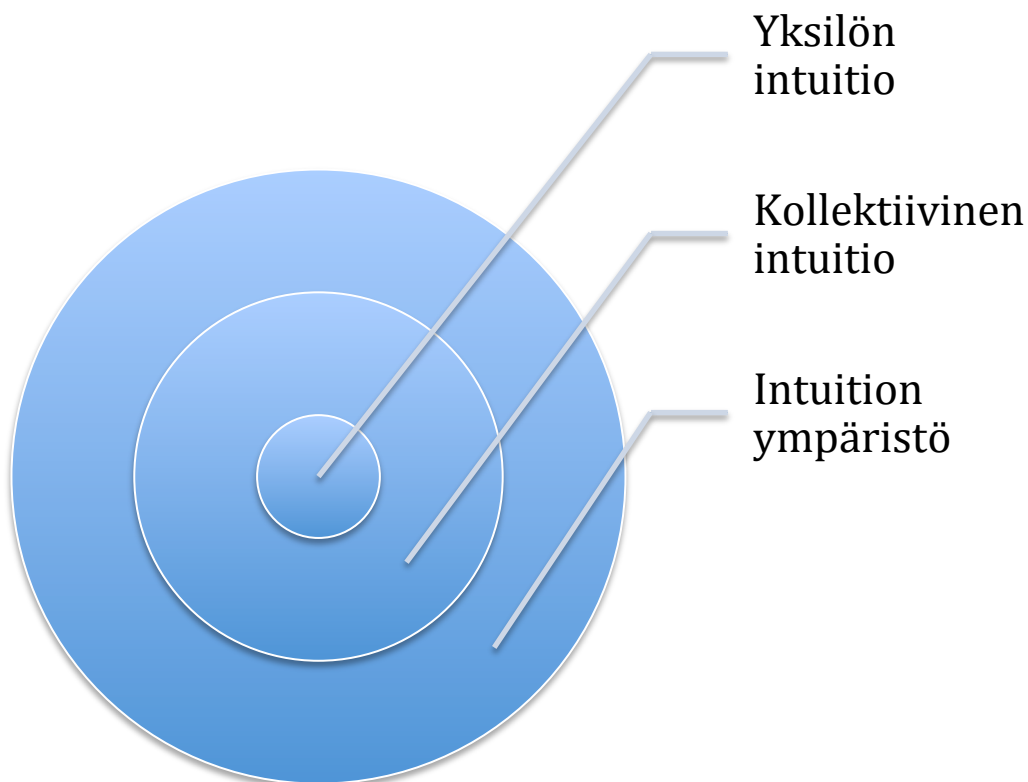
Erityisesti kollektiivisen intuition kategoria nousee kiinnostavaksi osa-alueeksi, sillä siihen liittyy näkemys intuition kehittämisestä. Yksilön intuition ominaisuudet tulevat pitkälti persoonakohtaisesti ja niitä voi kehittää lähinnä alakohtaisen asiantuntijuuden kautta, mikä vaatii useiden vuosien kokemusten kerryttämisen. Intuition ympäristö puolestaan tulee päätöksentekohetken toimintaympäristöstä ja siihen liittyviin tekijöihin on pääosin mahdoton vaikuttaa. Organisaatiokulttuurin osalta on mahdollisuus kehittää parempaa luottamuksen ilmapiiriä ja pyrkiä edistämään intuition kommunikointia organisaatiossa. Kuitenkin tekijät, kuten ympäristön epävarmuus, etiikka ja toimialan regulaatio ovat tekijöitä, joihin ei organisaatio voi vaikuttaa. Sen vuoksi kollektiivinen intuitio tarjoaa mahdollisuuden yritykselle kehittää intuitiivista päätöksentekoa. Vuorovaikutuksen korostaminen ja moninäkökulmainen keskustelu eri alojen asiantuntijoiden kanssa sekä sen kautta saavutettava näkemysten haastaminen ja eri kyvykkyyksien hyödyntäminen ovat kehitettävissä olevia intuitiota edistäviä tekijöitä. Myös toimivien palauteympäristöjen luominen ja avoimen dialogin edistäminen sekä sitouttamisessa sisäisen motivaation luominen ovat organisaatiosta riippuvaisia tekijöitä, jotka mahdollistavat intuitiivisen päätöksenteon edistämisen.

Keskeisenä tutkimuksen antina voidaan taulukon 7 johtopäätösten lisäksi nostaa esille myös se, että intuitiolla on keskeinen rooli myös sellaisissa strategisissa päätöksissä, jotka päätetään jättää toteuttamatta. Tämä liittyy tutkimuksessa kollektiivisen intuition alla esitettyyn sitouttamisnäkökulmaan. Aineistosta havaittiin, että intuitiivisella näkemyksellä ei ole sinänsä merkitystä, mikäli se ei ole positiivisesti yhteydessä yrityksen taloudelliseen asemaan tai esimerkiksi kilpailukyky- tai kilpailuetunäkökulmaan. Intuitiivisella päätökselle tulee siis olla merkitystä strategisen päätöksenteon kannalta niin, että se jollain tavalla edistää yrityksen asemaa markkinoilla.

Kollektiivisen intuition osalta on mielekästä nostaa vielä esille aineistosta tehty havainto, että intuition ei pitäisi olla vain organisaation sisäinen ja yksittäisen toimijan aikaansaama ilmiö, vaan sille pitäisi tehdä tilaa myös sidosryhmäsuhteissa. Tämän näkemyksen mukaan intuitiota pitäisi saada kehitettyä yli toimialarajojen ja partneritason keskustelun kautta miettiä molempien osapuolten intuitiotasoja. Tätä

kautta voitaisiin kehittää organisaatioiden yhteistyötä ja ottaa huomioon intuition kautta saavutettu näkemyksellisyys siitä, mihin maailma ja markkinat ovat menossa. Sen pohjalta yritykset voivat yhdessä asiakkuusnäkökulman kautta tehdä tulevaisuuteen suuntautuvia strategisia päätöksiä.

Tutkimuksen aineistosta esille nostettujen johtopäätösten kautta voidaan laatia havainnollistava kuvio (kuvio 5), joka tuo esiin eri intuitioiden luokittelujen välisen vuorovaikutuksen keskenään.



Kuvio 5 Kategorioiden kerroksellisuus

Intuitio voidaan nähdä kerroksellisena rakenteena, jossa kukin kategoria on vuorovaikutuksessa keskenään. Kaikki lähtee liikkeelle yksilön intuitiosta, jota hankittu asiantuntijuus ja persoonakohtaiset ominaisuudet määrittävät. Yksilön kompetenssin pohjalta syntyvä intuitio muotoutuu ja kehittyy kollektiivisen intuition kautta moninaisten näkökulmien ja palautteen avulla. Kollektiivisen intuition voidaan nähdä näin tukevan yksilön intuitiota ympäristön intuition sallimissa rajoissa. Ympäristön intuitio siis tuottaa ne organisaation ulkopuoliset olosuhteet, joihin päätöksentekijä tai organisaatio ei voi vaikuttaa. Epävarmuus ympäristössä, kuten aikapaine ja yleinen



taloustilanne sekä hierarkkisuus ja regulaatio erityisesti tietyillä toimialoilla luovat puitteet intuitiivisen ajattelun hyödyntämiselle päätöksenteossa. Tämän vuoksi keskeistä on yksilön intuition osalta päätöksentekijän kyky hahmottaa kokonaiskuva ympäristöstä ja tunnistaa toimintaympäristöstä signaaleja, jotka viestivät toimintaympäristön muutoksista ja mahdollisuuksista.

## 5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimusaineistosta on mahdollista löytää useampia mahdollisia aihealueita tulevalle tutkimukselle. Yhtenä yleisenä tutkimusaiheena intuition yhteydessä on ollut intuition ja rationaalisuuden suhteen tutkiminen. Khatri & Ng (2000, 58) toteavat, että strategisessa päätöksenteossa on otettava huomioon sekä rationaaliset että intuitiiviset prosessit. Myös esimerkiksi Isenberg (1984) ja Burke & Miller (1999) ovat tutkineet empiirisesti, että tietyissä olosuhteissa päätöksentekijät ovat taipuvaisia käyttämään intuitiota yhdessä rationaalisuuden kanssa. Tätä aihetta on käsitelty vain lyhyesti tämän tutkimuksen yhteydessä. Tutkimuksen aineistosta on mahdollista muodostaa asetelma, jossa tutkitaan intuition ja rationaalisuuden roolia päätöksenteossa. Tässä yhteydessä voidaan tutkia esimerkiksi sitä, missä määrin intuitio menee rationaalisuuden rajojen yli ja onko rationaalisuus välttämättä intuition ehto. Yksi mielenkiintoinen asetelma on tutkia sitä, missä järjestyksessä intuitio ja rationaalisuus tulevat päätöksenteossa eli haetaanko intuition kautta rationaalisia kriteerejä vai onko rationaalisuus pohjana intuitiolle.

Toisena mahdollisena tutkimusaiheena aineistosta nousee esiin mahdollisuus luokitella päätöksentekijöiden kokemia hyötyjä ja haittoja intuitiivisessa päätöksenteossa. Tämä on aiheena mielenkiintoinen, koska intuition käyttö organisaation päätöksenteossa on liitetty potentiaalisesti virheellisiin ja epätarkkoihin päätöksiin verrattuna analyyttisten päätöksentekomallien tuottamiin tuloksiin (Dane & Pratt 2009, 14). Johtajien mahdollisia kokemia hyötyjä ovat esimerkiksi intuition käyttö tilanteissa, joissa on olemassa vähän rationaalista tietoa ja epävarmuus tulevaisuudesta. Sen avulla voidaan nähdä faktoja kauemmas, ohjata tiedon tuottamista, yhdistellä tietoa ja tuottaa innovatiivisempia tapoja ajatella. Sen hyötynä on myös kyky hahmottaa tavoiteltava kokonaisuus sekä ennakoida ja tunnistaa heikkoja signaaleja. Vastaavasti haittoina

voidaan nähdä esimerkiksi intuitiivisten perusoletusten olemassaolo, jotka eivät pidäkään paikkaansa. Tämä voi johtaa siihen, että suljetaan silmät muilta potentiaalisilta mahdollisuuksilta. Haittana voivat olla myös eri persoonatyypit, jotka saattavat hävittää intuition. Tutkimuksen lähdeaineistosta esimerkiksi Burke ja Miller (1999) ja Sadler-Smith & Shefy (2004) ovat tutkineet intuition käytön hyötyjä tutkimuksissaan. Burken ja Millerin (1999, 95) haastattelututkimuksessa intuition käytön hyödyiksi nousivat esille muun muassa se, että intuitio johtaa nopeampiin päätöksiin, mahdollistaa päätökset ilman dataa, aloittaa päätöksentekoprosessin ja auttaa sopeutumaan ympäristön muutoksiin.

### 5.3 Tutkimuksen kontribuutio

Tieteellisen tutkimuksen kontribuutioarvoa voidaan tarkastella Ladikin ja Stewardin (2008, 162) mukaan kolmen eri ulottuvuuden pohjalta. Näitä ovat teoreettinen, menetelmällinen ja kontekstillinen kontribuutio. Teoreettinen kontribuutio luo uusia tapoja selittää tutkittavaa ilmiötä. Metodologinen kontribuutio voi syntyä, kun tutkitaan ilmiötä uudella lähestymistavalla. Kontekstillinen kontribuutio puolestaan muodostuu, kun tutkitaan ilmiötä uudesta kontekstista käsin. Tyypillinen tapa luoda kontribuutiota on tunnistaa kirjallisuudesta aukko ja perustella kontribuution arvoa sen täyttämällä. Kuitenkaan se, että jotain aihetta ei ole tutkittu, ei tarkoita, että aihe on tutkimisen arvoinen tai tuottaisi kontribuutiota. Syynä tutkimuksen puuttumiseen voi olla, että aihe on itsestään selvä tai se ei ole erityisen kiinnostava (Ladik & Steward, 2008).

Suurin mahdollinen kontribuutio syntyy, kun tutkimus saa aikaan kontribuutiota kaikilla kolmella osa-alueella, mutta käytännössä vain harva tutkimus yltyy sille tasolle (Ladik & Steward 2008, 162). Selkeästi kontribuutiota tuottava tutkimus ytimekkäästi tiivistää ja yhdistää näkemyksiä aiheeseen liittyvistä aiemmista tutkimuksista. Se tuo selkeästi esille, mikä tutkimuksen kontribuutio on eli mitä uutta se tuo siihen, mitä jo tiedetään. Lisäksi tutkimus käyttää teoreettisesti ja metodologisesti monimuotoisia lähestymistapoja, ytimekkäästi keskustelee ja tuo esille tutkimuksen tulokset sekä demonstroi kuinka tulokset tarjoavat uutta teoreettista, metodologista tai käytännöllistä näkökulmaa. Se myös tiedostaa tutkimuksen rajoitukset sekä esittää jatkotutkimusmahdollisuuksia (Ladik & Stewrd 2008, 164).

Teoreettisen viitekehyksen osalta tässä tutkimuksessa painopisteenä ovat yhtenä osana intuition eri määritelmät ja niistä muodostetut synteesit. Tutkimuksessa on siis pyritty tiivistämään ja yhdistelemään aiempien tutkimusten sisältöä ja liittämään ne tämän tutkimuksen empiiriseen aineistoon. Empiirisen aineiston kautta on analysoitu sitä, miten toimitusjohtajat ja päätöksentekijät ymmärtävät intuition käsitteen omassa päätöksentekokontekstissaan ja miten he kokevat käyttävänsä intuitiota strategisessa päätöksenteossa. Tarkoituksena oli tuottaa poikkileikkaus yksittäisen päätöksentekijän strategiseen päätöksentekotilanteeseen, kun kohteena oli yrityskauppa. Aineiston pohjalta pystyttiin muodostamaan kolme eri kategoriaa, joissa tuodaan esille intuition käyttöä edistäviä tekijöitä päätöksentekotilanteessa.

Liike-elämän näkökulmasta tutkimuksen pohjalta voidaan nähdä hyödyllisinä intuitiota edistävien tekijöiden luokittelu, jonka pohjalta päätöksentekijöillä on mahdollisuus tunnistaa ja muokata niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat intuitiivisen päätöksenteon potentiaalın hyödyntämiseen. Monet näistä tekijöistä ovat sellaisia, joihin organisaatio voi itse vaikuttaa omalla toiminnallaan erityisesti kollektiivisen intuition yhteydessä. Intuitiolle voidaan tehdä tilaa esimerkiksi luomalla yrityskulttuuri, joka kannustaa päätöksentekoon ja jossa päätöksenteko ei pohjaudu ainoastaan rationaalsiin kriteereihin. Hierarkian madaltaminen ja avoimen palauteympäristön kehittäminen ovat myös tekijöitä, joiden kautta intuitiivista päätöksentekoa voidaan edistää. Tutkimus siis luo aineiston pohjalta tiivistetyn kuvan siitä, miten intuitio voidaan nähdä sekä yksilön ominaisuutena että kollektiivisesti muotoutuvana voimavarana, jotka ovat molemmat sidoksissa intuition ympäristöön eli päätöksenteon kontekstiin. Tutkimuksen johtopäätöksissä tuodaan yhteen aiempi tutkimus aiheesta ja tutkimusaineiston pohjalta muodostetut teemat liittyen intuition edistämisen näkökulmaan, joka on tutkimuksen keskeinen anti.

Tutkimuksen pohjalta voidaan havaita, että kaikki toimitusjohtajat, joita tutkimuksessa haastateltiin, tunnistivat intuition roolin strategisessa päätöksenteossaan. He eivät siis missään vaiheessa kertoneet turvautuvansa päätöksenteossa pelkkiin rationaalsiin ja analyttisiin kriteereihin. Tämä antaa viitteitä siitä, että yrityksissä, joissa tehdyt päätökset perustellaan pelkästään rationaalsin kriteerein, olisi hyvä kiinnittää huomiota myös siihen, miten kaikkein luovimpia ja tulevaisuuteen suuntautuvia päätöksiä ei ole

mahdollista perustella täysin analyttisesti. Se, että menestyneet toimitusjohtajatasen päätöksentekijät myöntävät käyttävänsä intuitiota päätöksenteossa ja korostavat sen roolin merkittävyyttä strategisissa päätöksissä, toimii mahdollisesti motivoivana tekijänä kehittää intuitiivista päätöksentekoa yleisesti organisaatioissa.

## LÄHTEET

### Kirjallisuuslähteet:

Aarum Andersen, J. (2000). Intuition in managers: Are intuitive managers more effective? *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 46–63.

Agor, W. H. (1989). *Intuition in organizations: Leading and managing productively*. Sage Publications

Agor, W.H. (1990). *Intuition in organizations*. Newbury Park, CA: Sage Publications

Akinci, C. & Sadler-Smith, E. (2012). Intuition in management research: A historical review. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 104–122.

Allison, C. W. Chell, E. & Hayes, J. (2000). Intuition and entrepreneurial behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), 31–43.

Allinson, C. W. & Hayes, J. (1996). The cognitive style index: A measure of intuition-analysis for organizational research. *Journal of Management studies*, 33(1), 119–135.

Arnheim, R. (1969). *Visual thinking*. University of California Press.

Ashford, S. J., Blatt, R. & Walle, D. V. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773–799.

Atwater, L.E., Roush, P. & Fischthal, A. (1995). The influence of upward feedback on self and follower ratings of leadership, *Personnel Psychology*, 48(1), 35–59.

Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.

Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.

Bastick, T. (1982). *Intuition: How we think and act*. Chichester, Wiley.

Behling, O. & Eckel, N. L. (1991). Making sense out of intuition. *The Executive*, 5(1), 46–54.

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

Burke, L.A. & Miller, M. K. (1999). Taking the mystery out of intuitive decision-making. *Academy of Management Executive*, 13(4), 91–99.

Burke, L. A. & Sadler-Smith, E. (2006). Instructor intuition in the educational setting. *Academy of Management Learning & Education*, 5(2), 169–181

- Cappon, D. (1993) The anatomy of intuition. *Psychology Today*, 26(3), 40–91.
- Challagalla, G., Murtha, B. R. & Jaworski, B. (2014). Marketing doctrine: A principles-based approach to guiding marketing decision making in firms. *Journal of Marketing*, 78(4), 4–20.
- Chell, E. (2004). Critical incident technique. Teoksessa Cassell, C. & Symon, G. (toim.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage, 45–60.
- Chell, E. & Pittaway, L. (1998). A study of entrepreneurship in the restaurant and café industry: exploratory work using the critical incident technique as a methodology, *International Journal of Hospitality Management*, 17(1), 23–32.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522–537.
- Dane, E. & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33–54.
- Dane, E. & Pratt, M. G. (2009). Conceptualizing and measuring intuition: A review of recent trends. *International review of industrial and organizational psychology*, 24(1), 1–40.
- DeMarrais, K. (2004). Qualitative interview studies: Learning through experience. *Foundations for research: Methods of inquiry in education and the social sciences*, 51–68.
- Dijksterhuis, A. & Nordgren, L. F. (2006). A theory of unconscious thought. *Perspectives on Psychological science*, 1(2), 95–109.
- Duggan, W. (2007). *Strategic intuition: Creative spark in human development*. Columbia business school publishing.
- Dunderfelt, T. (2001). *Intuitio ja tunneviestintä: ihmisten välinen näkymätön yhteys*. Dialogia.
- Dutton, J. E. (1986). The processing of crisis and non-crisis strategic issues. *Journal of Management Studies*, 23(5), 501–517.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edvardsson, B. (1992). Service breakdowns: a study of critical incidents in an airline. *International Journal of Service Industry Management*, 3(4), 17–29
- Edvardsson, B. & Roos, I. (2001). Critical incident techniques: Towards a framework for analysing the criticality of critical incidents. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 251–268.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1–20.
- Elbanna, S., Child, J. & Dayan, M. (2013). A model of antecedents and consequences of intuition in strategic decision-making: evidence from Egypt. *Long Range Planning*, 46(1), 149–176.
- Epstein, S. (1990). Cognitive-experiential self-theory. Teoksessa L. Pervin (toim.), *Handbook of Personality Theory and Research*, 165–192. New York, NY: Guilford Press.
- Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *American Psychologist*, 49(8), 709–724.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage Publications.
- Evans, J. S. B. & Stanovich, K. E. (2013). Dual-process theories of higher cognition advancing the debate. *Perspectives on Psychological Science*, 8(3), 223–241.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–359.
- Fiske, S. T. & Taylor, S. E. (1991). *Social Cognition*. NY: McGraw-Hill.
- Ginsberg, A. (1988). Measuring and modeling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions. *Strategic Management Journal*, 9(6), 559–575.
- Gilovich, T., Griffin, D. & Kahneman, D. (2002). *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. Cambridge University Press.
- Goldberg, P. & Korteniitty, T. (1985). *Intuition voima*. Rastor.
- Grant, A. M. & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28(1), 3–34.
- Gremler, D. D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research*, 7(1), 65–89.
- Gummesson, E. (2005). Qualitative Research in Marketing. Road-Map for a Wilderness of Complexity and Unpredictability. *European Journal of Marketing*, 3(4), 309–327.
- Harper, S. C. (1988). Intuition: What separates executives from managers. *Business Horizons*, 31(5), 13–19.
- Hattie, J. & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112.

- Hayashi, A. M. (2001). When to trust your gut. *Harvard Business Review*, 79(2), 59–65.
- Hensman, A. & Sadler-Smith, E. (2011). Intuitive decision making in banking and finance. *European Management Journal*, 29(1), 51–66.
- Hickson, D. J., Miller, S. J. & Wilson, D. C. (2003). Planned or Prioritized? Two Options in Managing the Implementation of Strategic Decisions. *Journal of Management Studies*, 40(7), 1803–1836.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun käytäntö ja teoria*. Helsinki: Yliopistonpaino.
- Hodgkinson G.P., Sadler-Smith E., Burke L.A., Claxton G. & Sparrow P.R. (2009). Intuition in organizations: Implications for strategic management. *Long Range Planning*, 4(3), 277–297.
- Hodgkinson, G. P., Langan-Fox, J. & Sadler-Smith, E. (2008). Intuition: A fundamental bridging construct in the behavioural sciences. *British Journal of Psychology*, 99(1), 1–27.
- Hogarth, R. M. (2001). *Educating intuition*. University of Chicago Press.
- Homburg, C. & Fürst, A. (2005). How organizational complaint handling drives customer loyalty: an analysis of the mechanistic and the organic approach. *Journal of Marketing*, 69(3), 95–114.
- Homburg, C. & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449–462.
- Hughes, H., Williamson, K. & Lloyd, A. (2007). Critical incident technique. Exploring methods in information literacy research. *Topics in Australasian Library and Information Studies*, 28(1), 49–66.
- Isenberg, D. J. (1984). *How senior managers think*. Open University Press.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Jung, C. G. (1933). *Psychological types*. New York: Harcourt, Brace, and Company.
- Jung, C.G. (1921/1971), *Psychological Types*. *The Collected Works of C.G. Jung*. Princeton: Princeton University Press.
- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58(9), 697–720.
- Kahneman, D. & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515–526.



- Kaski, S. & Kiander, T. (2005). *Tunnejohtajuus: kuuntelua ja vaikuttamista*. Edita.
- Khatri, N. & Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53(1), 57–86.
- Klein, G. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Klein, G. (2003). *Intuition at work*. New York, NY: Currency Doubleday.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Krasman, J. (2010). The feedback-seeking personality: big five and feedback-seeking behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 18–32.
- Kumar, V. (2015). Evolution of marketing as a discipline: What has happened and what to look out for. *Journal of Marketing*, 79(1), 1–9.
- Kuusela, H. & Pallab, P. (2000). A comparison of concurrent and retrospective verbal protocol analysis. *The American Journal of Psychology*, 113(3), 387–404.
- Ladik, D. M. & Stewart, D. W. (2008). The contribution continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 157–165.
- Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. London: Sage.
- London, M., Larsen, H.H. & Thisted, L.N. (1999). Relationships between feedback and self development. *Group and Organization Management*, 24(1), 5–27.
- Lowenstein, R. (2000). *When genius failed: The rise and fall of long-term capital management*. New York: Random House Trade.
- Markkanen, M. (2009). *Onnistu rekrytointihaastattelijana*. WSOYpro.
- Matzler, K., Bailom, F. & Mooradian, T. A. (2007). Intuitive decision-making. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 13–16.
- Metsämuuronen, J. (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Miller, C. C. & Ireland, R. D. (2005). Intuition in strategic decision making: friend or foe in the fast-paced 21st century? *The Academy of Management Executive*, 19(1), 19–30.
- Mills, A. J., Durepos, G. & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of case study research*. London: Sage.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative science quarterly*, 3(1), 246–275.

- Moisander, J. & Valtonen, A. (2006). *Qualitative Marketing Research: A Cultural Approach*. London: Sage Publications.
- Mousavi, S. & Gigerenzer, G. (2014). Risk, uncertainty, and heuristics. *Journal of Business Research*, 67(8), 1671–1678.
- Mulder, R. H. (2013). Exploring feedback incidents, their characteristics and the informal learning activities that emanate from them. *European Journal of Training and Development*, 37(1), 49–71.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725.
- Niiniluoto, I. (1980). *Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen- ja teorianmuodostus*. Otava.
- Ojanen, M. (2014). *Tunne vai järki: Polkuja viisaisiin valintoihin*. Helsinki: Minerva kustannus.
- Papadakis, V. M., Kaloghirou, Y. & Iatrelli, M. (1999). Strategic decision making: from crisis to opportunity. *Business Strategy Review*, 10(1), 29–37
- Parkkila, M., Välimäki, M. & Routasalo, P. (2000). Teoksessa Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (toim.) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, 138–139. Helsinki: Tammi.
- Peters, J. T., Hammond, K. R. & Summers, D. A. (1974). A note on intuitive vs analytic thinking. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12(1), 125–131.
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137–145.
- Prietula, M.J. & Simon, H.A. (1989). The experts in your Midst. *Harvard Business Review*, 67(1), 120–4.
- Raami, A. & Mielonen, S. (2011). *Kokemuksia intuitiovalmennuksesta: intuition implisiittisestä oppimisesta kohti tietoista kehittämistä*. Aikuiskasvatus.
- Simon, H. A. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive*, 31(4), 57–64.
- Sadler-Smith, E. & Shefy, E. (2004). The intuitive executive: understanding and applying ‘gut feel’ in decision-making. *The Academy of Management Executive*, 18(4), 76–91.
- Salas, E., Rosen, M. A. & DiazGranados, D. (2009). Expertise-based intuition and decision making in organizations. *Journal of Management*. 35(5), 1–31

- Sauter, V. L. (1999). Intuitive decision-making. *Communications of the ACM*, 42(6), 109–115.
- Schwenk, C. R. (1995). Strategic decision making. *Journal of Management*, 21(3), 471–493.
- Shanteau, J. (1992). Competence in experts: The role of task characteristics. *Organizational behavior and human decision processes*, 53(2), 252–266.
- Shapiro, S. & Spence, M. T. (1997). Managerial intuition: A conceptual and operational framework. *Business Horizons*, 40(1), 63–68.
- Shirley, D. A. & Langan-Fox, J. (1996). Intuition: A review of the literature. *Psychological Reports*, 79(2), 563–584.
- Sinclair, M. & Ashkanasy, N. M. (2005). Intuition myth or a decision-making tool?. *Management Learning*, 36(3), 353–370.
- Skule, S. (2004). Learning conditions at work: a framework to understand and access informal learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 8(1), 8–20.
- Sonenshein, S. (2007). The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model. *Academy of Management Review*, 32(4), 1022–1040.
- Stahl, M. J. & Grigsby, D. W. (1992). *Strategic management for decision making*. Pws Pub Co.
- Stanovich, K. E. & West, R. F. (2000). Advancing the rationality debate. *Behavioral and Brain Sciences*, 23(5), 701–717.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., McNall, L. A. & Salas, E. (2010). *Informal learning and development in organizations: Learning, training, and development in organizations*. New York: Routledge.
- Tindale, R. S. & Sheffey, S. (2002). Shared information, cognitive load, and group memory. *Group Processes & Intergroup Relations*, 5(1), 5–18.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
- Vaughan, F. E. (1979). *Awakening intuition*. New York, NY: Doubleday.
- Westerberg, K. & Hauer, E. (2009). Learning climate and work group skills in care work. *Journal of Workplace Learning*, 21(8), 581–594.

**Verkkolähde:**

*Leberecht, T. (2013). Why Big Data will never beat business intuition.*

<http://fortune.com/2013/06/20/why-big-data-will-never-beat-business-intuition/>.

10.2.2016.