



Turun yliopisto  
University of Turku

# **TUNNEÄLY JOHTAJAN PÄÄTÖKSENTEON TYÖKALUPAKISSA**

Liiketaloustiede, johtamisen ja  
organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Eva Brander

Ohjaaja:  
TkT Kirsi Liikamaa

4.11.2013  
Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen aihepiiri ja keskeiset käsitteet.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset.....	8
1.3	Tutkielman rakenne.....	9
2	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	10
2.1	Tieteenfilosofiset taustaoletukset.....	10
2.2	Metodologia ja metodin valinta.....	11
2.3	Tutkimuksen kulku ja aineiston analysointi.....	14
2.4	Tutkimuksen osallistujat.....	17
3	TUNNEÄLY KARTTANA TUNTEIDEN TYÖMAALLE.....	19
3.1	Tunteet ja älykkyys.....	19
3.2	Tunneälytutkimuksen historiaa.....	20
3.3	Tunneälyn käsitelmallit.....	22
3.3.1	Mayerin & Saloveyn tunneälyn kykymalli.....	23
3.3.2	Goleman ja tunnetaidot.....	25
3.3.3	Bar-Onin emotionaalisisosiaalinen älykkyysmalli.....	26
4	PÄÄTÖKSENTEON RAKENNUSPALIKAT.....	28
4.1	Päätöksenteon tutkimus.....	28
4.2	Johtajan päätöksenteon prosessi.....	29
4.3	Päätöksenteon mallit.....	33
4.3.1	Rationaalinen päätöksenteko.....	34
4.3.2	Rajoitettu rationaalisuus.....	37
4.3.3	Inkrementalismi.....	38
4.3.4	Roskakorimalli.....	39
4.4	Päätöksentekotilanne ja -ympäristö.....	40
5	TUNNEÄLYN TYÖKALUT JOHTAJAN PÄÄTÖKSENTEON TUKENA.....	44
5.1	Päätöksenteon järki ja tunteet.....	44
5.2	Intuitio ja kokemus päätöksenteossa – heiluttamassa laivaa vai navigoimassa sitä oikeaan suuntaan?.....	49
5.3	Päätöksentekijän käsitys itsestään.....	54
5.4	Päätöksentekijän sosiaalinen tutka – herkkänä ilmapiirille ja ihmisille.....	62
5.5	Optimismi – jokainen ongelma on mahdollisuus.....	66

6	LOPUKSI .....	69
6.1	Johtopäätökset .....	69
6.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	74
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	76
	LÄHTEET .....	77
LIITE 1	TEEMAHAASTATTELURUNKO .....	82
LIITE 2	HAASTATTELUSOPIMUS.....	83
LIITE 3	HAASTATELTAVAT.....	84

## **KUVIOT**

Kuvio 1	Päätöksentekoprosessin vaiheet. ....	29
---------	--------------------------------------	----

## 1 JOHDANTO

*I suppose it is tempting,  
if the only tool you have is a hammer,  
to treat everything as if it were a nail.*

Abraham H. Maslow

Organisaatiot ja johtajat kohtaavat modernissa taloudessa korkeita tehokkuusvaatimuksia. Tehokkuusvaatimusten noustessa, erityisesti vaikeina taloudellisina aikoina, niin kutsuttujen pehmeiden aiheiden suosio tavallisesti vähenee. Monen nykypäivän organisaation voidaan kuitenkin sanoa kuluttaneen perinteiset tuotannon ja toiminnan tehostamisen keinot loppuun. Sosiaalinen ja henkinen pääoma ovat organisaatioiden viimeisiä käyttämättömiä voimavaroja tehokkuusvaatimukseen pääsemiseksi ja kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Tämän inhimillisen pääoman hyödyntämiseksi ja esiintuomiseksi tarvitaan tunneälyä. (Lappalainen 2012.) Harvard Business Review'n (2003) mukaan tunneäly osoittautuukin erityisen tärkeäksi silloin, kun taloudellinen tilanne pakottaa organisaatiot toimimaan tehokkaasti. Tunneäly ei ole kirjoituksen mukaan luksusta, josta voidaan vaikeina aikoina luopua, vaan yksi onnistuneen johtamisen tekijöistä. Tunneällyn avulla organisaatio voi pitää kiinni huippukyvyistään ja suojautua vaikeiden aikojen haasteilta.

Tunneällyn aihepiirin valinta juontuu tutkijan kiinnostuksesta psykologian tieteenalan yhdistämisestä organisaatioiden ja johtajuuden tarkasteluun. Yleisempänä intressinä onkin ollut tarkastella psykologian ja ihmistieteen aihepiirejä johtajuuden ja sen onnistumisen kontekstissa. Tunneällyn tutkimuksen piiriin tutkija tutustui ollessaan kansainvälisessä tunneälyseminaarissa ranskalaisessa vaihtoyliopistossa keväällä 2012. Australialainen tunneällyn tutkija ja konsultti johdatti seminaarin osallistujia kohti tunneällyn tuntemusta, ja tutkijan kiinnostus säilyi kotimaahan saakka. Tunneälyseminaarissa päälähteenä käytetyn Daniel Golemanin kirjat ovat tuoneet tunneällyn käsitteen tutuksi ympäri maailmaa. Golemanin erittäin suositut tunneälykirjat ovat vaikuttaneet suuresti tunneällyn kenttään ja ne on myös suomennettu.

Johtajan tunneäly on tutkimusten mukaan keskeinen tekijä tehokkaassa johtajuudessa. Työntekijän näkemys johtajan tehokkuudesta on selkeästi riippuvainen johtajan tunneällyn tasosta. (Mittal – Sindhu 2012; Kerr, Garvin, Heaton – Boyle 2006.) Boyatzisin (2006) mukaan tunneälyyn liittyvät kompetenssit muodostavat suurimman osan johtajan tulostehokkuutta ennustavista kompetensseista. Golemanin (1998) mukaan tunneäly on erityisen tärkeää johtajille, sillä heidän työnsä päätarkoituksena on saada muut työskentelemään tehokkaammin. Johtajan tulee kyetä tunnistamaan ja hallitsemaan omia tunteitaan ja tulemaan toimeen ihmisten kanssa. Johtajan tunneällyn taso saattaa merkitä organisaation sisällä olevien huippukykyjen erinomaista hyödyntämistä tai niiden huomiotta

jättämistä. (Goleman 1998, 32.) Johtajalta siis vaaditaan tunneälyä, jotta hän kykenee onnistuneesti johtamaan ja motivoimaan alaisiaan. Tunneälyn on todettu olevan johtajuudelle vähintään yhtä tärkeää kuin perinteisen älykkyyden. Esimiestyön onnistumisen tärkeimmiksi tekijöiksi on kyetty osoittamaan esimiehen tunneälytaidot sekä persoonallisuus. Lisäksi tunneälyn on todettu olevan erittäin merkitsevää onnistuneessa asiantuntijaorganisaation johtamisessa. (Kolari 2010; Lappalainen 2012.) Toisaalta johtajan tunneäly on tärkeää organisaation lisäksi myös johtajalle itselleen, sillä sen sanotaan olevan oikein osattuna avain professionaaliseen kehitykseen ja menestymiseen. (Harvard Business Review 2003)

Kyky tehdä hyviä päätöksiä on yksi tehokkaan organisaation määritteleviä elementtejä. Nykyisessä tietoon pohjaavassa taloudessa tietotyöntekijän ensisijaisen panoksen muodostavatkin hyvät päätökset. Johtajan ja päätöksentekijän roolissa tämä korostuu edelleen ollen yksi työssä onnistumisen edellytyksistä. Päätöksenteon tutkiminen onkin erityisen kiinnostavaa haasteellisina taloudellisina aikoina, kun päätöksentekijä joutuu käsittelemään monenlaisia rajoitteita, haasteita ja kasvavaa epävarmuutta. (Michel 2007; Chari 2008; Milkman, Chugh – Bazerman 2008.)

Tässä tutkimuksessa tunneälyä sovelletaan johtajan päätöksenteon yhteyteen. Tunneälyn tutkimus on aiemmin yhdistetty muun muassa työhyvinvoinnin ja esimiestyön kehittämisen aihepiireihin. Päätöksenteon tutkimus sen sijaan on perinteisesti keskittynyt päätöksenteon rationaalisuuteen ja siitä johdettuihin teorioihin. Tunneälyä on tutkittu johtajuuden yhteydessä, mutta sen merkitystä päätöksenteossa on tieteellisesti tarkasteltu hyvin niukalti. Esimerkiksi tutkimus siitä, miten tunneälyn eri komponentteja voidaan hyödyntää käytännön päätöksenteossa, on lähes olematonta. (Hess – Bacigalupo 2011.) Lisäksi voidaan sanoa, että tunteen osuutta ja erityisesti sen mahdollista hyödyllisyyttä päätöksenteossa on pitkään aliarvioitu (Bechara – Damasio 2005). Koska päätöksenteon emotionaalisia tekijöitä on kuitenkin alettu tiedostaa ja hyväksyä, onkin erittäin mielenkiintoista tutkia tunneälyn osuutta tässä rationaalisena pidetyssä päätöksenteossa. Seo ja Barrett (2007) ovat todenneet, että vahvasti tunteita kokevat päätöksentekijät saavuttivat parempia tuloksia päätöksenteollaan. Heidän mukaansa päätöksentekijät, jotka parhaiten pystyivät identifioimaan ja erottelemaan tunteitaan, saavuttivat parempia tuloksia kyetessään kontrolloimaan mahdollisia tunteiden aiheuttamia vääristymiä.

Tässä tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu siihen, millä tavoin päätöksentekijät itse näkevät tunneälyn merkityksen omassa päätöksenteossaan. Tutkimuksen aihetta lähestytään päätöksentekijöiden subjektiivisten näkemysten kautta. Tutkimus toteutetaan haastattelemalla teollisuus- ja logistiikkayritysten toimitus- ja yksikönjohtajia. Tarkoituksena on tarkastella, miten tunneäly on mukana heidän päätöksenteon prosessissaan.

## 1.1 Tutkimuksen aihepiiri ja keskeiset käsitteet

Suomessa tunneäly on kiinnostanut tutkijoita niin pro gradu -tutkimusten kuin väitöskirjatutkimustenkin laajuudessa. Viime vuosien väitöstutkimuksia tunneällyn aihepiirissä ovat esimerkiksi Pia Lappalaisen sosiaalisesti kompetenttia johtajuutta käsittelevä väitöstutkimus vuodelta 2012, sekä Pirjo Kolarin väitös tunneälyjohtamisesta asiantuntijaorganisaation muutoksessa vuodelta 2010. Suomessa tunneälyä käsitteleviä kirjoja on julkaissut muun muassa Mikael Saarinen.

Tässä pro gradu -tutkimusprosessissa tutkijalle oli alusta lähtien selvää, että tutkimus liittyisi tunneällyn johtamisen kontekstissa. Kuitenkin tutkimuksen toinen viitekehys ja konteksti olivat pohdinnan kohteena. Mikä olisi sellainen johtamisen funktio, jossa tunneällyn osuutta ei olisi riittävässä määrin tarkasteltu? Vastaus löytyi johtajuuden ytimestä päätöksenteon aihepiiristä tutkimuksen ohjaajan avustuksella. Aihetta tarkemmin tarkasteltua tutkijalle olikin selvää, että tunneällyn tarkastelu päätöksenteon yhteydessä on uudenlainen ja kiehtova näkökulma.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu tunneällyn ja yksilön päätöksenteon käsitteistä. Tunneälytutkijat Peter Salovey ja John Mayer määrittelevät tunneällyn kyvyksi tunnistaa omia ja muiden tunteita, erotella niitä ja käyttää tätä tietoa ohjatakseen ajattelua ja toimintaa (Salovey – Mayer 1990). Daniel Goleman pohjaa omaa tunneällynäkemystään Saloveyn ja Mayerin tutkimuksiin, ja Golemanin mukaan tunneäly on metakyky, joka säätelee muiden kykyjen toteutumista. Hän kuvaa tunneällyn ominaispiirteiksi muun muassa itsehillintää, motivoitumista ja optimismia sekä kykyä ymmärtää muiden tunteita ja ottaa ne huomioon käytännössä (Goleman 1998.) Reuven Bar-Onin emotionaalisen sosiaalisen älykkyyden valikoima koostuu riippuvaisia emotionaalisia ja sosiaalisia kompetensseja ja kykyjä, jotka määrittelevät, kuinka hyvin ymmärrämme ja ilmaisemme itseämme, kuinka hyvin toimimme toisten ihmisten kanssa sekä miten selviydymme päivittäisistä haasteista (Bar-On 2006). Käsitys tunneällyn luonteesta ja synnystä voidaan jakaa kahteen eri näkemykseen. Tunneäly voidaan nähdä olevan ihmisen syntyperäinen ominaisuus, kuten persoonallisuus. Tunneäly voidaan myös ymmärtää joukkona taitoja, joita jokaisen on mahdollista oppia. (Lappalainen 2012.) Tämän tutkimuksen käsitys tunneällystä on yhdenmukainen Lappalaisen näkemyksen mukaan, jossa tunneäly nähdään taitoina, joita voidaan oppia ja kehittää.

Päätöksenteko organisaatioissa on olennainen osa johtajien toimintaa. Perinteiset johtajan tehtävät, kuten suunnittelu, organisointi, ohjaus ja valvonta edellyttävät päätöksentekoa. Tällöin hyvän johtajan määritelmässä nouseekin tärkeäksi hänen kykynsä tehdä päätöksiä. (Subba Rao 2010, 82.) Yksilön päätöksenteolla tarkoitetaan tilannetta, jossa päätöksentekoprosessin päätteeksi tehdään valinta eri vaihtoehtojen väliltä. Simonin (1979, 47) mukaan valintaprosesseja on erilaisia, mutta niille yhteinen piirre on, että tietyllä hetkellä on olemassa suuri määrä vaihtoehtoisia toimenpiteitä, jotka yksilö voi

suorittaa. Jollakin valitulla menetelmällä näiden vaihtoehtojen lukumäärä vähenee yhteen ainoaan toimeenpantavaan, joka on tällöin tehty valinta ja päätös. Tässä tutkimuksessa käsiteltäviä päätöksenteon käsitelmalleja ovat rationaalinen päätöksenteko, rajoitettu rationaalisuus, inkrementalismi ja päätöksenteon roskakorimallit.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja kuvailla tunneälyä johtajan päätöksentekoprosessissa. Tavoitetta lähestytään johtajien subjektiivisten näkemysten kautta.

Tutkimusongelmana tässä tutkimuksessa on:

- *Miten tunneäly on mukana johtajan päätöksenteossa?*

Tutkimusongelman tukena on kaksi alaongelmaa:

- *Mitkä ovat tunneälyn keskeiset käsitelmallit?*
- *Miten johtaja toimii päätöksentekotilanteessa?*

Päätöksenteon tarkastelu rajataan koskemaan vain yksilön päätöksentekoa. Tutkimuksen ulkopuolelle rajautuu ryhmä- ja tiimipäätöksenteko. Tutkimuksessa hyödynnetään Palojärven (2000) väitöskirjassaan tekemää päätöksenteon mallien kategorisointia. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan päätöksentekoa neljän eri mallin avulla, joita ovat ultrarationaalisuus, rajattu rationaalisuus, inkrementalismi sekä roskakorimalli. Tämä tutkimus keskittyy operationaalisen päätöksenteon tasoon ja johtajan päätöksenteon prosessiin. Näin ollen tutkimuksen ulkopuolelle rajautuu strateginen päätöksenteko.

Tunneälyn käsittelyssä lähdetään liikkeelle tunneälyn tutkimuspohjan tiiviillä katsauksella. Lyhyen historiakatsauksen ottaminen on perusteltua kattavan kuvan saamiseksi tunneälystä käsitteenä, ja siitä, miten käsite on alun perin muotoutunut. Taustakatsaus on myös tärkeä osa tutkijan omaa oppimisprosessia. Lyhyt katsaus käsitteen historiaan on tutkijan tekemä tietoinen valinta, vaikka soveltavan tunneälytutkimuksen artikkelikäytännössä historiapohjan tarkastelu on usein rajattu ulkopuolelle. Kuitenkin tämän pro gradu -tutkimuksen tarkastelu tunneälyn osalta on laajempaa ja yksityiskohtaisempaa, kuin yksittäisen artikkelin.

Tunneälyn käsitettä esitellään tutkijoiden luomien käsitelmallien avulla. Tarkastelu rajataan kolmeen valittuun malliin, jotka ovat Salovey-Mayerin, Golemanin ja Bar-Onin tunneälykäsitykset. Valitut mallit ovat laajasti hyväksytyjä tunneälykäsityksiä ja muodostavat tunneälytutkimuksen teoriakentän pohjan. (Mittal – Sindhu 2012; Fernández-



Berrocal – Extremera 2006; Cherniss 2004.) Valinnan tukena on soveltavan psykologian tietosanakirjan (Encyclopedia of Applied Psychology, 2004) artikkeli tunneälystä, jossa nämä mallit esitellään tunneällyn tutkimuksen lähtökohtina.

Tunneällyn käsittelyssä huomioidaan lisäksi sen kohtaama kritiikki, jotta lukija saa käsityksen tunneällyn käsitteen joskus kiistanalaisestakin luonteesta. Toisaalta tämän tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan aito usko ja näkemys tunneällyn roolista yhtenä älykkyyden osana. Tunneällyn käsitteiden kritiikki esitellään jokaisen mallin käsitteilyn jälkeen.

### **1.3 Tutkielman rakenne**

Tutkimus lähtee liikkeelle johdannosta, jossa esitellään aihetta, määritellään tutkimusongelma ja sen alaongelmat sekä rajataan aihetta. Tämän jälkeen toisessa luvussa käydään läpi tutkimuksen suorittamista ensin teoreettisen viitekehityksen esittelyllä, tieteenfilosofisten lähtökohtien läpikäynnillä ja metodologisilla valinnoilla. Lisäksi tässä kappaleessa tutustutaan tutkimuksen kulkuun sekä tutkimuksen osallistujiin ja heidän valintaansa. Kolmannessa luvussa tarkastellaan teorian tasolla tunneälyä, sen tutkimusta ja malleja ja vastataan ensimmäiseen alaongelmaan. Neljännessä luvussa käsitellään päätöksentekoa ensin päätöksenteon tutkimuksen avulla sekä johtajan päätöksentekoprosessia tarkastelemalla. Lisäksi tarkastellaan päätöksenteon malleja. Neljännessä luvussa vastataan tutkimuksen toiseen alaongelmaan, ja analysoidaan empiriaa teoriaa vasten.

Tutkimuksen viidennessä luvussa yhdistetään tutkimuksen kaksi viitekehystä. Tutkimus syventyy tässä luvussa tarkastelemaan tunneällyn ja päätöksenteon yhteyttä. Tässä luvussa vastataan päätutkimusongelmaan. Luvussa käsitellään empiriasta esille nousseita erityisiä teemoja, joita peilataan teoreettiseen taustaan. Viimein kuudennessä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen pääpiirteet ja esitellään johtopäätöksiä. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta ja siihen vaikuttavia seikkoja. Lopuksi esitetään jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## 2 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 2.1 Tieteenfilosofiset taustaoletukset

Tiede pohjautuu aina tieteenfilosofiin taustaoletuksiin. Nämä valinnat tehdään usein tiedostamatta, mutta niiden ymmärtäminen oman tutkimuksen taustalla vaikuttavina tekijöinä on tärkeää. Nämä taustaoletukset voidaan jakaa subjektivistiseen ja objektivistiseen lähestymistapaan. Subjektivistisessä lähestymistavassa tieto perustuu yksilön omaan, yksilölliseen ja subjektiiviseen näkemykseen ympäröivästä maailmassa. Objektivistisissä sen sijaan tieto nähdään objektiivisena ja yleistettävissä olevana. Subjektivistinen lähestymistapa yhdistetään yleensä kvalitatiiviseen tutkimukseen, ja tämä tutkimus edustaakin subjektivistista lähestymistapaa. (Burrell – Morgan 2000, 1–8.)

Burrellin ja Morganin (2000, 1–8) mukaan tiedettä voidaan tarkastella neljänlaisten perusolettamusten avulla. Näitä ovat ontologia, epistemologia, ihmiskäsitys ja metodologia. Ontologialla tarkoitetaan käsitystä todellisuudesta, ja sen vaihtoehtoiset käsitykset ovat nominalismi ja realismi. Realismissa todellisuus ja maailma nähdään yksilöistä riippumattomana. Tutkijan näkemys todellisuudesta nojaa kuitenkin nominalismiin eli käsitykseen todellisuudesta subjektiivisesti rakentuneena merkitysten antamisena. Maailman siis nähdään rakentuvan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tutkija uskoo, että ihmiset luovat todellisuutta ja muokkaavat sitä.

Epistemologialla tarkoitetaan näkemystä tiedosta ja sen luonteesta. Epistemologiset näkemykset jakautuvat positivistisiin ja antipositivistisiin näkemyksiin. Positivismi nojaa objektiiviseen näkemykseen tiedosta, ja etsii säännönmukaisuutta ja kausaalisuutta. Tämän tutkimuksen epistemologinen näkemys on antipositivistinen, jossa tieto on sosiaalisen maailman suhteellinen ja subjektiivinen näkemys, jota pyritään ymmärtämään tai tekemään ymmärrettäväksi. (Burrell – Morgan 2000, 1–8; Hirsjärvi, Remes – Sajaavaara 2007, 125–127.) Tämä tutkimus pyrkiikin ymmärryksen lisääminen kyseessä olevasta ilmiöstä, tunneälystä johtajan päätöksenteossa johtajien näkemyksiä tutkimalla ja ymmärrettäviksi tekemällä. Tutkija pyrkii menetelmän valinnalla pääsemään ”sisään” tutkittavien subjektiivisiin näkemyksiin ilmiöstä.

Metodologisen väittelyn jakavat nomoteettinen ja ideografinen näkökanta. Nomoteettinen lähestymistapa nojaa objektiiviseen näkökantaan ja systemaattiseen tutkimukseen välineinään kvantitatiiviset menetelmät. Ideografisessa lähestymistavassa sen sijaan pyritään ymmärtämään maailmaa hankkimalla ensikäden tietoa tutkimuskohteesta. (Burrell – Morgan 2000, 1–8; Hirsjärvi ym. 2007, 125–127.) Tämä tutkimus on metodologialtaan ideografista. Tällöin tutkimuskohteesta hankitaan ensikäden tietoa haastattelulla, jonka jälkeen sitä pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan. Lopuksi tarkastellaan ihmiskäsitystä deterministisen ja voluntaristisen näkökannan kautta. Deterministisessä

näkökannassa ympäristö ja tilanne määrittävät ihmisen ja hänen toimintansa. Voluntarismissa sen sijaan keskeisenä on ihmisen oma vapaa tahto toimia. (Burrell – Morgan 2000, 1–8; Hirsjärvi ym. 2007, 125–127.) Tutkijan ihmiskäsityksessä voidaan nähdä olevan voluntaristisia piirteitä. Ihminen nähdään siis itsenäisenä ja vapaatahtoisena toimijana, jonka toimintaa ei ainoastaan määrittele ympäristö ja sen tekijät.

## 2.2 Metodologia ja metodin valinta

Tiedostaen tai tiedostamatta tehdyt tieteenfilosofiset valinnat ohjaavat tutkimusta koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijan valintojen teko ei kuitenkaan lopu tähän. Tieteenfilosofisten valintojen lisäksi tutkijan tulee asettaa tutkimusongelma, löytää tutkimuksen teoreettinen tarkoitus sekä luoda tutkimusstrategia. (Hirsjärvi ym. 2007, 128–130.) Tutkimusongelman asettaminen on yksi tutkijan haasteellisista tehtävistä. Perinteisen näemyksen mukaan tutkimuksen ongelma tulisi tarkasti ja harkiten määritellä ja muotoilla ennen varsinaisen aineiston keruuta. (Hirsjärvi ym. 2007, 120–122.) Tässä tutkimuksessa tutkimusongelma määrittyi lopulliseen muotoonsa tutkimuksen edetessä. Tutkimuksella oli kuitenkin selkeä johtoajatus koko tutkimuksen ajan.

Tutkimuksella tulee aina olla jokin tehtävä tai tarkoitus. Tutkimuksen tarkoitus on yleensä olla joko kartoittavaa, kuvailevaa, selittävää tai ennustavaa. Toisaalta tulee huomioida, että tutkimukseen saattaa sisältyä myös useita tarkoituksia, ja toisaalta tarkoitukset voivat muuttua tutkimuksen edetessä. (Vilka 2005, 50; Hirsjärvi ym. 2007, 133–135.) Tämä tutkimus pyrkii kuvailemaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tarkoituksena on selittää ihmisen toimintaa intentionaalisesti eli ihmisen toimintaa koskevien päämäärien ymmärtämisen avulla. Tällöin tarkoituksena on paljastaa merkityksiä, joita ihmiset toiminnalleen antavat. (Vilka 2005, 50.)

Tutkimusstrategia on valintaa siitä, miten tutkimus toteutetaan. Perinteisesti tutkimusstrategioita voidaan nähdä olevan kolmenlaisia; kokeellisia eli eksperimentaalisia tutkimuksia, kvantitatiivisia survey-tutkimuksia sekä tapaustutkimuksia. (Hirsjärvi ym. 2007, 130–131.) Tapaustutkimus keskittyy usein nykyajan ilmiöihin todellisen elämän kontekstissa (Yin 2009, 2). Tapaustutkimuksessa hankitaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä kohteesta tai suppeasta joukosta toisiinsa suhteessa olevia kohteita. Tällöin kohdetta tutkitaan luonnollisissa tilanteissa ja yhteydessä sen ympäristöön. Aineistoa voidaan kerätä usein eri metodein, kuten havainnoimalla, haastattelemalla ja dokumentteja tutkimalla. Tapaustutkimuksen kohteena on ilmiö tai prosessi ja useimmiten tavoitteena on ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi ym. 2007, 130–131.) Tämä tutkimus edustaa tapaustutkimusta, jossa tutkimuksen kohteena oleva case-ilmiö on tunneäly johtajan päätöksenteossa. Tapaustutkimuksen valinnalla tutkimusstrategiaksi nähdään par-

haiten palvelevan tutkimusongelman ratkaisemista. Tapaustutkimus yhdistetään usein laadulliseen tutkimussuuntaukseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 130–131.)

Laadullista tutkimusmenetelmää kuvaillaessa pyritään usein saamaan selkeyttä vertaamalla sitä kvantitatiiviseen tutkimukseen. Monesti kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus nähdäänkin vastakkaisina suuntauksina, jossa kvalitatiivista kuvaillaan subjektiivisena, induktiivisena, osallistuvan havainnoinnin avulla tapahtuvana ymmärtämisenä, kun taas kvantitatiivisen tutkimuksen kuvataan olevan objektiivista, deduktiivista, kyselylomaketekniikalla tehtävää mekaanista selittämistä. (Eskola – Suoranta 1998, 13–14.) Hirsjärvi ym. (2007, 160) ovat listanneet laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteitä, joista ensimmäinen on laadullisen tutkimuksen luonne kokonaisvaltaisena tiedonhankintana, jonka aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Lisäksi siinä suositaan ihmistä tiedon keruun menetelmänä, jolloin tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavan kanssa, kuin mittausvälineillä hankittuun tietoon. Tässä tutkimuksessa tutkija on ollut tiedon kerääjänä. Tutkimuksen empiirisen aineiston muodostavat tutkijan kasvokkain tekemät haastattelut.

Laadullisen tunnuspiirteenä on tutkimuksessa käytettävä induktiivinen analyysimenetelmä, jolloin tutkijan lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu ja odottamattomien seikkojen paljastaminen. Näin pyritään siihen, että aineisto määrää sen, mikä on tärkeää, ei tutkija. (Hirsjärvi ym. 2007, 160; Eskola – Suoranta 1998, 15–22.) Tässä tutkimuksessa suppeasta kohdejoukosta kerättyä aineistoa tarkasteltiin intensiivisesti. Tutkija pyrki huolellisella analysointitekniikalla varmistamaan se, että aineisto on kaikkien tulkintojen lähtökohtana, ei tutkijan omat ennako-odotukset tai näkemykset. Toisaalta tutkija myöntää teorian ohjanneen aineiston tulkintaa ja analyysiä. Lisäksi tyypillinen piirre laadulliselle tutkimukselle on kohdejoukon valitseminen tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen (Hirsjärvi ym. 2007, 160; Eskola – Suoranta 1998, 15–22). Tässä tutkimuksessa kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti. Kohdejoukon valinta tehtiin useiden kriteerien avulla, joista tärkeimpänä oli tutkittavien päätöksentekoaikavälillä perusteella. Yksi laadullisen tutkimuksen tunnuspiirre on tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä siten, että se joustaa ja muuttuu olosuhteiden mukaan (Hirsjärvi ym. 2007, 160; Eskola – Suoranta 1998, 15–22). Tässä tutkimuksessa alkuperäistä tutkimussuunnitelmaa hyödynnettiin koko tutkimuksen ajan, mutta sitä samanaikaisesti ohjattiin ja viilattiin uuden tiedon lisääntyessä. Laadulliselle tutkimukselle on erityistä myös se, että tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan tämän mukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa ei siis voida tehdä yleistyksiä samalla tavoin kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2007, 160; Eskola – Suoranta 1998, 15–22.) Toisaalta kvalitatiivisen tutkimuksen taustalla on aristoteelinen ajatus siitä, että yksityisessä toistuu yleinen (Hirsjärvi ym. 2007, 177). Tässäkin tutkimuksessa toivotaan yksittäisiä tapauksia tutkimalla saamaan selville se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mitkä seikat ovat usein toistuvia.

Lopulta laadullisen suuntauksen tunnusmerkkinä voidaan pitää laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa. Tämä tarkoittaa sellaisen metodin valintaa, jossa tutkittavien näkökulmat pääsevät mahdollisimman hyvin esille. (Hirsjärvi ym. 2007, 160; Eskola – Suoranta 1998, 15–22.) Tässä tutkimuksessa metodiksi valittiin haastattelututkimus, tarkemmin sanottuna puolistrukturoitu teemahaastattelu. Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan teemahaastattelulla tarkoitetaan haastattelumenetelmää, jossa haastattelu etenee yksittäisten kysymysten sijaan tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tällä pyritään siihen, ettei haastattelu etene liiaksi tutkijan näkökulmasta, vaan antaa tilaa tutkittavien käsityksille. Teemahaastattelu menetelmänä huomioi sen, että ihmisten tulkinnat asioista sekä heidän asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä, samaten kuin sen, että nämä merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu on menetelmänä puolistrukturoitu, sillä haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat kaikille samat. Voidaan sanoa, että se on lähempänä strukturoimatonta, kuin strukturoitua haastattelua. Muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset tai jopa kysymysten muoto voi olla kaikille sama. (Hirsjärvi – Hurme 2001, 47–48.)

Tutkijalla oli teoreettisen tarkastelun avulla muodostunut ennakkokäsitys siitä, millaisia aiheita ja teemoja haastatteluissa tulisi käsitellä, mutta tutkija halusi antaa tutkittaville vapauden kertoa omin sanoin aiheesta ja mahdollisuuden jatkokysymyksillä syventää aiheen ymmärrystä. Tällä tavoin tutkija halusi myös varmistaa, että mikäli jokin aihepiiri nousisi haastatteluissa erityisesti esiin, oli sille mahdollisuus antaa lisähuomiota ja aikaa. Tehokkaasti käytettynä teemahaastattelu toimiikin erinomaisesti juuri siksi, että tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä täysin (Koskinen, Alasuutari – Peltonen 2005, 105). Tutkija koki haastatteluiden aikana mielekkääksi sen, että jatkokysymysten avulla oli mahdollista syventää aihetta ja antaa haastateltavan puhua erityisesti esille tulevista tekijöistä enemmän. Lisäksi teemahaastattelu osoittautui toimivaksi myös sen vuoksi, että teemojen paikkoja voitiin vaihdella sen mukaan, miten haastattelun edetessä haastateltava itse toi asioita esiin. Tällöin tutkija pystyi poikkeamaan etukäteen suunnitellusta rungosta, ja antamaan haastateltavan puhua aiheesta juuri silloin, kun tämä haastateltavalla itsellään oli mielessä. Tämä ei olisi ollut mahdollista hyvin tiukasti kontrolloidussa menetelmässä. Tutkija koki teemahaastattelumenetelmän joustavuuden eduksi myös siksi, että haastateltavalla oli mahdollisuus pyytää tarkennusta tutkijan esittämään kysymykseen. Tämä oli tutkijan eduksi, sillä tällä tavoin pystyttiin varmistamaan, että haastateltava vastaa juuri oikeaan ja haluttuun kysymykseen.

Toisaalta teemahaastattelu menetelmänä aiheuttaa myös haasteita, jotka tutkija itsekin havaitsi tutkimusprosessin edetessä. Haastattelumenetelmä voidaan nähdä kaksipuolisena kolikkona, jossa on niin etuja ja haittoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 201.) Tutkija havaitsi haastatteluista tehdessään, että teemahaastattelun toimivuus oli parhaimmillaan silloin, kun haastateltavalla oli aito kiinnostus haastattelun aihetta kohtaan, sekä aikaa ja kiinnostusta vastaamiseen. Myös haastateltavan persoona ja luonne saattoi joko helpot-

taa tai vaikeuttaa haastattelun tekemistä ja sen onnistumista tiedonhankinnan välineenä. Niukkasanaisen ja kiireisen haastateltavan kohdalla tutkija kokee teemahaastattelun menetelmänä haasteelliseksi. Tutkija kokee haastattelut onnistuneiksi ja laadukkaiksi, vaikka myöntää haastatteluiden välillä olleen myös eroja vaikkapa aiheen käsittelyn syvyydessä. Hirsjärven ym. (2007, 201–202) mukaan teemahaastattelun haasteena voidaan lisäksi nähdä se, että haastateltavat ovat usein taipuvaisia antamaan sosiaalisesti suopeita ja hyväksyttäviä vastauksia.

Teemahaastatteluja tehtiin yhteensä viisi kappaletta. Tällä määrällä laadukkaita haastatteluja voidaan saada kattava kuvaus tutkimusongelmaan ja selventämään ilmiön keskeisimmät tekijät. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston toimivuutta ei säätele sen määrä, vaan sen laatu. Pienelläkin määrällä laadukasta tutkimusaineistoa voidaan huolellisella analyysillä saada tutkimuskysymykseen olennaisia vastauksia ja selittää sekä ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. (Vilka 2005, 126.)

Haastatteluiden teema-alueet muotoutuivat tutkimuksen kohteena olleiden ilmiöiden, tunneälyn ja päätöksenteon, teoreettisen tarkastelun avulla. Kahden eri teoriakentän yhdistelyllä luotiin haastatteluihin teemoja, joiden avulla selvitettiin niiden välisiä yhteyksiä. Haastattelujen rakenne muodostui taustakysymyksistä, päätöksenteon teemoista sekä tunneälyn ja päätöksenteon yhdistävistä teemoista (liite 1). Päätöksenteon teemakysymyksissä pyrittiin ensin avaamaan päätöksenteon prosessia jokaisen haastateltavan yksilöllisestä näkökulmasta. Päätöksenteon muut teema-alueet muotoutuivat tutkimuksen teoreettisessa katsauksessa merkittäviksi nousseisiin tekijöihin, jotka esimerkiksi Palojärvi (2000) väitöskirjatutkimuksessaan on esitellyt. Tunneälyn teemat valittiin hyödyntämällä kolmen eri tunneälymallin avaintekijöitä, jotka yhdistettiin teema-alueiksi. Onkin huomioitavaa, että nämä kolme tunneälymallia ovat monin paikoin yhteneväisiä. Toisaalta niistä voidaan löytää myös eriäväisyyksiä, jotka tutkija halusi ottaa huomioon myös aineistonkeruussa. Haastattelu-teemat lähtivät liikkeelle Mayerin ja Saloveyn suhteellisen kapeasta tunneälykäsityksestä, johon liitettiin Golemanin tunneälykäsityksen muodostamat tunnetaidot sekä lisättiin vielä Bar-Onin mallista puuttuvia tekijöitä. Näin saatiin tutkijan näkemyksen mukaan kattava kokoelma teemoja, joiden avulla selvitettiin haastateltavien näkemyksiä tämän tutkimuksen päätutkimusongelma- ta eli tunneälyn ja päätöksenteon yhteydestä.

## **2.3 Tutkimuksen kulku ja aineiston analysointi**

Tutkimus alkoi aihealueiden teoreettisesta tarkastelusta. Tutkija laajensi tietämystään tunneälystä ja päätöksenteosta kirjallisuuden ja artikkelien avulla. Tiedonhaussa hyödynnettiin muun muassa Nelli-Portaalia, EBSCO-artikkelikokoelmia, Business Source

Complete-tietokantoja sekä GoogleScholar-hakua. Lisäksi Porin tiedekirjasto auttoi tutkijaa eteenpäin kirjallisuuden hankinnassa.

Teoreettisen katsauksen jälkeen tutkija otti yhteyttä tutkimuksen kannalta kiinnostaaviin yrityksiin ja haastateltaviin. Tutkija erittelee haastateltavien valintaan vaikuttaneita tekijöitä seuraavassa kappaleessa tarkemmin. Puhelimitse tehtyjen haastattelupyyntöjen jälkeen haastattelut sovittiin suoritettaviksi yritysten toimitiloissa tammi-helmikuun 2013 vaihteessa. Haastatteluja tehtiin kaikkiaan viisi kappaletta, ja ne suoritettiin yhteensä kahden viikon aikana. Haastattelut kestivät tunnista puoleentoista tuntiin haastateltavasta riippuen. Haastattelut nauhoitettiin, jotta kaikki tieto saataisiin tallennettua, ja jotta tutkija pystyisi myöhemmin palaamaan aineistoon. Tutkija antoi haastateltaville haastattelutilanteessa haastattelusopimuksen, jossa tuli ilmi haastatteluiden luottamuksellisuus (liite 2).

Haastattelujen jälkeen tutkija litteroi eli puhtaaksikirjoitti haastattelut kirjalliseen muotoon analyysia varten. Tutkija litteroi haastattelunauhut huolellisesti sana sanalta, jotta kaikki tarpeellinen tieto ja yksittäisetkin seikat tulisi huomioitua. Haastatteluiden litterointi olikin yksi tutkimuksen aikaa vievästä ja työläistä vaiheista. Litteroinnin jälkeen tutkijalla oli käsissään noin 80 sivua empiiristä aineistoa, joka muodosti tämän tutkimuksen primääriaineiston. Primääriaineisto sisältää välitöntä tietoa tutkimuskohteesta (Hirsjärvi ym. 2007, 181). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin vain tätä primääriaineistoa, eikä esimerkiksi muiden keräämää sekundääriaineistoa.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysilla pyritään luomaan aineistoon selkeyttä yksinkertaistamalla ja tiivistämällä olennainen, ja tätä kautta luomaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Tällä tavoin pyritään kasvattamaan aineiston informaatioarvoa luomalla hajanaisesta ja epäjohdonmukaisesta aineistosta järjesteltyä ja mielekästä. Aineiston analyysi laadullisessa tutkimuksessa on haastava vaihe, jonka periaatteiden selvittäminen ensin tutkijalle itselleen, ja sen jälkeen kuvailu lukijalle on erittäin tärkeää tutkimuksen onnistumisen sekä luotettavuuden kannalta. (Eskola – Suoranta 1998, 137.)

Aineiston analyysivaihe alkaa erilaisilla valmistelevilla toimilla. Ennen analyysin aloitusta tutkija tutustuu aineistoon parhaaksi katsomallaan tavalla. Aineistoon tutustumista tutkija teki silmäilemällä ja lukemalla sitä läpi, sekä muistiinpanoja ja käsitkarttoja luonnostelemalla. Tutkimuksen haastatteluilla kerätty aineisto oli litteroinnin vuoksi tutkijalle jo tutuksi tullut, mutta aineistoa palauteltiin mieleen lueskelemalla ja pohtimalla eri teema-alueita. Aineiston käsittely aloitettiin värjäämällä jokaisen haastateltavan litteroitu haastatteluosuus eri väreillä, jotta tutkija pystyi identifioimaan haastateltavan. Haastateltavat eivät esiinny aineistossa nimellään, joten erilainen identifiointi oli tarpeen. Koskinen ym. (2005) huomauttaakin, että aineiston analyysin alkuvaiheessa on tärkeää luoda aineistolle fyysinen rakenne, joka tukee analyysia mahdollisimman hyvin. Tämä on osa valmistelevaa vaihetta, jonka aikana aineistoa järjestellään mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti analyysia varten. (Koskinen ym. 2005.) Tähän valmistele-

vaan vaiheeseen kuului tässä tutkimuksessa lisäksi aineiston lajittelu kysymysten ja teemojen mukaisesti kokoamalla haastatteluiden vastaukset omiin osioihinsa Excel-  
taulukko-ohjelmaan. Tämä tehtiin aluksi vain jaotteleamalla vastaukset haastattelurungon mukaisesti. Myöhemmin vastauksia myös siirrettiin ja jaoteltiin esiin nousevien aiheko-  
konaisuuksien mukaisesti ja analyysin helpottamiseksi.

Aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin. Tämä tutkimus pyrkii ilmiön ymmär-  
tämiseen, jolloin aineiston analyysitavassa käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja  
päätelmien tekoa. Mahdollisia analyysitekniikoita laadullisessa aineistossa ovat esimer-  
kiksi teemoittelu, tyypittely, sisällönerrittely ja diskurssianalyysi. (Hirsjärvi ym. 2007,  
219.) Tässä tutkimuksessa analyysikeinoksi valikoitui aineiston teemoittelu. Teeman  
voidaan sanoa olevan tietty toistuva piirre haastatteluissa (Hirsjärvi – Hurme 2001,  
173). Toisaalta ennen teemoittelun aloittamista tutkijan tulee tehdä jonkinasteista sisäl-  
lönanalyysiä, joka tässä tapauksessa on toinen aineiston analyysikeinoista. Eskola ja  
Suoranta (1998, 161) huomauttavatkin, että usein tutkijan tulee aineistoa analysoides-  
saan soveltaa enemmän kuin yhtä analyysitapaa, ja monesti nämä eri analyysitavat kie-  
toutuvat toisiinsa. Analyysikeinona sisällönanalyysillä voidaan tutkimuksesta riippuen  
tarkoittaa hieman erilaisia asioita. Tässä tapauksessa sisällönanalyysillä viitataan ylei-  
semmin laadullisen aineiston ymmärtämiseen ja pelkistämiseen tähtäävillä toimilla,  
joiden avulla aineistosta kyetään tunnistamaan ydinsisältöä ja merkityksiä. Sisällönana-  
lyysillä löydettyjä ydinmerkityksiä kuvaillaan usein kaavoiksi tai teemoiksi. (Patton  
2002, 453.) Teemoittelun lähtökohtana oli tässä tutkimuksessa huolellinen sisällönana-  
lyysi, aineiston yksityiskohtainen tarkastelu ja pelkistäminen. Tutkija havaitsi aihealu-  
eista esille nousevia tekijöitä ja jaotteli niitä omiin luokkiinsa. Teemoittelussa esiin nos-  
tetut tekijät pohjautuivat tutkijan tulkintaan haastateltavien vastauksista. Sama asia voi-  
daan muotoilla monin eri tavoin, ja tutkijan tehtävä on identifioida samaa tarkoittavat  
asiat ja koodata ne samaan luokkaan. (Hirsjärvi – Hurme 2001, 173.) Koodauksella tar-  
koitetaan samaa tarkoittavien seikkojen merkitsemistä tietyllä koodilla, ja näiden eri  
kooditusten avulla keräämään asioita kokonaisuuksiksi. Tämän voidaan sanoa olevan  
aineiston pelkistämistä, joka onkin yksi teemoittelun keinoista (Eskola – Suoranta 1998,  
175).

Tutkija lähestyi aineiston analyysiä tässä tutkimuksessa induktiivisen analyysin kei-  
noin. Tällä tarkoitetaan kaavojen, teemojen ja kategorioiden löytämistä ja selvittämistä  
aineistosta. Löydösten voidaan sanoa nousevan aineistosta, toisin kuin deduktiivisessa  
analyysissä, jossa aineistoa analysoidaan olemassa olevan viitekehyksen avulla. (Patton  
2002, 453–454.) Voidaan kuitenkin huomauttaa, että asioiden niin sanottu itsestään  
nouseminen aineistosta on naiivia, sillä todellisuudessa kyseessä on tutkijan konstruktio,  
jota ohjaa tutkijan aikaisemmat kokemukset ja tutkimuksen tavoitteet. Tutkijan onkin  
tärkeää tunnustaa ja huomioida oma jonkinasteinen subjektiivisuutensa koodausta ja  
teemoittelua tehdessä, ja laajentaa omaa ajatteluaan aineistolähtöisesti. (Eskola – Suo-



ranta 1998, 156.) Lisäksi huomautetaan, että tiukkaa analyttistä induktiota seurataan harvoin, ja tässäkin tutkimuksessa se oli ohjaavana tekijänä, ei tiukkana ohjenuorana. (Koskinen ym. 2005, 233–240.)

Koodauksen avulla näitä esille nousevia tekijöitä merkittiin ylös useita ja tällä tavoin jatkamalla saatiin lopulta rajattua erityisesti vaikuttavat tekijät. Tämän jälkeen voitiin aloittaa todellinen aineiston tulkinta eli tutkimuskysymyksen ratkaisu, joka tapahtuu merkitystulkintoja luomalla, eli aineistosta tulisi pystyä tekemään merkitseviä ja tutkimuskysymykseen olennaisesti vastaavia tulkintoja. Teemoittelussa tärkeä tekijä on teorian ja empirian yhteys, jonka tulisi näkyä tutkimuksessa. Tässä tutkimuksessa tehtyjä tulkintoja kuvailtiin ja peilattiin teoriaan sekä esitettiin niiden tueksi näytteitä haastattelusta eli sitaatteja. Sitaattien käyttö pyritään pitämään tarkoituksenmukaisena, eli niitä hyödynnetään tulkinnan tukena, ei pelkkänä sitaattikokoelmana. (Eskola – Suoranta 1998, 178–180.) Tutkija kokee tutkimusraportin sisältämien sitaattien rikastuttavan tekstiä ja tekevän siitä lukijalle kiinnostavampaa ja hedelmällisempää. Tutkimusraportissa esiintyvien sitaattien puhekielen kieliasua on paranneltu hieman yleiskielellisemmäksi ja helpommin ymmärrettäväksi puuttumatta kuitenkaan asiasisältöön millään tavalla.

## 2.4 Tutkimuksen osallistujat

Tutkimuksen kohdejoukko valittiin haastatteluihin tutkijan omilla valintaperusteilla, eikä esimerkiksi satunnaisotoksella. Ensinnäkin valintaperusteena on tutkijan kiinnostus omassa maakunnassa toimiviin yrityksiin. Tutkijalla ei kuitenkaan ollut aiempaa henkilökohtaista tuntemusta tutkimukseen valikoiduista yrityksistä, ja täten voidaan ajatella valinnan olleen puolueetonta. Lisäksi tutkijan tavoitteena oli suorittaa haastattelut kasvokkain puhelinhaastatteluiden sijasta, jolloin oman maakunnan yritykset olivat sopiva valinta myös tässä mielessä. Kolmas peruste oli haastateltavien edustamien yritysten toimialat, jotka olivat lähellä toisiaan. Haastateltavien edustamat yritykset tässä tutkimuksessa olivat teollisuuden ja kuljetuksen toimialoilta, kuten metallin- ja kemikaalintuotannosta sekä logistiikan toimialalta. Tutkijan tavoitteena oli valita samankaltaisilta toimialoilta saman kokoluokan yrityksiä. Toisaalta tutkimuskohteena eivät olleet haastateltavien edustamat yritykset, vaan henkilöt ja heidän näkemyksensä. Neljäs ja yksi tärkeimmistä valintaperusteista oli haastateltavien johtoasema edustamissaan yrityksissä, ja erityisesti heidän asemansa itsenäisinä päätöksentekijöinä. Tämä oli tutkimuksen aihepiirin kannalta tärkeää, sillä tutkimuskohteena ovat johtajien näkemykset tunneälystä päätöksenteossa. Päätöksenteolla tarkoitetaan tässä tapauksessa toimitus- tai yksikönjohtajan päätöksentekoa, jossa hänellä on valta tehdä itsenäisiä päätöksiä ja samalla vas-

tuu näistä päätöksistä, yleensä konsernin johdolle tai yrityksen hallitukselle. Valitut haastateltavat olivat tämänkaltaisessa päätöksentekoasemassa.

Haastattelut suoritettiin luottamuksellisesti, ja tutkimusraportissa haastateltavien tiedot ovat rajattu pois, jotta yksittäistä haastateltavaa olisi mahdoton tunnistaa. Haastateltavista käytetään jatkossa nimiä H1, H2.. H5. Taulukko haastateltavista on liitteenä (liite 3). Kaikki haastateltavat olivat mieshenkilöitä.

### 3 TUNNEÄLY KARTTANA TUNTEIDEN TYÖMAALLE

#### 3.1 Tunteet ja älykkyys

Tunneälyn käsittely lähtee tässä tutkimuksessa liikkeelle tunteiden ja älykkyuden määrittelyä sekä niiden välisen suhteen käsittelystä. Salovey ja Mayer (1990) määrittelevät tunteet monien psykologisten järjestelmien yhdistelmästä syntyneinä organisoituina vastauksina, jotka tyypillisesti nousevat pintaan vastauksena johonkin sisäiseen tai ulkoiseen tapahtumaan. Tällöin tunteella on joko positiivisesti tai negatiivisesti väritynyt arvomerkitys yksilölle. Mielialasta tunteet eroavat lyhytaikaisuudellaan ja intensiivisyydellään. (Salovey – Mayer 1990.) Tunteet tyypillisesti nousevat pintaan silloin, kun tapahtuma liittyy henkilön muuttuviin suhteisiin. Kun esimerkiksi henkilön suhde muistoihin, perheeseen tai koko ihmisyyteen muuttuu, myös henkilön tunteet muuttuvat. Ihmisen tunteisiin siis vaikuttaa koko hänen suhteidensa kirjo lapsuudesta lähtien. (Mayer, Salovey – Caruso 2000). Goleman tuo esiin tunteiden toimintanäkökulman ja hän näkee tunteet ihmistä liikuttavina ja toimimaan saavina tekijöinä, kuten tunnetta tarkoittava sana *emootio* ja sen alkujuri latinan verbistä *motere, liikuttaa* kuvaa. Golemanin mukaan tunteet ovat ihmisen perusälykkyyttä, joiden reaktioita on aikuisiällä opittu hallitsemaan. (Goleman 1995, 23.)

Tunteet voidaan jaotella perustunteisiin ja sekundaarisiin tunteisiin. Perustunteilla tarkoitetaan vihaa, surua, pelkoa, rakkautta, onnellisuutta, hämmästyksiä ja inhoa. Perustunteet ovat universaaleja, ja niiden sanotaan syntyvän ihmisen neurofysiologisesta pohjasta. Sekundaariset tunteet taas ovat monimutkaisempia sekoituksia perustunteista, ja ne kehittyvät lisäksi oppimisen kautta. Niitä luodaan mielikuvien, aistimuksien ja tulkinnan avulla, ja niitä ovat esimerkiksi mustasukkaisuus, pettymys, ahdistus ja empatisuus. (Sydänmaanlakka 2006, 175.) Tässä tutkimuksessa tunteet käsitellään vaikuttavina tekijöinä esimerkiksi arvosteluun tai päätöksentekoon. Tutkijan käsitys tunteista ei siis tue käsitystä, jossa tunteet nähdään ainoastaan häiritsevinä tekijöinä, joita täytyy rationaalisen ajattelun avulla kokonaan hallita tai eliminoida. Tunteita tulee ymmärtää, hallita ja hyödyntää, mutta ei sivuuttaa. (Lappalainen 2012.)

Älykkyydellä on useita määritelmiä, ja älykkyuden myös käsitellään koostuvan erilaisista älykkyuden tasoista ja osa-alueista. Älykkyys voidaan määrittellä ihmisen henkiseksi kyvyksi selittää, suunnitella ja ratkaista ongelmia, kykyä hahmottaa abstraktiivisesti, ymmärtää monimutkaisia ongelmia sekä oppia nopeasti ja oppia kokemuksen kautta. Älykkään käyttäytymisen tunnusmerkeiksi katsotaan päättely ja perustelu sekä ongelmanratkaisukyky. (Colom 2004.) Wechslerin mukaan älykkyys on yksilön kyky toimia merkityksellisesti, ajatella rationaalisesti sekä käsitellä tehokkaasti ympäristöään. Tämä käsitys älykkyydestä kokonaisuutena kykyjä on laaja, ja sulkee sisäänsä samalla mo-

nia muita rajoittuneempia älykkyyksäsityksiä. (Salovey – Mayer 1990.) Älykkyyden lajeista tärkeimmiksi voidaan katsoa kognitiivinen, sosiaalinen ja emotionaalinen älykkyys. Kognitiiviseen älykkyyteen kuuluu hahmottamiskyky sekä verbaalinen ja numeraalinen kyvykkyys. Sosiaalinen älykkyys on oikeanlaista kyvykkyyttä ja käyttäytymistä sosiaalisissa suhteissa. (Kolari 2010, 37–38.) Saloveyn ja Mayerin (1990) sekä Golemanin (1995) mukaan emotionaalinen älykkyys on osa sosiaalista älykkyyttä. Emotionaalisesti älykäs henkilö kykenee tunnistamaan tunteitaan, ilmaisemaan ja hallitsemaan niitä sekä toteuttamaan omaa potentiaaliaan. Hän myös ymmärtää muiden tunteita ja kykenee ylläpitämään molemminpuolisesti terveitä ja vastuullisia suhteita. Emotionaalisesti älykäs henkilö on optimistinen, ongelmanratkaisukykyinen, realistinen ja joustava, sekä selviää stressaavista tilanteista menettämättä kontrolliaan. (Sydänmaalakka 2006, 173.)

Tunneälyn suhde muihin älykkyyden lajeihin on ollut tutkijoiden mielenkiinnon kohteena, ja sitä on esimerkiksi syytetty olevan vain uudelleen muotoiltua sosiaalista älykkyyttä. Tutkijat ovat lisäksi kiistelleet siitä, onko tunneäly todella yksi älykkyyden laji. Kriittisyyden aiheena on myös ollut tunneälyn taustalla vaikuttavat mekanismit. Lisäksi kaikki eivät ole samaa mieltä sen kutsumisesta tunneälyksi (engl. emotional intelligence), joka pohjaa kriittiseen näkökantaan siitä, onko se todella älykkyyttä. (Mayer – Salovey 1993.) Tunneälyn on syytetty olevan enemmän myyttiä kuin tiedettä (Matthews, Zeidner – Roberts 2002, 547). Mayer ym. (2000) ovat vastanneet tähän kritiikkiin ja perustelleet tunneälyn täyttävän älykkyyden kriteerit niin käsitteellisellä, vertailevalla ja kehitystasolla.

Niin kutsuttu perinteinen älykkyysosamäärällä mitattava älykkyys ja tunneäly eivät ole toisensa poissulkevia, vaan useasti ihmisellä on molempia. Menestys työelämässä ja johtajuudessa on merkittävästi riippuvainen sosiaalisesta älykkyydestä. Pelkkä osaaminen, tietotaito ja älykkyys eivät riitä, vaan johtajalla tulee olla sosiaalista älykkyyttä ja tunneälyä. (Kolari 2010, 43.) Golemanin (1998, 22–23) mukaan tunneäly onkin älykkyysosamäärää parempi ennustus siitä, kuka menestyy työssään, ja erityisesti johtajille se on elintärkeää. Goleman (1998, 31) on myös esittänyt kuulun väitöksen siitä, että tunneäly merkitsee kaikenlaisissa työtehtävissä ja organisaatioissa jopa kaksi kertaa enemmän kuin älykkyysosamäärä tai osaaminen.

### **3.2 Tunneälytutkimuksen historiaa**

Tunneälyn käsitteellistäminen pohjautuu alkujaan sosiaalisen älykkyyden käsitteeseen. Ensimmäisiä tunneälyn kenttään liittyviä julkaisuja oli vuonna 1920 ilmestynyt Edward

Thorndiken artikkeli<sup>1</sup> sosiaalisesta älykkyydestä. Thorndike määritteli sosiaalisen älykkyyden kyvyksi havaita ja ymmärtää yksilön omia ja muiden sisäisiä tiloja, motiiveja ja käyttäytymistä, ja käyttäytyä optimaalisesti tämän informaation perusteella. Sosiaalisen älykkyyden varhaiset tutkimukset pyrkivät kuvailemaan, määrittelemään ja arvioimaan sosiaalisesti pätevää käytöstä. Toisaalta sosiaalisessa älykkyydessä nähtiin myös manipulatiivisia piirteitä. Osana sosiaalista älykkyyttä oli saada muut toimimaan siten kuin itse haluaa. Thorndiken tutkimusten jälkeen ja mahdollisesti niistä vaikutuksia saaneena, David Wechsler yhdisti vuonna 1939 älykkyydestiinsä osia, jotka mitä ilmeisimmin mittasivat sosiaalisen älykkyyden aspekteja. Seuraavana vuonna Wechsler kuvaili julkaisussaan älykkään käyttäytymisen tiedostamattomia tekijöitä, jotka antoivat pontta tällaisten älykkyyden erilaisten tekijöiden tutkimiselle. (Thorndike 1920, Wechsler 1940, Saloveyn – Mayerin 1990 mukaan; Bar-Onin 2006 mukaan.)

Tutkijat alkoivat pikku hiljaa siirtyä sosiaalisen älykkyyden kuvailusta ja arvioinnista ymmärtämään ihmisten välisen käyttäytymisen tarkoitusta ja sen roolia sopeutumiskyvyssä. Tämä tutkimuksen linja antoi tukea yhdelle tärkeällä näkökulmalle Wechslerin yleisen älykkyyden määritelmässä, joka oli yksilön kykyä toimia tarkoituksenmukaisesti. Sosiaalinen älykkyyksyys positioitiin osaksi yleistä älykkyyttä. David Wechslerin teos<sup>2</sup> aikuisen älykkyydestä ja erityisesti sen neljäs painos vuodelta 1958 on ollut tutkijoiden mielenkiinnon kohteena ja se onkin vaikuttanut suuresti sosiaalisen älykkyyden määrittelyyn. (Wechsler 1940, Saloveyn – Mayerin 1990 mukaan; Bar-Onin 2006 mukaan.)

Näkökulmaa sosiaaliseen älykkyyteen toi myös Howard Gardner vuonna 1983 julkaistulla teoksellaan<sup>3</sup>. Siinä persoonalliseksi älykkyydeksi määritelty älykkyyden laji sisältää tietämystä itsestä ja muista. Persoonallinen älykkyyksyys voidaan jakaa inter- ja intrapersonalliseen älykkyyteen. Gardnerin määrittelemillä persoonallisilla älykkyyksillä onkin yhtymäkohtia tunneälyn käsitteeseen. (Gardner 1983, Saloveyn – Mayerin 1990 mukaan; Bar-Onin 2006 mukaan.) Esimerkiksi Mayerin ja Saloveyn näkemyksestä tunneälystä voidaankin löytää samankaltaisuuksia Gardnerin persoonalliseen älykkyyteen (Mayer – Salovey 1993). Varsinaisesti tunneälyn käsitettä käytti ensimmäisenä vuonna 1986 Wayne Payne väitöskirjassaan<sup>4</sup> tunteiden tutkimuksesta ja tunneälyn kehittämises-

---

<sup>1</sup> Thorndike, E. L. (1920) Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, Vol. 140, 227–235.

<sup>2</sup> Wechsler, D. (1958) *The measurement and appraisal of adult intelligence*. 4. painos. Williams & Wilkins Co, Baltimore, MD.

<sup>3</sup> Gardner, H. (1983) *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic Books, New York.

<sup>4</sup> Payne, W. (1986) *A study of emotion: Developing emotional intelligence; self-integration; relating to fear, pain and desire*. Dissertation Abstracts International (University Microfilms No. AAD9-5947), 47, (1-A), 203A.

tä (Payne 1986, Mayer, Caruso – Saloveyn 2000 mukaan; Matthews, Zeidner – Robertsin 2002, 10 mukaan).

### 3.3 Tunneällyn käsitelmallit

Nykyiset tunneällymallit nojaavat edellä kuvattuun sosiaalisen älykkyyden historiataustaan. Tunneällyn tutkimuskenttä on 1990-luvulta asti nähnyt useita erilaisia malleja, ja kentän monimuotoisuus on luonnollisesti aiheuttanut myös vastakkaisia ja ristiriitaisia käsityksiä. Tunneällymallit jaotellaan usein kykymalleihin (ability) ja piirremalleihin (trait). Jälkimmäisiä piirremalleja kutsutaan myös tunneällyn sekamalleiksi. Tunneällyn kykymallissa tunneälly luokitellaan kyvyksi samalla tavalla kuin vaikkapa älykkyysosamäärä. Sen nähdään kehittyvän ajan myötä ja sitä voidaan mitata suoritusperusteisesti. Tunneällyn piirremallit sen sijaan sisältävät myös persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä, ja niiden mittaus tapahtuu usein itsearviointimittareilla. (Rosete – Ciarrochi 2005.)

Tällä hetkellä voidaan sanoa tiedeyhteisön hyväksyneen käsityksen erityisesti kolmesta tunneällyn kenttää hallitsevasta teoreettisesta mallista. (Mittal – Sindhu 2012; Fernández-Berrocal – Extremera 2006; Cherniss 2004.) Nämä mallit on valittu käsiteltäväksi myös tässä tutkimuksessa. Ensinnäkin Mayer-Saloveyn tunneällyn kykymalli, jossa tunneälly nähdään kykynä havaita, ymmärtää, hallita ja käyttää tunteita ajattelun tukena, mitattuna kykyperusteisella mittaristolla. Toisena päämallina nähdään Daniel Golemanin käsitys tunneällystä laajana joukkona kompetensseja ja taitoja, jotka ovat liikkeenjohdollisen suoriutumisen ajureina monitasoisella arvioinnilla mitattuna. Kolmas malli, Reuven Bar-Onin luoma käsitys tunneällystä on poikkileikkaus toisiinsa liittyvistä emotionaalisisista ja sosiaalisista kompetensseista ja kyvyistä, jotka vaikuttavat älykkääseen käyttäytymiseen, mitattuna itseraportoinnin keinoin. (Cherniss 2004; Bar-On 2006.) Mayerin ja Saloveyn malli rajoittaa tunneällyn tarkastelun vain tunteisiin ja älykkyyteen, kun taas Goleman ja Bar-On laajentavat tunneällyn käsitettä koskemaan myös muun muassa vuorovaikutusta, motivaatiota ja ongelmanratkaisua. Nämä Mayerin ja Saloveyn kritisoimat ja sekamalleiksi kutsumat laajemmat käsitykset tunneällystä heikentävät heidän mukaansa tunneällyn käsitteellistämistä ja sen teoreettista uskottavuutta. Heidän mukaansa kyseiset sekamallit yhdistävät niin monia erilaisia ajatuksia, että niitä tulisi tarkastella varoen ja erottaa käsitteet, jotka ovat osa tunneällyä niistä, jotka ovat sekoitettu tunneällyyn lähikäsitteistä, kuten sosiaalisista kyvyistä. (Mayer ym. 2000.)

Syy, miksi mallit eroavat toisistaan, saattaa löytyä niiden kehittämistavasta ja erilaisista tarkoituseristä. Saloveyn ja Mayerin malli on kehitetty deduktiivisesti, kun taas Goleman kehitti malliaan induktiivisesti. Salovey ja Mayer lähtivät liikkeelle yleisestä käsityksestä tunneällystä ja määrittivät komponentit tähän käsitykseen nojaten. Gole-

man sen sijaan tarkasteli kompetensseja, jotka aiempi tutkimus näki paremman suoriutumisen ennustajina, ja siten järjesti nämä kompetenssit klustereihin, jotka hän huomasi läheisesti liittyvän tunneällyn peruskomponentteihin. Myös Bar-Onin lähestymistapaa voidaan kutsua enemmän induktiiviseksi. Tehdessään kliinistä työtä elämänhallinnan parissa, hän tunnisti joukon taitoja, jotka auttoivat ihmisiä käsittelemään vaatimuksia ja paineita. Näin hän tekijä-analyttisesti päätyi malliinsa, joka sisältää viisi dimensiota ja viisitoista kompetenssia. (Cherniss 2004.)

Toisaalta vaikka tunneällymalleissa on erilaisuuksia, voidaan niistä löytää myös hyvin paljon samankaltaisuuksia ja päällekkäisyyksiä. Esimerkiksi Saloveyn ja Mayerin käsitys tunteesta ja tunteiden ymmärryksestä vaikuttaa samankaltaiselta Golemanin itse-tietoisuuden ja sosiaalisen tietoisuuden dimensioiden, sekä Bar-Onin mallin emotionaalisen itsetietoisuuden ja empatian mittarien kanssa. Lisäksi Saloveyn ja Mayerin tunteiden hallintaa voidaan nähdä vastaavan Golemanin itsehallinta ja suhteiden hallinta sekä Bar-Onin interpersoonallisuuden, stressinhallinnan ja mukautuvuuden dimensiot. Voidaan todeta, että vaikka mallien välillä on selkeitä eroavaisuuksia, sisältävät ne myös huomattavasti samankaltaisuutta. (Cherniss 2004.)

Mikael Saarinen ja Marja Kokkonen ovat tiivistäneet tunneällyn määritelmien pääperiaatteet omaksi määritelmäkseen.

*Tunneäly on kykyä tunnistaa ja tulkita itsestä ja toisista ihmisistä nousevia tunteita sekä tuottaa näistä tunnehavainnoista asianmukaisia päätelmiä ja säätelytoimia oman ajattelun ja toiminnan tueksi” (Saarinen – Kokkonen, 2003, 17)*

Saarinen hyödyntää tunneälykirjoissaan Bar-Onin tunneällyn jakoa osa-alueisiin.

### **3.3.1 Mayerin & Saloveyn tunneällyn kykymalli**

John Mayeria ja Peter Saloveytä voidaan kutsua tunneällyn teorian isiksi (Goleman, 1995, 70). He ottivat tunneäly-käsitteen (emotional intelligence) ensimmäisenä käyttöön akateemisessa jurnaalissa (Boyatzis, 2006). Salovey ja Mayer (1990) kuvaavat tunneälyä joukoksi kykyjä, jotka johtavat sekä omien että muiden tunteiden tarkkaan tunnistamiseen, arviointiin ja ilmaisemiseen, niiden tehokkaaseen säätelymiseen sekä tunteiden käyttöön motivoinnissa, suunnittelussa ja ylipäätään elämässä menestymisessä. Tunneäly on siis kykyä tunteiden havainnointiin, tunnistamiseen, seuraamiseen ja tämän tiedon hyödyntämiseen ajattelun ja toiminnan ohjaajana. Mayer ja Salovey ovat käsitteellistäneet tunneällyn kolmiosaiseksi kokonaisuudeksi, joka koostuu ensinnäkin tunteen arvioinnista ja ilmaisusta, toiseksi tunteen säätelystä sekä kolmanneksi tunteen käytöstä tai hyödyntämisestä. Viimeinen osa tästä kokonaisuudesta kokoa sisäänsä tunteen

hyödyntämisen joustavassa suunnittelussa, luovassa ajattelussa, oikeinsuunnatussa huomiossa sekä motivaatiossa. Tällöin voidaan tiivistetysti sanoa, että tunneäly muodostuu kyvystä a) havaita ja ilmaista tunteita, b) käyttää tunteita ajattelun apuna, c) ymmärtää tunteita ja d) hallita tunteita. (Salovey – Mayer 1990.)

Myöhemmin Mayer ja Salovey ovat vielä tarkentaneet määrittelyään tunneälystä kapasiteetiksi perustella tunteita eli löytää tunteiden takana vaikuttavat syyt sekä tunteiden avulla parantaa ajattelua. Tämä sisältää tunteiden havainnoinnin, tunteiden synnyttämisen ja niihin käsiksi pääsyn ajattelun avuksi, sekä tunteiden ymmärtämisen ja tietämyksen tunteista sekä tunteiden harkitun säätelämisen emotionaalisen ja älyllisen kasvun edistämiseksi. Mayerin ja Saloveyn mukaan teoreettinen näkökanta tunneälystä viittaa juuri tällaiseen älyn ja tunteen yhteistyöhön ja kombinaatioon. (Mayer, Salovey – Caruso 2004b.)

Mayerin, Saloveyn ja Caruson kehittämä testi tunneälyn mittaamiseksi, MSCEIT (The Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test), on kehitetty vuonna 2002. MSCEIT mittaa kahdeksaa eri tekijää, kahta jokaisesta neljästä osa-alueesta. Ensimmäistä osa-aluetta, tunteiden havaitsemista ja tunnistamista, mitataan kasvoista identifioidavilla tunteilla sekä kuvien avulla, joissa vastaajia pyydetään identifioimaan maisemien ja kuvioiden välittämiä tunteita. Toista osa-aluetta, tunteiden hyödyntämistä ajattelun apuna, mitataan tuntemuksien avulla, jossa vastaajia pyydetään vertaamaan tunteita muihin tunto- ja aistiärsykkeisiin. Lisäksi vastaajan tulee identifioida tunteita, jotka parhaiten helpottavat tietynlaista ajattelua. Tunteiden ymmärrys muodostaa kolmannen osa-alueen, jota niin ikään mitataan kahdella mittarilla, muutoksien ja tunnesekoitusten avulla. Viimeinen eli neljäs osa-alue on tunteiden hallinta. Siinä mittareina ovat tunteiden johtaminen, jossa hypoteesien avulla selvitetään vastaajien kykyä johtaa ja hallita omia tunteitaan eri tilanteissa, sekä muiden tunteiden johtaminen, jossa vastaajien tulisi kyetä hallitsemaan muiden tunteita jonkin halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi. (Mayer ym. 2004b.) Mayerin ym. (2004a) mukaan MSCEIT mittaristo on useissa tutkimuksissa todettu päteväksi tunneälyn mittariksi.

Tunneälyn kirjallisuutta tarkasteltaessa voidaan huomata, että Mayerin ja Saloveyn tunneälyn kykymalli on määrällisesti eniten tutkimuksia vertaisarvioituissa jurnaaleissa tuottanut teoreettinen tunneälyn malli (Matthews ym. 2002, 16). Tieteellisen yhteisön kiinnostus tähän malliin juontaa Fernández-Berrocalin ja Extremeran (2006) mukaan sen vankkaan ja perusteltuun teoreettiseen pohjaan, sen mittaustapaan verrattuna muihin lähestymistapoihin sekä sen empiirisestä datasta saatuun tukeen ja systemaattiseen arviointiin. Mayerin ja Saloveyn vuonna 1990 julkaistu artikkeli on toiminut tunneälyn akateemisen tutkimuksen pohjana, ja se voidaankin nähdä yhtenä tunneälytutkimuksen tärkeimmistä virstanpylväistä (Brackett – Geher 2005).

Tunneälyn käsitteen kriitikot pitävät Mayerin ja Saloveyn tunneälytutkimusta aitona yrityksenä älykkyyden tunnepuolen tutkimukseen. Heidän käsitystään on joskus moitit-



tu abstraktiksi ja liian teoreettiseksi, johon Mayer ja Salovey ovat kuitenkin kyenneet vastaamaan kehittämänsä mittariston avulla. (Matthews ym. 2002, 17–18.)

### 3.3.2 *Goleman ja tunnetaidot*

Daniel Golemanin voidaan sanoa popularisoineen tunneällyn käsitteen maailmanlaajuisesti suosituissa tunneälykirjoissaan, joiden suomennetut versiot ovat *Tunneäly - lahjakkuuden koko kuva* sekä *Tunneäly työelämässä*. Toisaalta Goleman avoimesti myöntää, että hänen tunneälykäsityksensä suurimpana tieteellisenä vaikuttajana ovat toimineet edellisessä kappaleessa käsitellyt John Mayer ja Peter Salovey kollegoineen. (Matthews ym. 2002, 16; Goleman 1995, 70.)

Golemanin mukaan tunneälyllä tarkoitetaan ihmisen valmiuksia oppia tunneällyn viiden eri osa-alueen käytännön kykyjä eli tunnetaitoja. Näitä tunneällyn eri osa-alueita ovat itsetuntemus, itsehallinta, motivoituminen, empatia ja ihmissuhteiden hoito. Ihmisen tunnetaidot sen sijaan kuvaavat sitä, miten suuri osa näistä valmiuksista on jalostunut työelämässä hyödylliseen muotoon. Tunnetaito on opittu, tunneällyn perustuva kyky. Tunneäly siis tarkoittaa, että henkilöllä on hyvät mahdollisuudet oppia niitä tunnetaitoja, joita hän esimerkiksi työssään tarvitsee. (Goleman 1998, 24–25.) Goleman huomauttaakin, että nämä tunnetaidot ovat kompetensseja, jotka eivät ole synonyymejä tunneällyn kanssa, vaikka tunneäly tarjoaakin niille pohjan. Golemanin mukaan tunnetaidot ovat parempaan suoriutumiseen johtavia kykyjä, joita voidaan oppia ja kehittää. (Goleman 1998, 24–25; Cherniss 2004.)

Viidestä tunneällyn osa-alueesta ensimmäiset kolme liittyvät ihmisen henkilökohtaisiin taitoihin, ja siihen, kuinka hyvin henkilö tulee toimeen itsensä kanssa. Loput kaksi ovat sosiaalisia taitoja, jotka määrittelevät kuinka hyvin tulemme toimeen toisten ihmisten kanssa. Golemanin mukaan tunneällyn eri osa-alueet ovat toisistaan riippumattomia siten, että jokainen vaikuttaa työsuoritukseen omalla tavallaan. Ne ovat kuitenkin vuorovaikutuksessa keskenään ja niiden välillä voidaan löytää yhteyksiä. Toisaalta ne ovat myös hierarkkisia, joka tarkoittaa, että ne rakentuvat toistensa varaan ja jokin osa-alue on välttämättömyys toisen kannalta. Nämä Golemanin määrittelemät osa-alueet ovat yleisluontoisia siten, että ne voidaan nähdä koskevan jossain määrin kaikkia ammatteja. Kuitenkin tulee huomata eri ammattien väliset vaatimus- ja painotuserot. (Goleman 1998, 24–25.)

Golemanin määrittelemistä tunneällyn osa-alueista ensimmäinen on itsetuntemus. Itsetuntemuksella tarkoitetaan tietoa omista tunnetiloista, mieltymyksistä, vaistoista ja voimavaroista. Tähän osa-alueeseen liittyvät tunnetaidot ovat tietoisuus omista tunteista, itsearviointi sekä itseluottamus. Toinen osa-alue on itsehallinta, jolla tarkoitetaan omien tunteiden, mielihalujen ja voimavarojen säätelyä. Tämän osa-alueen tunnetaitoja

ovat itsekuri, luotettavuus, tunnollisuus, joustavuus ja innovatiivisuus. Kolmas tunneälyn osa-alue ja samalla viimeinen itsensä kanssa toimeen tulemiseen liittyvä taito on motivoituminen, jolla tarkoitetaan tunneominaisuuksia, jotka ohjaavat tai helpottavat päämäärien saavuttamista. Kolmanteen osa-alueeseen liittyviä tunnetaitoja ovat kunnianhimo, sitoutuminen, aloitekyky sekä optimisismi. (Goleman 1998, 26–27.)

Tunneälyn seuraavat osa-alueet siis määrittelevät henkilön suhtautumista muihin ihmisiin ja hänen ihmissuhdetaitojaan. Neljäs tunneälyn osa-alue on empatia, jolla tarkoitetaan ymmärrystä ja huomaavaisuutta toisten tunteista, tarpeista ja huolista. Tähän osa-alueeseen liittyviä tunnekykyjä ovat muiden ymmärtäminen ja kehittäminen, palvelualttius, moninaisuuden hyödyntäminen sekä poliittinen tuntuma, jolla tarkoitetaan tuntu-  
maa ryhmän tunnevirroista ja valtasuhteista. (Goleman 1998, 26–27.) Viimeinen osa-alue Golemanin luokittelussa ovat sosiaaliset kyvyt, joilla tarkoitetaan taitoa saada aikaan haluttuja reaktioita muissa. Sosiaaliin kykyihin kuuluvia tunnetaitoja ovat muihin vaikuttaminen, viestintä, konfliktien hallinta, johtajuus, muutosvalmius, suhteiden solmiminen, yhteistyö sekä ryhmätyötaitot. (Goleman 1998, 26–27.)

Golemanin tunneälymallia on kritisoitu tieteellisen tutkimuspohjan ja empiirisen datan puutteesta, sekä persoonallisten piirteiden, kuten empatian, motivaation ja sosiaalisten taitojen yhdistämisestä tunneälymalliin. Tiukasti teoreettisten tutkijoiden mukaan näillä persoonallisuustekijöillä ei ole tekemistä tunneälyn keskeisten tekijöiden emooti-  
on ja älykkyyden kanssa. (Mayer, Salovey – Caruso 2008.) Golemanin tunneälymalli on toisaalta toiminut tutkimukselle inspiraationa ja ideoiden lähteenä, vaikka sen teoreettinen testattavuus ja pätevyys onkin kyseenalaistettu (Matthews ym. 2002, 15).

Goleman on yhdessä kompetensseja tutkivan Boyatzisin kanssa kehittänyt tunneälyyn liittyviä kompetensseja mittaavan ECI:n (emotional competence inventory), josta on myöhemmin kehitetty jatkoversioita (Boyatzis, Goleman – Rhee 2000). Goleman esittää kirjoissaan erilaisia tunneälyn vahvistamisen ja kehittämisen työkaluja (ks. esim. Goleman 1995; 1998).

### 3.3.3 *Bar-Onin emotionaalis-sosiaalinen älykkyysmalli*

Reuven Bar-On on amerikkalais-israelilainen psykologi ja tunneälytutkija, jonka kehittämä emotionaalis-sosiaalinen älykkyysmalli (Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence, ESI) on kompetensseihin pohjaava tunneälymalli. Sitä voidaan kuvailla laajemmaksi kuin esimerkiksi Mayerin ja Saloveyn tunneälykäsitys, ja se kokoaakin sisäänsä emotionaalisia ja sosiaalisia kompetensseja, kykyjä ja mahdollistajia (Cherniss 2004; Fernández-Berrocal – Extremera 2006).

Bar-Onin tunneälymalli koostuu viidestä käyttäytymisen osa-alueesta ja päätekijästä, joiden lisäksi mallissa on eritelty 15 alatekijää. Ensimmäinen osa-alue ovat intraper-

soonalliset eli henkilökohtaiset tekijät, joilla tarkoitetaan henkilön itsetuntemusta ja itseilmaisua. Tämän osa-alueen alatekijöitä ovat itsetunto, emotionaalinen tietoisuus itsestä, itsevarmuus, itsenäisyys sekä itsensä toteuttaminen. Toinen osa-alue sisältää interpersoonalliset tekijät eli henkilön ihmissuhdekyvyt, sosiaalisen tietoisuuden sekä vuorovaikutustaidot. Tämän osa-alueen alatekijöitä ovat empatia, sosiaalinen vastuu sekä ihmissuhteiden luonti. Kolmas ryhmä Bar-Onin mallissa ovat henkilön stressinhallintakyvyt, joita ovat stressinsieto sekä impulssien hallinta. Neljäs osa-alue kartoittaa henkilön sopeutuvuutta, ja sen alatekijöitä ovat todellisuuden testaaminen, joustavuus ja ongelmanratkaisu. Viides ja viimeinen osa-alue on Bar-Onin mukaan yleinen mieliala ja itsensä motivoiminen. Tämän osa-alueen alatekijöinä ovat optimismi ja onnellisuus. (Bar-On 2006; Cherniss 2004.)

Bar-Onin tunneälymittari, EQ-i (Emotional Quotient Inventory), mittaa tunneälyä juuri näiden viiden osa-alueen avulla. Bar-Onin tunneälymittaria kutsutaan tunneälykkyysosamäärän kartoitukseksi. Tällä nimityksellä haetaan vertauskohtaa älykkyysosamäärän käsitteestä (IQ, intelligence quotient). EQ-i on ollut keskeinen instrumentti Bar-Onin tunneälymallin kehittämisessä, ja malli onkin operationalisoitu EQ-i:n avulla. EQ-i on itseraportointi-mittari emotionaalisesti ja sosiaalisesti älykkäälle käytäytymiselle, ja se tarjoaa arvion henkilön emotionaalis-sosiaalisesta älykkyydestä. (Bar-On 2006.) Bar-Onin mittari on ensimmäinen kaupallisesti saatavilla ollut tunneälyn mittari (Matthews ym. 2002, 15).

Bar-Onin tunneälykäsite on saanut edellä mainittua ”sekamalli”-kriittikää sen sisältämien sosiaalisten, emotionaalisten, kognitiivisten ja persoonallisuuteen liitettävien tekijöiden vuoksi. Toisaalta Bar-On myöntääkin, että esimerkiksi kehittämänsä EQ-i-mittari antaa henkilön tunneälytason lisäksi affektiivisen ja sosiaalisen profiilin henkilöstä. (Bar-On 2000; Mayer ym. 2000.) Toisaalta kriitikot ovat pohtineet, antaako Bar-Onin EQ-i-mittaristo sellaista uutta tietoa, jota eivät aiemmat persoonallisuusmittaristot olisi jo mitanneet (Matthews ym. 2002, 16).

## 4 PÄÄTÖKSENTEON RAKENNUSPALIKAT

### 4.1 Päätöksenteon tutkimus

Päätöksentekoa koskeva tutkimus eli päätöksenteon teoria voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat deskriptiivinen, preskriptiivinen sekä normatiivinen teoria. Deskriptiivinen päätöksentekoteoria on kuvailevaa tutkimusta, ja vastaa kysymykseen miten toimijat päättävät. Preskriptiivinen teoria sen sijaan antaa tutkimukseen perustuvia suosituksia siitä, millaisilla keinoilla päätöksentekijän tavoitteita voidaan parhaiten toteuttaa. Normatiivinen päätöksentekoteoria taas vastaa kysymykseen, miten rationaalisten toimijoiden tulisi päättää. Se kertoo, millaisia seikkoja tulisi ottaa huomioon rationaalisesa päätöksenteossa. (Paloheimo – Wiberg 1996, 264.)

Lisäksi päätöksenteko voidaan analyttisesti jakaa kolmeen osaan, joita ovat yksilöllinen, interaktiivinen ja kollektiivinen päätöksenteko. Yksilöllisellä päätöksenteolla tarkoitetaan ihmisen itse itseään koskevien päätösten tekemistä ja toimintaa näiden päätösten perusteella. Inhimillisen toiminnan voidaan sanoa olevan jatkuvaa yksilöllistä päätöksentekoa. Interaktiivinen päätöksenteko sen sijaan on ihmisten tietoista vuorovaikutusta muiden kanssa ja pohtimista, miten he vaikuttavat toisten ihmisten toimintaan edistääkseen omien tavoitteidensa toteutumista. Päätöksentekijänä on tällöin poliittinen ihminen, homo politicus, joka on strategisessa vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja hyödyntää erilaisia vallankäytön keinoja. Kolmas päätöksenteon laji, kollektiivinen päätöksenteko, on päätöksentekoa organisaatioissa, joissa on sovittu yhteisiä päätöksentekoa koskevia normeja, tapoja ja sääntöjä. Tällöin päätöksenteko on kollektiivista päätöksentekoa organisaation nimissä. (Paloheimo – Wiberg 1996, 261–264.)

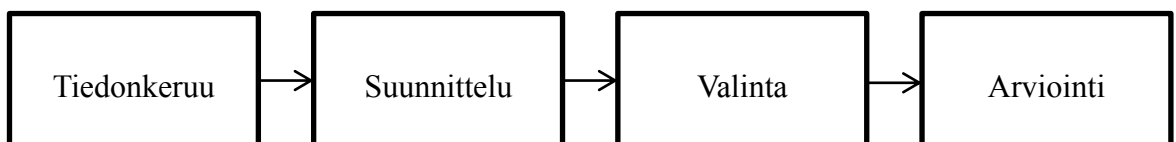
Erlaisista päätöksenteon malleista ja katsantokannoista riippumatta päätöksenteossa käsitellään yleensä aina muutamaa fundamentaalista kysymystä. Ensinnäkin kysytään, mikä on se ongelma, jota päätöksenteolla pyritään ratkaisemaan. Toinen päätöksentekoon kuuluva oleellinen kysymys on, millaisia erilaisia vaihtoehtoja on käytettävissä. Ja viimeisenä, mikä näistä vaihtoehtoista tulisi valita. (Palojärvi 2000, 40–41.) Voidaan sanoa, että yksilön päätöksenteon fundamentaalinen kysymys merkitsee siis tilannetta, jossa yksilöllä on valittavanaan kaksi vaihtoehtoista valintaa A sekä B, joihin hän voi itsensä asettaa. Päätöksenteon taloudellinen teoria on teoria siitä, miten tällaisia päätöksiä voidaan ennustaa. (Edwards, 1954.)

## 4.2 Johtajan päätöksenteon prosessi

Johtajat tekevät jatkuvasti eritasoisia päätöksiä koskien niin liiketoiminnan ongelmia, uhkia ja mahdollisuuksia. Päätöksenteko on yksi johtajuuden tärkeimmistä peruselementeistä, ja toisaalta johtaminen on päätöksentekoa. Johtajan tavoitteena päätöksenteossa on valita tilanteeseen parhaiten sopiva ratkaisu tai vaihtoehto. (Subba Rao 2010, 82.) Simonin (1977, 39–40) mukaan ymmärtääkseen päätöksenteon käsitettä, tulee se nähdä laajempänä prosessina, eikä vain viimeisenä päätöksenteon valinnan hetkenä. Simon käsittää päätöksenteon kompleksisena kokonaisuutena, joka sisältää niin tutkimista ja analysointia ennen valinnan tekoa sekä valinnan onnistumisen arviointia jälkikäteen. Tällöin huomioon otetaan koko päätöksenteon prosessi ennen varsinaisen valinnan tekoa edeltävistä toimista päätöksenteon jälkeiseen arviointiin. Tässä tutkimuksessa haastateltavat kuvailivat omaa päätöksentekoaan käytännössä. He näkivät päätöksenteon laajana, jatkuvien päätösten virtana. Heidän työnsä koostui jatkuvasta päätöksenteosta, pienistä jokapäiväisistä päätöksistä kompleksisempiin ja hitaammin eteneviin päätöksiin.

*Joka päivä joutuu ottaa kantaa aika moneen pieneen asiaan ja myös isompaan. Sitten isommat asiat tietysti vaatii vähän enemmän kypsyttelyä ja miettimistä ja tällasta kollegoitten ja porukan kanssa miettimistä et mitäs tässä nyt tehdään, et mikä on viisasta.” (H2)*

Päätöksentekoprosessi voidaan Simonin (1977, 40) mukaan jakaa neljään vaiheeseen. Prosessi alkaa löytämällä tilaisuuksia päätöksen tekemiselle, joka tarkoittaa ympäristön seuraamista ja arviointia tilanteiden muuttuessa. Tätä vaihetta Simon kuvaa intelligence-vaiheeksi, jota kutsutaan myös tiedonkeruu-vaiheeksi. Seuraavassa vaiheessa pyritään löytämään mahdollisia toimintaratkaisuja, ja tätä vaihetta voidaan kutsua suunnittelu (design)-vaiheeksi. Tämä jälkeen seuraa varsinainen valintavaihe (choice), jossa suunnitelluista vaihtoehdoista valitaan toteutettava. Viimeinen eli neljäs vaihe käsittää tehtyjen valintojen arviointia, jota Simon kutsuu review-vaiheeksi (kuvio 1). (Simon 1977, 40–41.)



Kuvio 1 Päätöksentekoprosessin vaiheet (mukaillen Simon 1977).

Kuvio 1 havainnollistaa päätöksenteon prosessia ja sen vaiheita. Kysyttäessä haastateltavilta heidän päätöksenteon prosessistaan, vain yksi haastateltavista kuvaili päätöksentekoaan tällaisena Simonin määrittelemänä selkeänä vaiheittaisena prosessina. Haastateltavat toivat toki esille edellä mainittuja päätöksentekoprosessin vaiheita, mutta eivät selkeän kronologisessa ja lineaarisessa järjestyksessä. Haastatteluiden perusteella voidaan ajatella päätöksentekoprosessin sisältävän nämä vaiheet, mutta todellisuudessa ne limittyvät ja vaiheesta toiseen saatetaan siirtyä molempiin suuntiin. Päätöksentekoprosessi onkin monitahoinen ja se tapahtuu joskus luonnollisesti ja spontaanisti, joskus sitä taas suunnitellaan ja määritellään etukäteen. Päätöksentekoa voidaan kutsua ihmiskäyttäytymisen kompleksiksi alueeksi, johon vaikuttavat niin persoonallisuus, ulkoiset tekijät sekä aiemmat tehdyt päätökset. (Malakooti 2012.)

Simonin (1977, 40) mukaan suurin osa päätöksentekijöiden ajasta kuluu etsiessä ja kehittäessä vaihtoehtoisia toimintatapoja tilanteissa, jossa ratkaisua tarvitaan. Näiden toimien suunnittelua voidaan tehdä itsenäisesti tai tiimissä. Haastateltavat totesivat hyödyntävänsä organisaation muiden ihmisten apua erityisesti tiedonkeruuvaiheessa ja erilaisten päätösvaihtoehtojen arvioinnissa.

*Keskustelee ihmisten kanssa, et välillä pidetään pieniä palavereita, et kutsuu muutaman ihmisen kasaan, mutta sitten on ehkä useimmiten et keskustele ihmisten kanssa kahdestaan. Heittelee ajatuksia, pallostelee edestakaisin, et kuin ne näin ja näin ja sit siitä saa erinäköisiä näkökohtia. Ja sitten, kun selittää jonkun asian jollekin niin siinä kirkastuu moni asia itsellekin.” (H5)*

Yhdistävänä tekijänä haastatteluissa esiintyi muiden ihmisten hyödyntäminen päätöksentekoprosessin apuna. Asioiden läpikäyminen muiden ihmisten kanssa koettiin hyödylliseksi monestakin syystä. Näitä olivat muun muassa uusien näkökantojen saaminen, eri vaihtoehtojen punnitseminen, omien ajatteluvirheiden paljastuminen sekä asioiden kirkastuminen päätöksentekijälle itselleen. Tätä päätöksentekijän vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa ennen varsinaista päätöksentekoa kutsutaan interaktiiviseksi päätöksenteoksi. Interaktiivinen päätöksenteko määritellään yksilön prosessiksi, jossa hän konsultoi muita, mutta tekee lopullisen päätöksen yksin. Tällä tavoin se eroaa esimerkiksi ryhmäpäätöksenteosta, jossa ryhmä kollektiivisesti tekee päätöksen ja kantaa vastuun. (Heath – Gonzales 1995.) Lähes kaikkien haastateltavien päätöksentekoprosessia voidaan kuvailla interaktiiviseksi päätöksenteoksi, jossa viimeinen prosessin vaihe, varsinaisen päätöksen tekeminen, on itsenäistä. Zaratén (2008) mukaan organisaation päätöksenteon valmistelu onkin lähestulkoon aina yhteistyössä tehtävää. Vaikka varsinainen päätös tehdäänkin itsenäisesti, pitivät haastateltavat erittäin tärkeänä muiden ihmisten näkökulmien, ajatusten ja mielipiteiden kuuntelemista ja pohtimista. Haastatel-

tavat kertoivat kollektiiviseen päätöksentekoon liittyvistä haasteista, kuten vastuun kantamisesta.

*Mä en usko kollektiivisiin päätöksiin, asioista voi, tai kollektiivisesti voi päättää, mutta joku siinäkin aina päättää sen asian loppu viimeksi, et semmoista kollektiivista vastuuta, tai kollektiivista päättämistä, niin mun mielestä sellaista, se on huonoa. Koska kuitenkin joku sen siellä kollektiivisessa yhteisössäkin sen viimeisen sanan sanoo. (H2)*

Haastatteluiden mukaan kollektiivinen päätöksenteko on haasteellista vastuun kantamisen kannalta, sillä lopulta vastuun kantaa viimeisen päätöksen tehnyt. Erilaisen näkökannan antoi yksi haastateltavista, joka totesi organisaationsa päätöksenteon olevan ryhmäpäätöksentekoa.

*Kyl me yleensä tehdään kaikki tiimissä, että se aika on ohi, että ei, se on monelakin tavalla, et jos päätöksiä tekee yksin niin sit saa kyllä kantaa seuraamuksetkin kyllä yksin. Että on parempi että me tehdään yhdessä koska yleensä niistä tulee parempia. Se vaan on niin. Ja sit myös silloin sen päätöksenteon seuraamukset, ilot ja surut, niin sitä ollaan kantamassa yhdessä ja sitten myös justeeramassa niitä mahdollisia epäonnistumisia yhdessä. Tai sitten iloitsemassa niistä. Kyl se on se, sanoisin, isoin kulttuurillinen muutos mitä tässä yhtiössä on tapahtunut tässä vuosien mittaan. (H3)*

Ryhmäpäätöksenteko eroaakin interaktiivisesta päätöksenteosta lopullisen päätöksenteon ja viimeisen päätöksen kohdalla, sillä ryhmäpäätöksenteossa ryhmä tekee konsensus-päätöksen ja kantaa vastuun yhdessä (Heath – Gonzalez 1995). Haastateltavat huomauttivat päätöksenteon kulttuurin muuttuneen vuosien aikana. Päätöksentekoprosessin voidaan sanoa kehittyneen suuntaan, jossa yhä enemmän ihmisiä osallistuu prosessiin, ja prosessi on hajautetumpaa. Organisaatioiden monimutkaistuessa ja kasvaessa, lisääntyy yleensä myös päätöksenteon kollaboratiivisuus. (Zaraté 2008.)

Interaktiivisuuden ohella päätöksentekijät käyttävät eri vaihtoehtojen läpikäymiseen ja punnitsemiseen, sekä päätöksen valmisteluun ja muotoiluun aikaa suhteellisen runsaasti (Simon 1977, 40). Tämä käytetty aika on haastateltavien mukaan hyödyllistä, ja haastateltavat totesivat päätöksen hauduttamisen mielessä, ja ”yön yli nukkumisen” suositeltavaksi.

*Et useimmiten ne parhaat päätökset tulee sillai, että niitä on vähän porukassa mietitty ja nukuttu niin sanotusti yön yli. Et se on aika tärkeää monessa asiassa, on asioita, joskus täytyy sillai et ei ole aikaa niin sanotusti nukkuu yön yli, mutta*

*kyllä se semmoinen niin sanotusti yön yli nukkuminen, on se sitten yks päivä tai yks viikko jonkun asian kanssa, niin kyllä se kummasti selventää sitä tilannetta, ja ne palaset menee kohdalles paremmin. (H2)*

Asioiden hauduttaminen mielessä on osana eri vaihtoehtojen analyysia ja pohdintaa. Tämän jälkeen päätöksenteon kolmas vaihe eli varsinaisen valinnan teko eri vaihtoehtoista vie yleensä suhteellisen vähän päätöksentekijöiden ajasta. Hieman enemmän taas käytetään tehtyjen päätösten arviointiin ja mittaamiseen. Haastateltavat painottivat myös tehtyjen päätösten valvonnan tärkeyttä, joka on osana päätöksenteon prosessia. Simonin mukaan nämä neljä päätöksenteon vaihetta yhteenlaskettuina kattavat suurimman osan siitä, mitä johtajat oikeastaan tekevät. (Simon 1977, 40.)

Simon (1977, 45–46) on erotellut päätöksenteon tutkimuksessaan päätökset ohjelmoituihin ja ohjelmoimattomiin päätöstyyppeihin. Ohjelmoiduilla päätöksillä tarkoitetaan toistuvia, rutiininomaisia päätöksiä, joita käsitellään aiemmin määritellyn menettelyn avulla. Usein nämä ohjelmoidut päätökset ovat toistuvia, ja siksi niiden käsittelemiseksi on kehitetty jokin proseduuri. Haastatteluissa ilmenivät nämä erilaiset päätöstyypit. Haastateltavat mukaan nopeat, kokemuksen avulla tehtävät päätökset ovat usein helppoja tehdä.

*Nii, kokemuksen kautta, että tuntee sen asian, tietää mistä puhutaan, tuntee ne olennaiset asiat siinä, niin silloin se on nopea tehdä se päätös ja suurimmassa osassa tapauksia aika helppokin sitten. Mutta mitä enemmän on sellainen asia mitä ei tunne, se on uusi asia, niin sitä hankalampaa se päätöksen tekeminen aina on. Koska siihen täytyy perehtyä siihen asiaan. Koska ainakin itse oon semmoinen luonteeltani et haluaa tietää niistä asioista ja perehtyy niihin. (H2)*

Haastateltavat erottivat uudenlaisten ja haastavien tilanteiden vaatimat päätökset nopeista, kokemuksen avulla tehtävistä päätöksistä. Nämä ohjelmoimattomat päätökset ovat uudenlaisia, järjestymättömiä ja epätavallisia päätöksiä, joiden takana oleva ongelma on kompleksi tai niin tärkeä, että sitä tulee käsitellä yksilöllisesti. Tällainen päätös yrityksen näkökulmasta on esimerkiksi uuden yksikön perustaminen uuteen maahan. (Simon 1977, 45–46.) Nämä kompleksit ja epätavalliset päätökset ovat harvinaisempia ja vaativat enemmän aikaa ja analysointia. Tällaisten haastavampien päätösten käsitteelyyn haastateltavat esittivät erilaisia polkuja, kuten strategiaan peilaamista, yksinkertaistamista ja kokonaiskuvan luomista.

*No sanotaan vaikka joku investointiasia, et jos vaikka pitäisi investoida johonkin uuteen teknologiaan tai johonkin muuhun niin se lähtee siitä meidän strategias- ta, niin kuin äsken totesin, että et auttaako tämä [yrityksen kolmen strategisen*



*suuntaviivan edistämisesä] et ne on ne kolme asiaa, jotka siellä filterissä on ensimmäisenä. (H3)*

Strategiaa pidetään haastateltavien mukaan eräänlaisena raamina, tai ”strategisena filterinä” jonka avulla päätöstä tarkastellaan. Haastateltavat totesivat strategian olevan hyödyllinen väline kaikessa päätöksenteossa, myös pienemmissä ja yksinkertaisissa päätöksissä. Ajatellaankin, että päätösten tulisi olla linjassa organisaation strategiaan (Michel 2007). Strategian lisäksi asioiden yksinkertaistamista pidettiin keinona tehdä haastavissakin tilanteissa vaikeita päätöksiä helpommin käsiteltäviksi ja ymmärrettäviksi.

*Mun itselle tehty semmoinen kultainen ohjelause on ”keep it simple” et mä yritän kaikki yksinkertaistaa, vaikka on siis monitahoisia asioita niin yritän aina löytää sen et mikä tässä on nyt se juttu ja sitten mä käytän aika paljon niitä muita resursseja niin kuin ihmisiä jotka tietää. (H1)*

Päätöksenteon käyttäytymisteoreetikot ovatkin tunnistanee useita kognitiivisia yksinkertaistamisprosesseja, joiden avulla päätöksentekijä selkeyttää päätöksenteon ongelmia (Schwenk 1984). Haastateltavat mainitsivat myös toisen asioiden yksinkertaistusta lähellä olevan keinon. Kokonaiskuvan muodostamista pidettiin hyödyllisenä haasteellisissa tilanteissa.

*Siinä voi olla isoista rahoista kyse ja tällöisiä näin, on tosi kiire ja pitää tehdä päätökset yleensä puutteellisella ja ristiriitaisella ja virheellisillä tiedoilla. Niistä koettaa sitten tehdä semmoisen mahdollisimman hyvän kokonaiskuvan ja sit täytyy vaan päättää. (H5)*

Toisaalta edellisessä sitaatissa tuotiin esiin perinteisen rationaalisen päätöksenteon haasteet; ajalliset ja tiedolliset rajoitteet. Tässä voidaankin nähdä selkeitä rajoitetun rationaalisuuden piirteitä, sillä päätöksentekijän nähdään tyytyvän vaihtoehtoon, joka on tarpeeksi hyvä. (Simon 1979.) Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan lähemmin päätöksenteon erilaisia lähestymistapoja.

### **4.3 Päätöksenteon mallit**

Päätöksenteon teoriapohja on muotoutunut aikojen saatossa moniulotteiseksi ja monialaiseksi kentäksi, jossa on lukuisia erilaisia malleja ja teorioita. Teorioiden vertailukohdaksi on usein kuitenkin alkuperäinen rationaalisuuden malli päätöksenteossa, jonka joh-

tavana ajatuksena on ollut taloudellisen ihmisen ultrarationaalisuus päätöksenteossa, yhden selkeän tavoitteen olemassaolo sekä täydellinen tieto vaihtoehtoista ja niiden seurauksista. Nämä seuraukset voidaan myös asettaa paremmuusjärjestykseen tässä ideaalimallissa. Myöhemmin luodut päätöksentekoteorian sovellukset ja mallit voidaan nähdä tämä alkuperäisen teorian muunnoksina, joiden painotukset vaihtelevat. Päätöksentekoteoriat voidaan kategorisoida sen mukaan, asettavatko ne painoarvoa ensinnäkin tavoitteille ja niiden kehitykselle, tiedolle vaihtoehtoista ja seurauksista, vai ympäristölle ja päätöksentekijälle. (Palojärvi 2000, 87–89.)

Tässä tutkimuksessa käsitellään neljää päätöksenteon mallia. Nämä mallit ovat erilaisia käsityksiä siitä, miten ihmiset tekevät päätöksiä. Tutkimuksessa käsiteltävät mallit on rajattu rationaaliseen päätöksentekoon, rajoitettuun rationaalisuuteen, inkrementalismiin sekä päätöksenteon roskakorimalliin. Mallien valintaa puoltaa muun muassa Palojärven jaottelu väitöskirjassaan<sup>5</sup>, sekä mallien esiintyminen päätöksenteon kirjallisuudessa laajasti. Nämä mallit muodostavat pohjan tämän tutkimuksen teoreettiselle tarkastelulle. (Palojärvi 2000, 91; Paloheimo – Wiberg 1996, 264.)

#### 4.3.1 *Rationaalinen päätöksenteko*

Ihmisen toiminnan rationaalisuus on ollut taloustieteen lähtökohtia. Rationaalisen päätöksenteon teoriassa analysoidaan sitä, miten ihminen käyttäytyisi erilaisissa päätöksentekotilanteissa, jos hän olisi täysin rationaalinen toimija. Rationaalisen päätöksenteon teorian ytimessä on rationaalinen valinta. (Paloheimo – Wiberg 1996, 264.)

Rationaalisen päätöksentekijän taustalla on taloudellisen ihmisen käsite (economic man) (Edwards 1954). Paloheimo ja Wiberg (1996, 262) nimittävät tätä rationaalista, hyötynsä maksimoivaa taloudellista ihmistä latinankielisellä termillä homo economicus. Taloudellisella ihmisellä sanotaan olevan kolme ominaisuutta. Ensinnäkin hänellä on täydellinen informaatio käytettävissä olevista mahdollisuuksista ja jokaisen mahdollisuuden lopputulemasta. Toiseksi hän on jatkuvan sensitiivinen tekemään päätöksiä. Kolmas taloudellisen ihmisen piirre on rationaalisuus. Rationaalisuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa kahta seikkaa. Toisaalta sitä, että ihminen pystyy järjestämään ja arvottamaan ne valinnaiset tilat, joihin päätöksenteko johtaisi, ja toisaalta sitä, että hän tekee valintansa maksimoidakseen jotakin. Jälkimmäinen seikka onkin valinnan teorian keskeisin periaate. Edwards on erotellut päätöksenteko- eli valintateoriassaan riskittömien ja riskisten valintojen teorian. Riskittömien valintojen teoriassa, taloudellisen ih-

---

<sup>5</sup> Palojärvi, J. (2000) Decision-making of SME entrepreneur: A psycho-social perspective. Acta Universitatis Lapponiensis 29, University of Lapland, Rovaniemi.

misen on yleensä oletettu maksimoivan hyödyllisyyden. Riskisten valintojen teoriassa hänen oletetaan maksimoivan odotettua hyödyllisyyttä. Päätöksentekoteorioissa on usein muitakin fundamentaalisia periaatteita, jotka kuitenkin yleensä ovat jonkinlaisia maksimointiperiaatteita. Maksimointiperiaatteen ydin on se, että taloudellinen ihminen valitsee aina parhaan mahdollisen vaihtoehdon avoimista vaihtoehdoista, kuten hän sen näkee. Taloudellisen ihmisen valitessa A:n B:n sijasta merkitsee sitä, että A on korkeammalla arvotettuna aiemman rationaalisuuden määrittelyn mukaisesta. (Edwards 1954.)

Tällainen edellä kuvattu taloudellinen ihminen on kuitenkin helppo osoittaa hyvin kaukaiseksi oikeasta ihmisestä. Taloudellisen ihmisen käsitettä onkin kritisoitu sen alkuajoista lähtien. Simonin mukaan epäilyksenä on ollut, antaako tällainen taloudellisen ihmisen käsite vakaata pohjaa rakentaa teorioita. Lisäksi epäilyksenä on, tuleeko näistä teorioista malleja siitä, miten organisaatiot ja yritykset käyttäytyvät, vai miten niiden pitäisi käyttäytyä. Simon on teoksissaan pyrkinyt taloudellisen ihmisen käsitteen uudistamiseen. Hän on pyrkinyt korvaamaan taloudellisen ihmisen täydellisen rationaalisuuden sellaisella rationaalisella käytöksellä, joka riippuu käytössä olevan informaation saatavuudesta ja niistä taidoista, joita ihmisellä on tätä informaatiota hyödyntää. (Simon 1955.)

Rationaalisen päätöksenteon teoria ottaa tavoitteet annettuina, eikä käsittele sitä, mitkä tavoitteet olisivat todellisuudessa tavoittelemisen arvoisia. Rationaalisen päätöksenteon teoriassa myös vaihtoehdot on rajattu selkeästi ja niiden määrää pidetään annettuna. Rationaalinen päätöksentekijä kykenee järjestämään kaikki päätösvaihtoehdot paremmuusjärjestykseen omien preferenssiensä mukaan ja valitsee aina vaihtoehdoista sen, jota pitää omien preferenssiensä perusteella parhaimpana. Rationaalinen päätöksentekijä muodostaa omat preferenssiensä riittävän ja mahdollisimman oikean tiedon perusteella. Tällä tavoin rationaalisen päätöksentekijän voidaan sanoa tekevän vaihtoehdoiltaan samanlaisessa päätöstilanteessa aina samanlaisen valinnan, mikäli hänen preferenssejään koskevat tiedot ovat pysyneet samoina. Kaiken kaikkiaan voidaan siis sanoa, että päätös on rationaalinen, mikäli päätöksentekijällä on täydellistä ja varmaa tietoa vaihtoehdoistaan ja niiden seurauksista, rationaaliset ja ristiriidattomat tavoitteet sekä yksiselitteiset ja ristiriidattomat valintakriteerit. (Paloheimo – Wiberg 1996, 265–266; Palojärvi 2000, 64–65.)

### **Hyödyn maksimointi**

Rationaalisen päätöksenteon teoriaa lähellä on hyödyn maksimoinnin käsite, jolla tarkoitetaan, että tehdyn päätöksen tulisi olla sen suuntainen, että se varmistaa maksimaalisen hyödyn päätöksentekijälle. Ajatuksena on, että päätöksentekijä pyrkii jatkuvasti maksimoimaan hyötynsä, yrityksen tilanteessa tämän ajatellaan tarkoittavan tuoton maksimoimista. (Edwards 1954.) Haastatteluissa nähtiin yrityksen hyödyn maksimoin-

nin olevan päätöksenteon lähtökohtana. Tehtäviä päätöksiä peilattiin aina yrityksen etuun, ja erityisesti isommissa päätöksissä yrityksen etu on päätöksen ensimmäinen kriteeri.

*Kyllä pitää nähdä se taloudellinen hyöty, joka on ainoa syy miksi yritys on ylipäänsä olemassa. (H3)*

Haastateltavat kertoivat kuitenkin, että yrityksen tuoton maksimoinnin lisäksi otetaan huomioon muitakin asioita. Haastateltavat korostivat muun muassa henkilöstön hyvinvoinnin ja vastuullisuuden huomiointia päätöksenteossa hyödyn maksimoinnin ohella.

*Et yrityksen edusta täytyy lähteä aina. Se on se tavallaan johtotähti sitten. Ja okei, et yrityksen, niinku lipun alla voi tehdä sit monella tavalla asioita sit kuitenkin, mutta aina tarvii muistaa et sen firman edun kannalta näitä asioita tarvii miettiä. (H2)*

Haastateltavat totesivatkin, että yrityksen etua ja maksimointia voi toteuttaa eri tavoin. Simonin (1959) mukaan hyödyn maksimointi on kuitenkin ollut päätöksenteossa myös kiistanalainen aihe. Maksimointikäsitystä vastaan on esitetty erilaisia hypoteeseja. Ensinnäkin hyödyn maksimointiin perustuvat päätöksentekoteoriat eivät aina tee eroa pitkäaikaisen ja lyhytaikaisen hyödyn maksimoinnissa, ja tämä jättää niihin arvostelun varaa. Haastateltavat nostivat esiin hyödyn maksimoinnin ja pitkän aikavälin näkökulman ristiriidat. Haastateltavat pitivät pitkän aikavälin näkökulmaa ja toiminnan jatkuvuuden turvaamista tärkeänä päätöksenteossa. Haastateltavat huomauttivat lyhyen näkökulman päätöksenteon heikentävän luottamusta organisaatiossa.

*Kyl mulla on pitkäjänteinen näkemys siinä, et en mä pikavoittoja hae koskaan. Se tulee hintoihin sit pitkässä juoksussa, siinä menettää luottamuksen. Maksimaalista hyötyä aika harvoin koskaan mietin, et se olisi ihan ensimmäinen. Hyöty täytyy olla tietenkin, mutta et kattoo mikä on se hinta ja mitkä voi olla seuraukset tulevaisuudessa. Ku tämä on kuitenkin pitkää juoksua tämä homma. (H1)*

Lisäksi yrittäjän tai päätöksentekijän hyödyn absoluuttista maksimointia on sanottu heikentävän hänen työstään tai yrityksestään saamaa ”psykkistä tulosta”, jonka perusteella hän saattaa tehdä kompromisseja tuloksen suhteen. Kuitenkin ”psykkisen tuloksen” hyväksyminen osaksi päätöksentekoteoriaa kumoaa hyödyn maksimoinnin oleellisuuden. Lisäksi Simon huomauttaa, että joskus päätöksentekijä saattaa hyödyn maksimoinnin sijaan tyytyä itselleen sopivaksi katsomaansa tulokseen. Yksi huomionarvoinen seikka päätöksenteon maksimointiperiaatteessa on ristiriita omistajien ja johtajien mo-

tiiveissa, sillä vaikka omistajan tavoitteena olisikin tuloksen ehdoton maksimointi, saatavat johtajan motiivit siihen olla vähäisemmät tai erilaiset. Lisäksi täydellistä hyödyn maksimointia vaikeuttaa yritysten välinen kilpailu, jolloin tehdyn päätöksen optimaalisuus riippuu myös muiden yritysten tekemistä päätöksistä. (Simon 1959.)

#### 4.3.2 *Rajoitettu rationaalisuus*

Rajoitettu rationaalisuus on päätöksenteon malli, jossa päätöksentekijällä ei ole täydellistä tietoa päätöksentekotilanteesta, joten hän joutuu tekemään päätöksen rajoitetun kuvan perusteella. Tällaisessa tilanteessa päätöksentekijä tekee oman tietämyksensä avulla parhaan mahdollisen ratkaisun, joka auttaa häntä saavuttamaan tavoitteitaan. (Palojärvi 2000, 68–69.) Rajoitetulla rationaalisuudella siis tarkoitetaan tilannetta, jossa päätöksentekijä tekee tyydyttävän ratkaisun tavoitetilan kannalta. Simonin mukaan ihmisen rationaalisuus on rajoitettua päätöksenteossa siinä mielessä, että päätöksentekijä pyrkii tyydyttävään ratkaisuun, koska hänellä ei ole riittävää kapasiteettia tai ymmärrystä täysin rationaalisen päätöksen tekemiseen. Päätöksenteon rationaalisuutta saattaa rajoittaa myös ajan tai taloudellisten resurssien puute. Rajoitettua rationaalisuutta on kutsuttu myös realistiseksi rationaalisuudeksi. (Simon 1979; Palojärvi 2000, 68–69.) Haastatteluissa rajoitettu rationaalisuus esiintyi tyydyttävänä ratkaisuna. Päätöksiä tulee haastateltavien mukaan tehdä, vaikka selkeää, oikeaa ratkaisua ei löytyisikään. Näitä ratkaisuja kuitenkin pidettiin sen hetkenä parhaimpina.

*Ei niitä oikeastaan pysty välttää, ne on pakko vaan tehdä, vaiks sulla ei oo kuin huonoja ja erittäin huonoja vaihtoehtoja, mutta et sä siltikään tiedä et kumpi on kumpi. Sit on vaan tehtävä. Se on sen parhaan sen hetkisen tiedon mukaan tehtävä, koitettava kattoo että mikä on tilanne ja sitten vaan tehdään. Jälkeenpäin se ehkä selviää, ei välttämät sittenkään. Tämä on tämä maailma tämmöistä, epätäydellinen paketti. (H5)*

Haastateltavat olivat selkeästi tietoisia, että usein päätöksiä tehdään epätäydellisen tiedon perusteella ja haastavissa tilanteissa. Kuitenkin haastateltavat totesivat lähes poikkeuksetta, että tehty päätös on aina sen hetken paras päätös. Rationaalisuutta rajoitti haastateltavien mukaan tietojen epätäydellisyys, ajalliset rajoitteet ja myös sattumanvaraiset tekijät. Tuotiin myös esiin, että päätöksiä on kaikesta epätäydellisyydestä huolimatta tehtävä, eivätkä ne silti aina ole huonoja.

Päätöksentekijän tiedollisen tai taidollisen rajallisuuden lisäksi rajoitettu rationaalisuus selittyy esimerkiksi vaikeuksilla arvioida päätöksenteon seurauksia. Päätökset saatavat olla vaikeasti arvotettavia tai haastavia ennakoida. Lisäksi rationaalisuutta on sa-

nottu rajoittavan päätösvaihtoehtojen rajallisuus. Tämä voi olla osaltaan myös päätöksentekijän rajallisuutta hahmottaa kaikki mahdolliset ratkaisuvaihtoehdot, myös radikaalit tai poikkeukselliset vaihtoehdot. (Salminen 2009, 87.)

### 4.3.3 Inkrementalismi

Rationaalista päätöksentekoa on usein kritisoitu sen sopimattomuudesta käytäntöön ja sitä on kutsuttu epärealistiseksi ja käytännössä toimimattomaksi. Vaihtoehtoinen näkemys rationaalille päätöksenteolle rajoitetun rationaalisuuden lisäksi on inkrementaalinen päätöksenteon malli, joka myöntää ihmisen rajatun älyllisen kapasiteetin ja riittämättömän informaation täysin rationaalisten päätösten tekemiseksi. Inkrementaalisen päätöksenteon sanotaan olevan vähitellen tapahtuvan päätöksenteon malli. Rationaalista mallista poiketen se on deskriptiivinen eli kuvaileva päätöksenteon malli. Inkrementaalisen päätöksenteon kehittäjänä nähdään muun muassa Charles Lindblom. (Paloheimo – Wiberg 1996, 267–268; Palojärvi 2000, 71; Salminen 2009, 79.)

Inkrementaalisisessa mallissa päätöksenteko nähdään jaksottaisesti ja lisäyksellisesti tapahtuvien pienempien päätösten ketjuna. Varsinaista päätöstä lähestytään askel askeleelta ja samalla tavoitteet jatkuvasti muotoutuvat uudelleen. Tällöin päätöksenteon tavoitteena on tyydyttävien päätösten aikaansaanti organisaatioissa. Inkrementaalisisessa mallissa päätöksentekijän todetessa jonkin toimintalinjan toimimattomaksi, tekee hän vähittäisiä, hienosäätäviä liikkeitä tilan parantamiseksi suurisuuntaisten päätösten sijaan. (Paloheimo – Wiberg 1996; 267–268, Palojärvi 2000, 71; Salminen 2009, 79.) Haastatteluissa inkrementalismi ilmeni päätösten hienosäätönä ja päätösten suunnan ohjaamisena uusien tietojen ilmetessä. Haastateltavat korostivat, että harvoin päätökset ovat lopullisia ja muuttumattomia. Tilanteiden ja tietojen muuttuessa myös päätöksiä tulee pystyä ohjaamaan oikeaan suuntaan.

*Kun se päätös on tehty, niin ei pidä, sanotaan, kahdeksankymmentä astetta kääntyä toiseen suuntaan hyvin helposti. Mutta pitää pystyä säätämään sitä, jos sanotaan vaikka pääpäättöstä. Niin sellaisia, koska maailmassa, maailma muuttuu ympärillä ja se ei välttämättä oo sellainen vuoden päästä kuin se oli tänä vuonna. (H3)*

Haastateltavat totesivatkin muuttuvan toimintaympäristön asettavan vaatimuksia päätöksenteon joustavuudelle. Inkrementaalinen päätöksenteko onkin valitun toimintalinjan vähittäistä muutosta. Toisaalta inkrementaalinen päätöksentekijä ei välttämättä kykene vaadittaviin suuriin suunnanmuutoksiin. Inkrementaalinen päätöksenteon malli, kuten lähestulkoon jokainen olemassa oleva teoria, on saanut osakseen myös kritiikkiä. In-

krementalismia on syytetty keskittyvän lyhyen aikavälin näkemykseen ja että pienet, vähittäiset ratkaisut saattavat johtaa päätöksentekoa kulkemaan ympyränä takaisin alkutekijöihin. Inkrementaalista päätöksentekijää ei myöskään voida kutsua innovatiiviseksi, sillä hän tukeutuu suurelta osin vanhoihin toimintaperiaatteisiin. (Etzioni 1967; Paloheimo – Wiberg 1996, 268–269.)

#### 4.3.4 Roskakorimalli

Päätöksenteon roskakorimalli korostaa aiempien mallien sijaan päätöksenteon irrationalisuutta ja kaoottisuutta, ja sitä voidaan kutsua irrationaaliseksi päätöksenteon malliksi. Mallin kehittäjien Cohenin, Marchin ja Olsenin (1972) mukaan on kätevää ajatella, että organisaatioissa tehtävät päätökset seuraavat mallia, jossa ensin etsitään sopivia päätösvaihtoehtoja, sitten punnitaan ja arvioidaan niitä ja lopuksi tehdään valinta näiden välillä. Kuitenkin Cohenin ym. (1972) mukaan päätöksenteko seuraa harvoin tällaista mallia todellisuudessa. Päätöksenteon roskakorimallissa päätöksenteko nähdään monen suhteellisen itsenäisen linjan lopputuloksena tai tulkintana. Näitä linjoja organisaatioissa ovat esimerkiksi ongelmat, vaihtoehdot, ratkaisut ja osallistujat. (Palojärvi 2000, 76.)

Päätöksenteon roskakorimalli näkee päätöksenteon satunnaisena ja kaoottisena. Malli pitää satunnaisena niin tavoitteita, vaihtoehtoja ja keinoja päätösten synnyttämiseksi. Roskakorimallin mukaan päätöksenteossa ei ole rationaalisia piirteitä eikä niin ikään inkrementaalista jatkuvuutta. (Paloheimo – Wiberg 1996, 265.) Mallin kehittäjät myöntävätkin, ettei roskakoriprosessilla ratkaista ongelmia hyvin. Kuitenkin sen avulla organisaatio kykenee jonkinlaiseen päätöksentekoon, vaikka tavoitteet ovat epäselviä ja ristiriitaisia. (Palojärvi 2000, 77.) Haastattelussa ilmenikin, että joskus mikä tahansa päätös saattaa olla parempi, kuin että päätöstä ei olisi ollenkaan.

*Et joskus voi sanoa jopa näin, että on parempi että on joku päätös olemassa kuin että ei oo päätöstä ollenkaan. (H4)*

Tämän voidaan ajatella lähentelevän päätöksenteon roskakorimallia. Toisaalta haastateltavat totesivat, että useimmissa tilanteissa heillä on jonkinlaista käsitystä päätökseen vaikuttavista tekijöistä ja he kykenevät myös arvioimaan päätöksen seurauksia. Haastateltavilla oli myös selkeitä linjauksia päätöksenteon tueksi, kuten organisaation strategia ja visio. Nämä organisaation päättämät suuntaviivat ohjaavat päätöksentekoa, ja niiden voidaan toisaalta ajatella estävän roskakorimallin kuvaamaa satunnaista ja kaoottista päätöksentekoa.

#### 4.4 Päätöksentekotilanne ja -ympäristö

Simon (1959) korostaa päätöksenteon tutkimuksessaan päätöksentekotilanteen merkitystä. Yksinkertaisissa, hitaasti muuttuvissa tilanteissa, joissa toimijalla on yksi operationaalinen tavoite, oletus hyödyn maksimoinnista vapauttaa tutkijat yksityiskohtaisen kuvan saamisesta tästä taloudellisesta ihmisestä ja hänen sopeutumisprosesseistaan. Perinteisesti yksinkertaisissa tilanteissa päätöksentekijän oletetaan maksimoivan hyötyä. Kun taas ympäristön monimutkaisuus lisääntyy ja sen muutosvauhti kasvaa, tulee tietää enemmän taloudellisen ihmisen mekanismeista ja prosesseista, joilla hän hallitsee ympäristöään saavuttaakseen tavoitteensa. Tällöin yksinkertainen hyödyn maksimoinnin tavoite ei enää ole riittävä selittämään päätöksenteon prosesseja. (Simon, 1959.) Seuraavaksi käsitellään eri päätöksentekotilanteita sekä päätöksentekoympäristön merkitystä päätöksenteolle.

##### **Päätöksenteon tilanteet**

Päätöksentekotilannetta kuvaillaan yleensä kolmenlaisten olosuhteiden ja tilanteiden kautta, joita ovat varmuuden, riskin ja epävarmuuden tilanteet. Päätöksenteko varmuuden vallitessa tarkoittaa päätöksentekijän tuntevan kaikkien vaihtoehtojensa seuraukset täydellisesti ja osaa näin ollen valita parhaimpana pitämänsä vaihtoehdon. Tällöin tehdyn päätöksen kautta saavutetaan varmuudella oletettu seuraus. Kuitenkin liikemaailmassa tällaiset tilanteet ovat harvinaisia. Usein päätöksiä pitää tehdä epävarmoissa tai riskisissä tilanteissa. Päätöksenteko riskin vallitessa tarkoittaa tilannetta, jossa päätöksentekijällä on luotettavaa tietoa päätöksiinsä liittyvien ilmiöiden esiintymistodennäköisyyksistä. Riskitilanteessa päätöksentekijä tietää, että tiettyyn päätökseen liittyy eri todennäköisyyksillä vaihtoehtoisia seurauksia ja hän on myös tietoinen näiden todennäköisyyksistä. Epävarmuuden vallitessa sen sijaan päätöksentekijällä ei ole selkeää käsitystä päätöksiin liittyvien seurausten todennäköisyyksistä. Tällöin päätöksentekijä ei voi tietää, millä todennäköisyydellä tietystä päätöksestä seuraa tietty lopputulos. Epävarmuudella tarkoitetaan tiedon puutetta. Sen on olennaisena osana ihmisten ja organisaatioiden päätöksentekoa. (Paloheimo – Wiberg 1996, 279; Palojärvi 2000, 48–56.) Haastateltavat totesivat, että suurin osa päätöksistä tehdään jonkinasteisen epävarmuuden vallitessa. Haastateltavat kuitenkin kertoivat tottuneensa epävarmuuteen ja pitivät sitä luontaisena osana päätöksentekoa.

*Valtaosa kaikista asioista tässä on sellaisia että on se epävarmuus. Että ei oo sitä faktaa. Mä teen silti niitä. Ja ei se oo mulle epämurkavaa. Et kyl, ei mul mene yöunet mun päätöksistäni. Että tota se sit vaan menee, sit tehdään toinen tai muutetaan, mutta se on sen hetken paras. (H1)*



Haastateltavien mukaan päätöksiä on joka tapauksessa tehtävä, vaikka varmaa tietoa ei olisikaan. Toisaalta haastateltavat painottivat, että kokemuksen ja aiemmin tehtyjen päätösten avulla he kykenevät usein näkemään jonkinlaista ”sablunaa” ja mahdollisia lopputuloksia. Haastateltavat lisäsivät epävarmuuden vähentyvän analyysin ja vaihtoehtojen tutkimisen myötä.

### **Päätöksentekoympäristö**

Päätöksentekijään ja hänen päätöksentekoprosessiinsa vaikuttavat useat organisaatiosta ja ympäristöstä tulevat tekijät. Yhtenä suurena vaikuttajana on kulttuuri, joka koostuu niin kansallisesta kulttuurista, organisaatiokulttuurista sekä yksilön kulttuurisista tekijöistä. Yksilön tasolla kulttuurin vaikutus on yleensä alitajuista, mutta merkitsevää. Kulttuuri koostuu tiedoista, taidoista, uskomuksista, moraalista, laeista, tavoista ja asiantuntemuksen muodoista. Kulttuurin keskiössä ovat arvot, jotka niin ikään reflektoituvat päätöksentekijän prosessiin. (Palojärvi 2000, 4–10.) Schein (1990) jakaa organisaatiokulttuurin eri tasoihin. Kulttuurin näkyvän tason muodostavat artefaktit, kuten organisaation näkyvät rakenteet ja ilmiöt. Toisena tasona ovat arvot ja normit, jotka kertovat mitä organisaatiossa pidetään tavoittelemisen arvoisena ja jotka myös kyetään nostamaan tietoisuuden tasolle. Kulttuurin syvimpänä tasona ovat perusoletukset, jotka ovat maailmankuvan tapaisia käsityksiä.

Päätöksentekoprosessiin liittyviä arvoja ovat niin taloudelliset, kognitiiviset sekä psykososiaaliset arvot. Taloudelliset arvot liitetään johtajan päätöksentekoprosessiin kuuluvana luonnollisena osana. Näitä ovat esimerkiksi tuottavuus, taloudellisuus ja kannattavuus. Taloudelliset arvot ovat sidoksissa yksilöön, ja siihen, miten yksilö ne käsittää. Lisäksi ne ovat sidoksissa ympäröivään kansalliseen kulttuuriin. Kognitiivisilla arvoilla tarkoitetaan arvoja, jotka liittyvät tietoon, oppimiseen ja kokemukseen. Mikäli päätöksentekijä painottaa kognitiivisia arvoja, hän luotsaa päätöksentekonsa tietoon ja kokemuksiin. Päätöksentekijän yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat siihen, kuinka paljon esimerkiksi tietoa hän kerää päätöksentekoaan varten ja miten hän käyttää sitä varsinaisessa päätöksenteon tilanteessa. Psykososiaaliset arvot koostuvat moraalista, normeista ja tunteista. (Palojärvi 2000, 9–25.) Haastateltavien mukaan arvot ohjaavat päätöksentekoa joskus tiedostamattomalla tavalla tai tiedostaen. Päätöksentekoa helpottaa haastateltavien mukaan se, että omat arvot ja yrityksen arvot ovat samankaltaisia.

*Jos ihminen on sellaisessa firmassa töissä millä on kovin erilaiset arvot kuin omat arvot on, niin ei siitä tahdo tulla mitään. Et se on, se käy kauhean raskaaksi. (H2)*

Päätöksentekoon vaikuttavista psykososiaalisista arvoista haastateltavat pitivät tärkeinä luotettavuutta ja rehellisyyttä. Haastateltavat korostivat luotettavuuden ja rehellisyyden tärkeyttä.

syyden merkitystä päätöksenteossa toiminnan ja päätösten jatkuvuuden kannalta sekä organisaation kulttuurin ylläpitämiseksi. Rehellisellä pohjalla oleva päätöksenteko on pitkäjänteistä ja luottamusta rakentavaa. Lisäksi vastuunkantaminen nähtiin tärkeänä päätöksenteossa siinä mielessä, että tehdään päätöksiä, joiden takana pystyy itse sekä koko organisaatio seisomaan. Vastuunkanto tarkoittaa myös, että päätöksentekijänä tekee sopimuksia ja päätöksiä, jotka pystytään pitämään.

*Tunnollisuus on semmoinen, et kantaa itse ja sit yhtiö kantaa vastuun. Et tekee semmoisia päätöksiä et siinä kehdataan seisoa. (H5)*

Haastateltavat totesivat organisaatiokulttuurin vaikuttavan päätöksentekotapoihin ja päätöksiin. Esimerkkeinä vaikutuksista mainittiin organisaatiokulttuurin erilaisuus emoyhtiöön nähden ja sen luomat haasteet. Erään haastateltavan mukaan ulkomaisen emoyhtiön organisaatio- sekä johtamiskulttuuri erosivat toisistaan, ja tämä saattoi joskus rajoittaa päätöksentekoa ja hidastaa sitä. Eräs haastateltava huomautti organisaatiokulttuurin kärsivällisyydestä muun muassa henkilöstöasioissa. Esimerkiksi työntekijän ongelmatilanteissa yritys pyrkii olemaan kärsivällinen ja pitkämielinen. Toisaalta haastattelussa ilmeni, että homogeeninen organisaatiokulttuuri saattaa helpottaa päätöksentekoa ja päätösten toimeenpanoa. Kulttuurin voidaan siis sanoa helpottavan tai vaikeuttavan päätöksentekoa tilanteesta riippuen. Haastatteluiden perusteella kulttuurin vaikutuksia on vaikea sovittaa yhteen muottiin, vaan sen merkitys riippuu organisaatiosta ja yksilöstä.

Päätöksentekijään vaikuttavat lisäksi erilaiset rajoitteet, kuten resurssirajoitteet sekä institutionaaliset rajoitteet, kuten päätöksentekotavat tai -säännöt. Resurssirajoitteita ovat esimerkiksi taloudelliset ja ajalliset rajoitteet (Paloheimo – Wiberg 1996, 261; Palojarvi 2000, 29–30.) Haastateltavien mukaan ajalliset rajoitteet ovat usein päätöksenteossa mukana. Toisaalta taloudellisia rajoitteita pidettiin myös lähes itseänselvyyksinä.

*Et tota raha on rajallinen resurssi, et sitä ei oo kyl käytös todellakaan liikaa. (H2)*

Päätöksentekijään organisaatiossa vaikuttaa aina jonkinasteinen institutionaalinen hierarkia. Institutionaalisisella hierarkialla tarkoitetaan päätöksentekijän rajoitteita ja siteitä, jotka ohjaavat ja rajoittavat hänen päätöksentekovaltaansa. (Paloheimo – Wiberg 1996, 261; Palojarvi 2000, 29–30.) Haastateltavat tiedostivat omat päätöksentekorajansa ja valtuutensa.

*Sanotaan, et täytyy olla se oma paikka selvänä organisaatiossa, se jokaisella täytyisi olla. Tietää omat valtuudet ja vastuut ja oman tehtävänkuvan, ja tälläset, ja se ei oo tietysti aina helppoa, koska tämä maailma ei oo niin yksinkertaista ja se muuttuu joka päivä mutta siitä se niinku lähtee. (H2)*

Haastateltavat totesivat rajoitteiden muuttuvan ja muotoutuvan jatkuvasti. Rajoitteita ei kuitenkaan pidetty suurina haasteina päätöksenteossa. Ne koettiin luonnolliseksi osaksi omaa asemaa yrityksessä.

## 5 TUNNEÄLYN TYÖKALUT JOHTAJAN PÄÄTÖKSENTEON TUKENA

### 5.1 Päätöksenteon järki ja tunteet

Tämän päivän tutkimuskentässä tunteiden merkitys ja vaikutus päätöksentekoon myönnetään laajasti (Summers – Duxbury, 2012). Sevdalis, Petrides ja Harvey (2007) toteavat tunteiden olevan mukana päätöksentekoprosessissa eri tavoin. Päätöksentekijöiden sanotaan ennakoivan tunteitaan ennen päätöksen toteutumista. Lisäksi tunteita koetaan päätöksen realisoituessa lopputulokseksi, sekä muistetaan menneiden päätösten aiheuttamia tunteita, olivat ne sitten hyviä tai huonoja. Tunteet voidaan päätöksenteossa jakaa koettuihin tunteisiin ja odotettavissa oleviin tunteisiin. Koetuilla tunteilla tarkoitetaan päätöksenteon aikana koettavia erilaisia tunnetiloja. Odotettavissa olevat tunteet sen sijaan ovat tunteita, joita päätöksentekijä kuvittelee tulevaisuudessa tuntevansa tai päätöksensä aiheuttavan. (Mellers, Schwartz – Ritov 1999.)

Tunteet muodostavat keskeisen osan tunneälyn mallien sisällöstä. Tässä luvussa käsitellään tunteiden ja päätöksenteon yhteyttä empiriasta nousseiden teemoja kautta. Tunteisiin ja päätöksentekoon liittyen haastattelussa erityisesti esille nousseita seikkoja olivat *tunteiden tunnistaminen* ja *tunteiden vaikutukset päätöksentekoon*.

#### Tunteiden tunnistaminen päätöksenteossa

Omien tunteiden tunnistaminen on tunneälyssä ensimmäisenä lähtökohtana (Salovey - Mayer 1990). Tässä tutkimuksessa haastateltavat totesivat tunnistavansa tunteita päätöksenteon aikana, ja nämä tunteet vaihtelivat laidasta laitaan, positiivisista ilon ja innostuksen tuntemuksista negatiivisiin pettymyksen tai turhautumisen tunteisiin.

*On tietysti se, et kiukkua tulee, ja iloa tulee ja välillä epätoivoa, että eikö toi homma mene millään kuntoon. Ja sit tietysti pettymyksiä, et joku homma, sitä ei oo tehty kunnolla. Et miksi ei sitä oo voitu kattoo, että on tämmöisiä. Et kyllä siinä varmaan kaikki nämä skaalat tulee läpi. (H5)*

Erityisesti tunteita herättivät henkilöstöön ja ihmisiin liittyvät päätöksenteon tilanteet. Tunteiden myös kerrottiin vaikuttavan päätöksentekoon erityisesti henkilöstöön liittyvissä asioissa, ja niiden vaikutus myönnettiin erityisesti rekrytoinnissa ja uuden henkilön valinnassa organisaatioon. Toisaalta rekrytointitilanteessa tunteella koettiin olevan hyötyä ja merkitystä ja sen ajateltiin kertovan jotakin siitä, miten henkilö tulisi sopeutumaan työyhteisöön.

*Rekrytointi on yks semmoinen. Että harvoin ihan paperin ja puhelinsoitonkaan perusteella pystyy tekemään päätöstä, et onkohan tämä nyt oikea henkilö meille, et ollaanko me oikea yhtiö tälle henkilölle. Että näähän on aina semmoisia mahdollisuuksia ja isoja investointeja kun ihmisiä voidaan ottaa tähän liiketoimintaan. Niinku tiedetään niin siinä käytetään paljon konsulttiyrityksiä ja muita, jotka analysoi ihmisen näkemyksiä ja ajatuksia, ja käyttäytymistapoja ja tällöisiä. Mutta tota, se on taas niinku apuna, semmoinen ammatillinen konsultointi, mutta sitten päivän päätteeksi se on sitten se yhtiö tai johtaja tai kuka tahansa, joka sit totee että.. [rekrytoidaanko henkilö]. (H3)*

Bechara ja Damasio (2005) huomauttavatkin, että tunne on hyödyllistä päätöksenteolle silloin, kun se on kiinteässä ja olennaisessa yhteydessä päätöksenteon kohteeseen ja tehtävään. Tilanteessa, jossa koettu tunne ei liity kyseessä olevaan päätökseen, saattaa se Becharan ja Damasion (2005) mukaan olla haitallista tai häiritsevää.

Henkilöstöasioiden lisäksi erityisesti tunteita herättivät päätöksenteon tilanteet muutoksissa. Haastateltavien mukaan muutoksen aiheuttamat tunteet kertovat siitä, että on itse muutoksen keskellä. Johtajan tulee itsekkin kyetä muuttumaan, eikä vain muuttamaan toisia. Muutokset ovatkin runsaasti tunteita herättäviä tilanteita organisaatiokontekstissa. Muutoksissa onkin erityisen tärkeää ymmärtää niin omia kuin muiden tunteita ja kyetä vastaamaan näihin rakentavalla tavalla edistääkseen muutosta. (George 2000.)

Tietoisuus omista tunteista on yksi Golemanin (1998, 54) määrittelemistä tunnetaidoista. Tietoisuudella omista tunteista tarkoitetaan käsitystä niiden vaikutuksesta suoriutumiseen, jolla tässä tapauksessa tarkoitetaan päätöksentekoa, sekä kykyä tehdä päätöksiä omien elämänarvojen avulla. Tunteiden tunnistamisen lisäksi haastatteluihin ilmeni, että päätöksentekijät käyvät läpi päätösten ja työasioiden aiheuttamia tunteita ja työstävät niitä.

*Kyl tietysti jotain semmoisia asioita, mikä sillai herättää tunteita, negatiivisia, positiivisia ja tällöisiä niin kyllähän niitä työstää ja mieltii, mielti sitten kakkoköisiä. (H5)*

Esimerkiksi työmatkan aikana käydään läpi niin positiivisia kuin negatiivisia päätöksiin liittyviä tuntemuksia ja asioita. Menneiden päätösten miettiminen ja niistä oppiminen on osa itsearviointin tunnetaitoa (Goleman 1998, 61). Toisaalta haastateltavat painottivat, että vaikka tehdyistä päätöksistä tulee ottaa oppia, ei tehtyjä päätöksiä jäädä murehtimaan.

*Kauheasti ei kannata mieltii jälkikäteen niitä asioita mitä on jo tehty. Et ne on tehty, niinko mä sanoin, et ne on siinä hetkessä ollut hyviä ratkaisuja, ja ne on silloin tehty. Ja sit jos, kaikki mitä voi jälkeempään korjata niin korjataan. (H2)*

Haastatteluiden aikana kävi selkeästi ilmi käsitys siitä, että jokainen päätös on sen tekohetken paras päätös. Tieto saattaa lisääntyä myöhemmin, mutta päätös tehdään juuri sillä hetkellä käsillä olevilla tiedoilla ja kyvyillä. Toisaalta voidaan ajatella, että päätöksentekijän olisi tärkeää tuntea ja tiedostaa oma päätöksentekoprosessinsa ja sen mahdolliset sudenkuopat. Tällöin päätöksentekijälle selkeytyisi se, mitä asioita päätöksentekijä voi itse parantaa ja mitkä ovat tilanteen sanelemia ehtoja. (Malakooti 2012.)

### **Tunteiden vaikutukset päätöksentekoon**

Kirjallisuudessa tunteiden osuutta päätöksenteossa on tarkasteltu vastakkaisista näkökulmista. Tunteet voivat toimia päätöksenteossa joko *häiritsevinä* tai *helpottavina* tekijöinä. Tunteiden häiritessä päätöksentekoa niiden ajatellaan aiheuttavan päätöksentekoon vinoutumia tai harhoja. Tunteet voivat esimerkiksi vaikuttaa sen tiedon sisältöön, jota aivot hankkivat päätöksentekoa varten. Tunteet saattavat myös värittää päätöksentekijän kognitiivista arvostelua tai suoraan vääristää hänen valintojaan. Päätöksentekijä saattaa esimerkiksi epämiellyttävän tunteen vallassa suosia lyhytjänteisiä parannuksia keskittyen vain siihen, mikä juuri siinä tilanteessa on parasta. Perinteinen näkemys siitä, että johtajan päätöksenteon tulisi olla rationaalisen viileää ajattelua, elää siis edelleen, ja sillä on oma kannattajakuntansa. (Seo – Barrett 2007; Nikander 2007.) Haastatteluiden aikana tutkijalle välittyi kuva siitä, että haastateltavat pyrkivät usein rajoittamaan tunteiden vaikutusta päätöksentekoon. Haastateltavien mukaan pelkkä tunne asiasta ei riitä päätöksentekoon.

*Ylipäätensä liike-elämän päätöksiä pelkästään tunnepohjalta ei pitäisi tehdä lainkaan. (H2)*

Kaikki haastateltavat kertoivatkin hakevansa päätöksentekoaan varten tietoa, lukuja ja analyysiä. Pelkän tunteen perusteella tehtävää päätöksentekoa ei pidetty liike-elämään sopivana. Toisaalta tunteet olivat haastateltavien mukaan selkeästi myös mukana päätöksentekoprosessissa, vaikka pelkästään niiden perusteella tehtävää päätöksentekoa vältettiin.

*Niin sanotaan ehkä tällaiset numeeriset päätökset niin ne on helppoja. Sillai et jos ne usein perustuu sellaisiin selkeisiin lukuihin ja niistä ei oo yleensä minäkäänlaista erimielisyyttä kellään eikä muuta. Mutta tota sanotaan nyt aika iso*

*osa päätöksistä on kuitenkin sellaisia että niissä ei, jossain määrin joutuu sitten käyttää jotain muutakin kuin pelkkiä faktoja. (H4)*

Haastateltavat korostivatkin, että päätöksentekijän edessä olevaa ongelmaa ei aina kyetä ratkaisemaan pelkällä vahvalla rationaalisella päättelyllä ja kaikkien mahdollisten tietojen keräämisellä. Golemanin (1998, 50–51) mukaan pelkkien faktojen perusteella rationaalisesti perustellen tehdään vain harvoja päätöksiä. Joskus päätös tarvitsee joka tapauksessa tehdä, vaikka faktat ja analyysit eivät antaisi vastausta suuntaan tai toiseen.

*On yks akvisiitio meneillään ja sitä analysoitiin siinä ja kaikennäköistä tehtiin ja sitten mä vaan totesin, että ei tämä taida tästä enää parantuu, et halutaanko me tehdä tämä vai ei.” (H3)*

Goleman esittää kirjassaan vastaavan esimerkin sijoittajasta, joka huolellisesti analysoiden ja tarkasti selvittää taustat päätökselleen, mutta samanaikaisesti prosessoi tunnepuolella saamiaan tietoja, ja loppujen lopuksi hyödyntää molempia päätöstä tehdesään. Haastateltavat korostivat myös, ettei päätösvaihtoehtojen analysointia voida jatkaa loputtomasti, jossakin kohtaa on tehtävä päätös. Tällöin päätös tehdään sillä hetkellä olemassa olevilla tiedoilla. Nykyisessä tietointensiivisessä liike-elämässä tiedon määrä voi olla niin suurta, että sen täydellinen käsittely ja analyysi on joskus mahdotonta. Tällöin päätöksentekijän täytyy tukeutua muuhunkin, kuin vain rationaaliin perusteisiin. (Goleman 1998, 50.)

Tunteiden häiritseviä vaikutuksia vastaan voidaan kuitenkin esittää vastaväitteitä. Tunteiden ja päätöksenteon tutkimuksen toinen koulukunta ehdottaa, että tunteet toimivat päätöksenteossa päätöksien helpottajina ja fasilitaattoreina. Tunteet voivat helpottaa päätöksentekoa useilla eri tavoilla, tunnereaktio voi muun muassa auttaa päätöksentekijää kohdentamaan huomionsa ja allokoimaan työmuistinsa oikeisiin asioihin. Lisäksi tunteet voivat helpottaa päätöksentekoprosessin valintojen tekoa ja priorisointia. Usein päätöstilanteeseen liittyy runsain mitoin tekijöitä ja vaihtoehtoja, jotka taas sisältävät vastakkaisia hyötyjä ja haittoja. Positiiviset tai negatiiviset tunteet ja tunnetilat voivat auttaa päätöksentekijää tekemään priorisointia ja valintaa joskus lukemattomien vaihtoehtojen joukosta. Nopeutta vaativissa päätöstilanteissa tehokas vaihtoehtojen priorisointi on erityisen tärkeää. (Seo – Barrett 2007; George 2000.) Haastattelussa nousikin esiin tunteen fasilitaattori-rooli päätöksenteossa. Tunne saattaa ohjata tai vahvistaa päätöstä johonkin suuntaan. Haastateltavien mukaan päätöksenteko onkin helpointa silloin, kun tunteiden osoittama suunta ja rationaalisesti faktojen perusteella saatava ratkaisu ovat samalla linjalla.

*Silloinhan kaikki asiat on helppoja, kun tuntuu et se on oikea, heti tuntuu oikealta asialta heti alusta pitäen. Mitä enemmän siinä on semmoista ristiriitaa niin kun sen tilanteen ja faktojen osalta verrattuna siihen mitä itse jostain asiasta ajattelee, niin sitä hankalampaa se on aina. (H2)*

Tunteet voivat toimia fasilitaattori-roolissa päätöksentekoon vaikuttavien asioiden kirkastamisessa ja yksinkertaistamisessa, sekä kokonaiskuvan luomisessa (Seo – Barrett 2007). Haastateltavat käyttivät päätöksentekoon vaikuttavien seikkojen ja asioiden käsittelemiseksi ja ymmärtämiseksi juuri selkeyttämistä ja kokonaiskuvan luomista.

*Semmoinen asian kirkastaminen on tärkeätä. Ja siihen tulee se tunnepohjakin tietysti sit osittain mukaan. (H3)*

Päätöksentekoon tunteiden pohjalta liittyy Antonio Damasion somaattisten merkkien teoria<sup>6</sup> (*somatic marker hypothesis*) (ks. Goleman 1995, 48–49; Velásquez 1998b; Bechara – Damasio 2005). Teoria ehdottaa, että päätöksentekijät arvioivat päätöksiä tehdessään niiden seurausten ja seurausten todennäköisyyksien lisäksi ennen kaikkea päätösten ”tunnelaata” (emotional quality). Teorian mukaan päätöksiin liittyy aikaisempien päätöskokemusten perusteella negatiivisia tai positiivisia somaattisia merkkejä. Negatiiviset merkit varoittavat mahdollisesta riskistä tai haitasta, kun taas positiiviset merkit antavat pontta ja kannustavat päätökseen. Damasion teoria ylipäättään selittää päätöksentekoa ja tunteiden vaikutusta siihen. Damasio on tutkinut aivovauriopotilaita, joiden aivojen etuotsalohko, tunnekeskus, on vaurioitunut. Potilaiden älykkyydosamäärä ja päättelykyky on normaalilla tasolla, mutta heidän kykynsä tehdä päätöksiä on romahtanut. Potilaat kykenevät erittelemään kaikkien vaihtoehtojen hyvät ja huonot puolet, mutta eivät kykene tekemään valintaa. Damasion mukaan tunteet ovatkin portti järkevään päätöksentekoon. Ne helpottavat päätöksentekoa sulkemalla pois joitain vaihtoehtoja ja nostamalla esiin toisia. (ks. Goleman 1995, 48–49; Velásquez 1998b; Bechara – Damasio 2005.)

Haastatteluissa nousi esille positiivisten ja negatiivisten tunteiden vaikutukset. Haastateltavien mukaan negatiivinen tunnetila johonkin päätösvaihtoehtoon liittyen saa päätöksentekijän tutkimaan vaihtoehtoja tarkemmin. Sinclair (1988) onkin tutkinut negatiivisten ja positiivisten mielialojen ja tunteiden vaikutusta arviointikykyyn ja päätöksentekoon. Tutkimuksissa on havaittu, että negatiiviset tuntemukset edistävät systemaattista ja huolellista informaation hankintaa ja prosessointia päätöksenteossa (Sinclair 1988.)

---

<sup>6</sup> Damasio, A. (1994) *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain*. Gosset/Putnam, New York



Haastattelut tukevat tätä näkemystä. Haastatteluissa ilmeni myös, että negatiivinen tunne jostakin päätösvaihtoehdosta saattaa ohjata päätöksentekijää valitsemaan toisen ole-massa olevan vaihtoehdon.

*Et jos joku homma alun pitäen jollain tavalla pistää luonto vastaan et se ei oo hyvä homma, ni kyllä semmoista sit, sitä pyrkii tietysti välttämään tai selvittelemään pidempää, välttämään päätöksentekoa ennen kuin tietää tarpeeksi. Sit varmaan semmoisessa menee helpommin negatiiviseen päätökseen. Et sellaisia, inhimillinen tekijä siinä. (H5)*

Tunnetilat vaikuttavat päätöksentekijän tiedonhankintaan ja siihen tiedon prosessoin-timenetelmään, jonka päätöksentekijä valitsee. Kun negatiivisten tuntemusten voidaan sanoa parantavan päätöksenteon tarkkuutta päätöksentekijän huolellisella informaation prosessoinnilla, saattavat positiiviset tuntemukset sen sijaan johtaa nopeammin tehtäviin päätöksiin ja heikompaan tarkkuuteen päätöksenteossa. (Sinclair 1988.) Haastateltavat kertoivat, että positiivinen tunnetila jonkin päätöksen kohdalla saattaa helpottaa sen tekemistä. Kuitenkin haastateltavat korostivat, että usein he tarkistavat ja vertaavat tätä tunteen antamaa informaatiota faktan ja analyysin perusteella saamaansa kuvaan. Tunneällyn avulla johtaja kykeneekin ymmärtämään oman positiivisen mielialansa vaikutukset päätöksentekoonsa ja välttämään ylioptimisuutta. Tunneälykäs johtaja tarkistaa-kin omien arviointiensä paikkansapitävyyden neutraaleissa olosuhteissa ja mielentilassa. (George 2000.) Voidaankin ajatella, että tunneällyn avulla päätöksentekijä kykenee arvi-oimaan tunteitaan ja niiden vaikutusta päätöksentekoon, sekä tilanteesta riippuen joko hyödyntämään niitä päätöksenteon apuna tai hallitsemaan niiden vaikutusta päätöksentekoon (George 2000).

## **5.2 Intuitio ja kokemus päätöksenteossa**

### **– heiluttamassa laivaa vai navigoimassa sitä oikeaan suuntaan?**

Päätöksentekoon liittyvien tunteiden ja tunnetilojen kohdalla haastateltavat toivat esiin intuition ja kokemuksen käsitteet ja niiden hyödyntämisen päätöksenteossa. Nämä tekijät eivät olleet osana teemahaastattelurunkoa, vaan ne nousivat esiin haastatteluiden aikana. Seuraavassa tarkastellaan lähemmin *intuitiivisuutta* sekä *kokemuksen hyödyntä-mistä päätöksenteossa*.

#### **Intuitiivisuus päätöksenteossa**

Tunteista saatavan tiedon hyödyntämisestä puhuttaessa haastateltavat toivat useasti esil-le intuition ja sen hyödyntämisen. Vaikka intuition käsitteellä on pitkä historia tutki-

muksessa, eivät tutkijat ole päässeet täyteen yksimielisyyteen käsitteestä ja sen toiminnasta. Intuition määrittely onkin kirjallisuudessa todettu haastavaksi (Dane – Pratt 2007; Burciu – Hapenciu, 2010). Erilaisten intuitiomääritelmien voidaan tiivistetysti sanoa nojaavan kolmeen eri tekijään, joita ovat kokemus, tunne-elementit tai holistiset näemykset intuitiosta (Hyppänen 2013). Dane ja Pratt (2007) sekä Hyppänen (2013) ovat pyrkineet kokoamaan eri koulukuntien ja tutkijoiden käsityksistä intuitiolle määritelmän, joka ilmentää sen pääpiirteitä. He määrittelevät intuition tiedostamattomaksi prosessiksi, jossa luodaan nopeita holistisia assosiaatioita, joiden lopputuloksena on affektiivisesti latautuneita arvioita. Haastateltavien mukaan intuitiota hyödynnetään esimerkiksi henkilöstöasioista päätettäessä.

*Sanotaan siihen omaan tämmöiseen sormituntumaan ja intuitioon, ni siihen kannattaa kans kyl luottaa. Kaikkia asioita ei voi ihan rationaalisesti mieltii kuitenkaan eikä päättää. (H2)*

Intuitiota verrataan usein perinteiseen, rationaaliseen ja analyttiseen päätöksentekoon. Intuitiivinen päätöksenteko eroaa rationaalisen päätöksenteon prosessista huomattavasti ja ne nähdäänkin usein vastakkaisina käsityksinä. (Dane – Pratt 2007; Hogarth 2010.) Lisäksi voidaan huomioida, että intuition ohella haastateltavat toivat henkilöstöasioiden päätöksenteon yhteydessä eniten esille tunnenäkökulman. Intuitiivinen päätöksenteko ja tunteet nivoutuvatkin yhteen, eikä niiden erottaminen toisistaan ole aina helppoa. Intuitio kun usein koetaan ”tunnen tietäväni” tasolla. Tunteet ovatkin olennainen osa intuition käsitettä. (Dane – Pratt 2007; Hogarth 2010.)

Hyppänen (2013) toteaa väitöskirjassaan, että intuitiota hyödynnetään erityisesti epävarmoissa päätöksentekotilanteissa. Toisaalta Dane ja Pratt (2007) esittävät, että intuitiota hyödynnetään sellaisissa tilanteissa, jossa päätöksentekoon käytettävä aika on hyvin rajallista. Voidaankin ajatella, että nykyisessä nopean muutoksen toimintaympäristössä intuitiivinen päätöksenteko tulee entistä hyödyllisemmäksi. (Dane – Pratt 2007)

Intuition käytöstä päätöksenteossa ei kuitenkaan voida vetää suoria johtopäätöksiä päätösten onnistumiseen. Dane ja Pratt (2007) erittelevätkin intuition käytön ja intuition tehokkaan käytön päätöksenteossa eri asioiksi. Haasteena onkin tietää, milloin intuitiota tulisi käyttää. (Hogarth 2010) Haastateltavat korostivat, että intuitiota käytetään yleensä harkiten ja pyritään hakemaan sen tueksi tietoa.

*Sit on tämmöistä fiilistä ja intuitio ja tällasta et tämä nyt tuntuisi oikealta tavalta. Mutta sit kun ei tunne faktoja niin sit ajattelee et hemmetti mähän saatan olla ihan väärässä, jos mä näin ajattelen et mun täytyy nämä faktat selvittää tästä taustasta ja et mä hiukan pääsen jyvälle tästä hommasta, et mistä tässä nyt oikeasti puhutaan, mistä tässä on kysymys. (H2)*

Osa tutkijoista jakaa ihmisajattelun ja päätöksenteon kahteen systeemiin; ensimmäisellä näistä tarkoitetaan intuitiivista systeemiä, jossa päätökset tehdään nopeasti, automaattisesti ja ilman ponnisteluja tunteen avulla. Toinen systeemi on tietoisien ajattelun ja perustelun systeemi, jossa päätökset nojaavat hitaisiin, tietoihin ja täsmällisiin ponnisteluihin ja logiikkaan. (Stanovich – West 2000.) Voidaan siis nähdä, että ajattelun ja päätöksenteon taustalla vaikuttaa kaksi erillistä kognitiivista systeemiä (Evans 2008). Tarvittavan tiedon uupuessa tai ajallisten tai taloudellisten rajoitteiden pakottaessa päätöksentekijä turvautuu todennäköisemmin intuitiiviseen systeemiin. Teoreetikot ovat esittäneet erilaisia näkökantoja systeemien tehokkuudesta ja päätösten onnistumisesta, sekä virhemahdollisuuksista, joita molempiin liittyy. Usein päätöksentekijä tukeutuu käyttämäänsä päätöksentekokaavaansa, jolloin avoin, erilaisia vaihtoehtoja sisältävä päätöksenteko jää vähälle. (Milkman ym. 2008; Chari 2008.)

Intuitiivisen päätöksenteon kriitikoiden mukaan intuitiivisesti päätöksiä tehdessä ei hyödynnetä kaikkia mahdollisia modernin päätöksentekijän työkaluja. Huolenaiheena on myös, että ilman rationaalista analyysia päätöksen seurausten arviointi jää liian vähälle. Toisaalta intuitiivisen päätöksenteon puolustajien mukaan intuition avulla voidaan päästä parempiin päätöksiin, kuin vain eri optimointi- tai analyysikeinoja käyttämällä. (Subba Rao 2010.)

Haastateltavien mukaan vaiston tai intuition hyödyntäminen on parhaimmillaan silloin, kun sen osoittaa samaan suuntaan, kuin loogisesti perusteltu ratkaisu.

*Niin täytyy luottaa semmoiseen vaistoon kuitenkin myös jossain asioissa, et se on myös aika tärkeä asia. Useimmiten sanotaan et semmoiset asiat mitkä tuntuu tollai nopeasti et, tai sanotaan et vaistonvaraisesti tuntuu että niin se asia on ja niin se kannattaa tehdä, ja sit sen vielä jotenkin pystyy loogisesti ja rationaalisesti järjelemään et se on sillai, niin sit on yleensä, silloin on yleensä aika varmallalla pohjalla. (H2)*

Mittal ja Sindhun (2012) mukaan tehokkaat johtajat kykenevätkin tasapainottamaan tunteen ja logiikan päätöksiä tehdessään. He kykenevät hyödyntämään intuitiotaan silloin kun sille on tarvetta, vaikkapa tarvittavien tietojen uupuessa. He myös tunnistavat itsestään varoitusmerkkejä silloin, kun jokin asia ei tunnu oikealta asialta tehdä, vaikka analyysi ja fakta niin osoittaisivat. He ymmärtävät, ettei logiikka ja faktat ole ainoita vaikuttavia asioita päätöksenteossa. Toisaalta he eivät myöskään mene vain tunnuman perusteella varmistamatta muilta tai hakemalla lisätietoa. (Mittal – Sindhu 2012.)

## Kokemuksen hyödyntäminen päätöksenteossa

*Good decisions come from experience,  
and experience comes from bad decisions.*

Mark Twain (1835 - 1910)

Intuition lisäksi haastatteluissa tuotiin esille kokemuksen hyödyntäminen päätöstä teettäessä. Kokemusta voitaisiin luonnehtia ihmisen mentaaliseksi varastoksi, johon hän on kerännyt tietämystä oppimisen, tarkkailun ja kokeilun avulla (Burciu – Hapenciuc, 2010). Kokemuksen avulla tehtävää päätöksentekoa voidaan myös kuvailla assosiatiiviseksi. Päätöstilanteessa päätöksentekijä vertaa kyseessä olevaa päätöstilannetta samankaltaisiin tilanteisiin menneisyydessä ja hänellä on taipumus toimia aiempien tilanteiden antaman tiedon mukaisesti (Evans, Newstead - Byrne 1993, Velásquezin 1998a mukaan). Haastateltavat totesivat hyödyntävänsä päätöksenteossa aiempia kokemuksia, muistijälkiä ja onnistumisia.

*Niin et se tulee jotenkin sieltä et on jäänyt joku onks se muistijälki tai joku tämänöinen jostain tilanteesta et hetkinen, et tämä varmaan kannattaisi tehdä näin.*  
(H2)

Haastateltavan mainitsema muistijälki voidaan nähdä kappaleessa 5.1 käsiteltynä Damasion somaattisena merkinä. Somaattisten merkkien teoria on lähellä kokemusperusteista päätöksentekoa, sillä siinä päätöksiä ohjaa aiemmista kokemuksista jäänyt somaattinen merkki tai muistijälki. Haastateltavat pitivät kokemuksen avulla tehtäviä päätöksiä helpompina ja selkeämpinä, kuin täysin uusien tilanteiden vaatimat päätökset. Päätöksentekoa helpottaa, jos päättäjällä on taustalla jokin aiempi kokemus vastaavallisesta tilanteesta tai haasteesta (Bechara – Damasio 2005). Toisaalta voidaankin palata ohjelmoitujen ja ohjelmoimattomien päätösten erottelun pariin. Ohjelmoidut päätökset ovat nopeasti tehtäviä päätöksiä, jotka tehdään jonkin aiemmin määritellyn tai opitun proseduurin avulla. Niihin liittyy kokemus ja aiemmin tehdyt samankaltaiset päätökset. (Simon 1977, 45–46.)

*Jos asiayhteys on tota tuttu, niin silloinhan asiat ja päätöksentekokin sujuu sillai suht' koht' sukkelaan.* (H3)

Somaattisten merkkien teorian lisäksi kokemuksen hyödyntämiseen päätöksenteossa liittyy emotionaalinen koodaus (emotional tagging), jossa tunnemuistojen avulla muistetaan erilaisten tilanteiden positiiviset tai negatiiviset merkitykset, ja samankaltaisen tilanteen tullessa eteen toimimme aiempien tunteiden osoittamalla tavalla. (Chari 2008.)

Kokemuspohjaisessa päätöksenteossa voidaan nähdä myös erilaisia haasteita. Haasteeksi voivat muodostua esimerkiksi kognitiiviset harhat ja virheet. Tällainen mahdollinen virhe on kaavan tunnistaminen (pattern recognition). Kaavan tunnistaminen on kognitiivinen prosessi, jossa yhdistetään tiedonpalasia kuin palapelissä. Uuden päätöstilanteen edessä tehdään oletuksia aiempiin kokemuksiin ja arviointeihin perustuen sekä päätetään, mitkä tekijät ovat tärkeitä päätökselle ja mitkä voidaan jättää huomioimatta. Tässä on vaara valintavirheelle (selection bias), jossa päätöksentekijä valitseekin väärät tekijät huomion kohteeksi. Joskus taas päätöksentekijä tekee oletuksia muutaman tiedonmurusen perusteella. Tätä voidaan verrata palapelin lopullisen ulkonäön arvioimiseen muutaman palan perusteella, jolloin kyse on ankkurointivirheestä (anchoring bias). Päätöksentekijä saattaa myös sulkea ennen aikaisesti joitain vaihtoehtoja pois. Toisaalta tämä virhe linkittyy myös vahvistusvirheeseen (confirmation bias), jolla tarkoitetaan päätöksentekijän taipumusta kerätä tietoja, jotka tukevat tiettyä lopputulosta, sekä hylätä tietoja, jotka ehkä tukevat jotakin toista lopputulosta. Lisäksi päätöksenteossa vääristymää saattaa aiheuttaa lähteen luotettavuusvirhe, jolla tarkoitetaan päätöksentekijän puolueellisuutta joitakin tiedon lähteitä, kuten ihmisiä kohtaan. (Chari 2008.)

Haastateltavat pohtivat kokemuksen hyödyntämiseen liittyviä riskejä ja haasteita. Haastattelussa erityisesti korostuivat omien kaavojen toistaminen, ja kokemuksen perusteella tehtävien päätösten perustelun vaikeus. Päätöksentekijän tulisikin kyetä sopeutumaan uusiin päätöksentekoprosesseihin sen sijaan, että aina luottaisi vanhoihin vakiintuneisiin prosesseihin (Hess – Bacigalupo 2011). Kokemuksen hyödyntäminen päätöksenteossa saattaa haastateltavien mukaan muodostua ongelmaksi tai sudenkuopaksi silloin, kun päätöksenteossaan toistaa jatkuvasti omia totuttuja kaavojaan, eikä kykene näkemään vaihtoehtoisia ratkaisuja ja toimintatapoja.

*Ihminenhan aika herkästi se urautuu niihin vanhoihin päätöksiin ja vanhoihin toimintamalleihin, et pitäis pystyy kattoo avoimesti sitä. (H4)*

*Jos ei niitä vanhoja mallejaan tavallansa analysoi, niin ne päätöksenteos automaattisesti kulkee mukana. Silloin se ehkä kannattaa viheltää poikki vähäksi aikaa ja tavallaan etsiä sitten lisää niitä uusia malleja. Et tavallaan että ei tehdä päätöstä siinä vaiheessa koska ei oo riittävästi tota niitä eri vaihtoehtoja ole massa. (H4)*

Charin (2008) mukaan ongelma muodostuu silloin, kun päätöksentekijä ei reflektoi ja opi virheistään, vaan toistaa aiemmin opittuja kaavoja. Hyvin älykkäät ihmiset saattavat näin toistaa samoja virheitä uudelleen ja uudelleen. Ongelmana kaavojen toistamisessa on haastatteluiden mukaan lisäksi se, että samoja kaavoja toistamalla voidaan jopa täysin estää mahdollisten uusien vaihtoehtojen ilmeneminen päätöksentekoprosessissa.

*No sanotaan joku vaikka tota analysointivaiheesta lähtien, että ei katsota ollenkaan niitä uusia vaihtoehtoja. Et mietitään vaan sitä et näinhän on toimittu aina aikaisemminkin. Niin silloin tavallaan rajataan pois kaikki uudet vaihtoehdot.* (H4)

Toinen kokemuksen hyödyntämisen haaste päätöksenteossa on sen perustelun vaikeus muille organisaation jäsenille, tai niille jota päätös koskee. Siksi haastateltavat huomauttivatkin hakevansa tietopohjaa päätöstensä tueksi.

*Niin et jos sä kerrot toiselle et mä teen tämän sen takia, koska tää on aina tehty näin tai mä tiedän tämän, niin se ei johda aina välttämättä hyvään lopputulokseen.* (H4)

Päätösten perustelu kollegoille ja työntekijöille onkin olennainen osa päätöksenteon prosessia, ja myös tärkeä tekijä päätöksen läpiviennin kannalta. Saarinen (2002, 19) huomauttaakin, ettei yritysjohtajan pidetä sopivana sanoa tehneensä tärkeää päätöstä oikean tuntuman tai tunteen takia, vaan johtajan tulee päätöksiä perustellessaan tukeutua lukuihin ja faktatietoon. Haastateltavat korostivatkin, että päätös tulee kyetä perustelemaan muille ihmisille. Tällöin hyödynnetään päätöksen taustalla olleita faktoja, vaikka päätökseen olisivat lisäksi vaikuttaneet omat kokemukset, intuitio tai tunteet asiasta.

*Joo, sanotaan et se, päätös yleensä pitäisi olla sellainen, että pystyy kertomaan ihmisille että miksi sellainen päätös on tehty.* (H4)

Hessin ja Bacigalupon (2011) mukaan parhaita päätöksiä ovat sellaiset, jotka ne henkilöt, joita päätös eniten koskee, voivat hyväksyä ja ymmärtää. Eräs haastateltavista mainitsi ”hissiteorian”, jonka mukaan tehtävä päätös tulee kyetä selittämään ja perustelemaan muille ihmisille yhden hissimatkan aikana. Mikäli päätöstä ei pysty tällä tavoin tiiviisti selittämään ja perustelemaan, ei sitä yleensä kannata tehdä. Haastateltavien mukaan tunteet ovat osana prosessia, jossa päätökseen vaikuttavia lukuja ja tietoja pyritään tekemään helpommin ymmärrettäviksi ja käsitettäviksi.

### **5.3 Päätöksentekijän käsitys itsestään**

Tunneälyn osa-alueet voidaan yksinkertaistetusti jakaa siihen, miten ihminen tulee toimeen itsensä kanssa sekä siihen, miten ihminen tulee toimeen toisten ihmisten kanssa. (Goleman 1998, 26–27.) Tässä kappaleessa käsitellään ensimmäistä osa-alueetta, päätök-

sentekijän käsitystä itsestään ja itsetuntemusta. Haastatteluissa erityisesti esille nousi *itsetuntemus ja käsitys omista rajoista, terve itseluottamus sekä päätöksentekijän itsehillintä, itsekuri ja stressinhallinta.*

### **Päätöksentekijän itsetuntemus ja käsitys omista rajoista**

Itsetuntemus muodostuu Golemanin (1998, 54) mukaan kolmesta tunnetaidosta; omien tunteiden tietoisuudesta, itsearviointista ja itseluottamuksesta. Haastateltavat pitivät itsetuntemusta erittäin tärkeänä päätöksiä tehtäessä. He kuvailivat itsetuntemusta eri sanoin ja termein, kuten omien vahvuuksien ja heikkouksien tiedostamisena, itsensä ulkopuolelta tarkkailuna sekä omien rajojen tunnistamisena. Haastateltavat näkivät itsetuntemuksen erityisesti juuri itsearviointin taitona. Goleman (1998, 61) määrittelee itsearviointin omien vahvojen ja heikkojen puolten tuntemisena, avoimuutena palautteelle ja itsensä kehittämiseksi sekä kykynä ottaa oppia kokemuksista. Itsetuntemuksella on päätöksenteossa haastateltavien mukaan tärkeä rooli juuri omien tiedollisten ja taidollisten rajojen tunnistamisen vuoksi.

*Vaikka analyysivaiheessa kun etsitään sitä ongelman syytä, et sulla on joku tietty alue mihin sä et halua mennä, et se on vaikka sun oman mukavuusalueen ulkopuolella, niin se saattaa jäädä sen takia kokonaan tutkimatta, niin siksi se täytyy huomioida että menee sinnekin. (H4)*

Itsetuntemus voidaan nähdä avaimena omien heikkouksien tunnistamiselle päätöksenteossa sekä muiden ihmisten vahvuuksien tunnistamiselle ja hyödyntämiselle (Hess – Bacigalupo 2011). Haastateltavien mukaan on kyettävä tunnistamaan ne alueet, joissa tarvitsee päätöksentekoa varten hakea lisätietoa tai tukea muilta.

*Et sit keskustele, kaivaa tietoa ja soittelee tutuille. Organisaatiossa semmoisille kenet tietää et tietää niin semmoisten kanssa pallottelee sitä hommaa. Et se on varmaan sit semmoista et kun tietää et tota hommaa mä en oikein tiedä. (H5)*

Haastateltavien mukaan johtajalla tulee olla kykyä kysellä joskus tyhmiäkin kysymyksiä. He myös totesivat yksinäisen ja ylpeän asenteen päätöksenteossa olevan vaarallista. Johtajan niin kutsutut sokeat pisteet eli sokeus omia heikkoja puolia tai virheitä kohtaan voikin olla vahingollista koko organisaatiolle. (Goleman 1998, 64–65).

*Semmoinen tavallaan yksinäinen riskinotto epävarmoissa asioissa, niin se ei välttämättä oo kauhean hedelmällistä. (H3)*

Hessin ja Bacigalupon (2011) mukaan itsetuntemus ja siihen liittyvät itsearvioinnin ja itseluottamuksen tunnetaidot auttavat päätöksentekijää ylipäätään päättämään, kenen tulisi tehdä juuri tämä päätös. Heidän mukaansa tämä voidaan nähdä koko päätöksentekoprosessin ensimmäisenä ja oleellisena kysymyksenä. Tämä tuli haastatteluissa esiin juuri itsetuntemuksen kohdalla.

*No kyl se [käsitys omista rajoista] aika tärkeää olis kyllä, et pystyisi arvioimaan sen et mitä kannattaa ylipäätään päättää. (H5)*

Haastateltavat pohtivat itsetuntemuksen tärkeyttä myös päätöksenteon kaavojen ja toimintamallien toistamisen välttämiseksi. Haastateltavien mukaan itseään tarkkailemalla ja analysoimalla voi kyetä tunnistamaan omaa ajattelua tai toimintaa ohjaavia malleja.

*Useimmiten se vaan menee sillai et toimii saman kaavan mukaan asioissa kuin on toiminut. Siitä eroon pääseminen ni se vaatii kyllä semmoista, täytyy sitä itsetuntemusta olla, ja tuntee itsensä ja huomaa et kui mä ny taas tein noin. (H2)*

Itsetuntemusta voisikin kutsua itsensä tarkkailuksi ”helikopteriperspektiivistä”. Itsetuntemusta voi kehittää ja oppia. (Sydänmaanlakka 2006, 33.) Haastateltavat kertoivat osallistuneensa erilaisiin koulutuksiin ja kehitysohjelmiin, joissa tavoitteena on ollut juuri johtajan itsetuntemuksen lisääminen ja kehittäminen.

*... koulutuksessa mukana, missä hyvin pitkälti keskityttiin siihen oman itsen just tähän että, mitkä on vahvuuksia ja sit varsinkin mitkä on niitä kehitettäviä, ja sit siinä keskityttiin nimenomaan et mennään koko aika sinne epämukavuusalueelle, ja opitaan tekee, tehdään niitä mitä ei haluisi tehdä ja sitä et, se on sit jonkun muun arvioitava miten mä oon siinä onnistunut. (H1)*

Haastateltavat pitivät näitä koulutuksia hyödyllisinä useastakin syystä. Ensinnäkin niiden avulla päätöksentekijä voi tarkistaa omakuvaansa ja itsetuntemustaan palautetta saamalla. Lisäksi koulutusten tarkoituksena oli haastaa päätöksentekijää menemään oman mukavuusalueensa ulkopuolelle, kasvattaa tätä mukavuusaluetta ja kehittyä omilla haastavilla alueillaan.

*Mulla on ollut kuitenkin, elämän varrella tehty aika monta erilaista analyysia eri yhteyksissä, ja sit tavallaan se auttaa sitten itseäkin hahmottaa sitä omakuvaansa. (H4)*



Itsetuntemuksen kehittämisessä tärkeää onkin reflektointi, jolla tarkoitetaan oman toiminnan ja sen perusteiden ja seuraamusten tutkiskelua, arviointia ja pohtimista. Reflektoinnissa analysoidaan systemaattisesti omia kokemuksia, pyritään käsitteellistämään niitä ja hahmotellaan uudenlaisia toimintamalleja. Syvällisen tarkastelun avulla pyritään paljastamaan asioiden välisiä suhteita ja kokonaisuuksia. Reflektoinnissa tärkeää on syvälinen paneutuminen omaan itseensä ja tarkastelu mahdollisimman objektiivisesti. (Sydänmaanlakka 2006, 33; 299.)

### **Terve itseluottamus päätöksenteossa**

Itsetuntemus ja itseluottamus ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa, ja itsetuntemuksen voidaankin sanoa olevan välttämätön perusta itseluottamukselle. Goleman määrittelee itseluottamuksen vahvana omien kykyjen tuntemuksena ja omanarvontuntona. Itseluottamuksen sanotaan olevan rohkeutta, jonka varmuus omista kyvyistä, arvoista ja päämääristä antaa. (Goleman 1998, 54; 68.) Haastatteluissa itseluottamus päätöksenteossa nähtiin varmuutena omaan tekemiseen, kykynä puolustaa omia näkökantojaan ja viedä tehtyjä päätöksiä eteenpäin. Bar-On (2000) käyttää omassa tunneälykkyysmallissaan vastaavaa itsevarmuuden käsitettä, johon kuuluu juuri kyky puolustaa omia näkökantojaan rakentavalla tavalla. Haastateltavat kokivat itseluottamuksen tärkeäksi, jotta johtaja pystyy ylipäättään tekemään päätöksiä ja viemään niitä eteenpäin. Itseensä luottavat ihmiset ovatkin päättäväisiä ja pystyvät tekemään perusteltuja ratkaisuja paineista tai epävarmuudesta huolimatta (Goleman 1998, 68).

*Kaikki päätöksenteko perustuu siihen et on se itseluottamus ja on se varmuus puolustaa sitä näkökantaa, okei se voi olla silti väärä ja sitä voidaan muuttaa.*  
(H1)

Itsevarma päätöksentekijä kykenee päätöksen osoittautuessa huonoksi myöntämään virheensä ja käyttämään niitä oppimisen tilanteina (Kirkpatrick – Locke 1991). Haastateltavat painottivat, ettei väärää päätöksiä tulisi pelätä, vaan niiden sattuessa tilannetta korjataan oikeaan suuntaan, yleensä tärkeintä on kuitenkin saada asioita eteenpäin. Itseensä luottava ihminen antaakin itselleen luvan epäonnistua ja tehdä virheitä, ja näin oppia uutta (Sydänmaanlakka 2006, 33.) Haastateltavat korostivat, että usein on parempi vaihtoehto saada joku päätös tehtyä, kuin että ei olisi päätöstä lainkaan. Heidän mukaansa päätöksentekijällä pitää olla itseluottamusta ja kanttia hyväksyä omat päätöksensä ja viedä niitä eteenpäin, vaikka päätöstilanne olisikin epävarma.

*Päätös on ollut pakko tehdä tai se on haluttu tehdä, niin sitä pitää viedä johdonmukaisesti eteenpäin. Paitsi jos huomaa, että se olikin se päätös oli väärä, et*

*sekin on mahdollista, mutta se et jää pohtii et kumpi näistä olisikaan paras ni se ei johda mihinkään. (H4)*

Päätöksentekijä tarvitseekin itseluottamusta kyetäkseen päätöksiin haastavissa tilanteissa. Itsevarmuutta tarvitaan myös saadakseen muut sitoutumaan päätöksiin ja vieämään niitä eteenpäin. Epävarmuus voi heijastua haitallisesti päätöksen läpiviemiseen ja muihin ihmisiin. (Kirkpatrick – Locke 1991.) Haastateltavien mukaan kokemus, onnistumiset ja haastavista tilanteista selviäminen tuovat itsevarmuutta.

*Se vaatii säännöllisesti jonkunnäköistä itsetutkiskelua ja vähän miettimistä. Ja sit se on semmoinen asia, ainakin itse oon huomannut, et se vähän muuttuu sit kun tulee aina, mitä enemmän on työelämässä ollut mukana, ja erilaisissa tilanteissa, koska ne hankalat tilanteet ihmisiä kasvattaa, ja miten toimii hankalissa tilanteissa ja odottamattomissa ja semmoisissa vaikeissa tilanteissa niin niistä yli pääseminen ja on se sit oikeitten tai väärrien ratkaisujen tekemistä, ni pääasia et tekee jotain ratkaisuja et pääsee asioissa eteenpäin niin ne on ne, mistä ne tulee, semmoinen tietynlainen sanotaan varmuus siihen omaan tekemiseen. (H2)*

Toisaalta haastatteluissa tuotiin esiin ”terveen itseluottamuksen” käsitys ja vaara liiallisesta itseluottamuksesta päätöksenteon aikana. Itseluottamus onkin myönteinen ominaisuus vain silloin, kun se pohjautuu todellisuuteen (Goleman 1998, 69).

*Suurin virhe on se että luulee tietävänsä kaikki ja osaavansa kaikki asiat, niin se on semmoinen fatal error minkä voi tehdä. (H2)*

Korkea, todellisuuteen pohjaava itseluottamus yhdistettynä sosiaalisiin taitoihin voidaan nähdä yhtenä huippujohtajien tunnusmerkeistä (Goleman 1998, 69).

### **Päätöksentekijän itsehillintä**

Edellisessä luvussa käsitelty päätöksentekijän itseluottamus on avain siihen, että hän kykenee säilyttämään malttinsa ja pysymään rauhallisina. Itseluottamus voidaan siis nähdä olevan itsehillinnän taustatekijänä. (Kirkpatrick - Locke 1991.) Haastateltavat pitivät itsehillintää erittäin tärkeänä ja totesivat, että esimies- ja johtotehtävissä tunteiden ilmaisua tulee kyetä rajoittamaan ja hillitsemään. Haastateltavat korostivat, että näkyvät tunteenpurkaukset ovat harvinaisia niin päätöksenteon aikana, kuin muissakin työtehtävissä. Haastateltavat pitivät tunteiden ilmaisua ja esiintuomista päätöksenteossa negatiivisena ja totesivat tietoisesti välttävänsä tunteen ilmaisuja. Päätöksentekijän itsehillinnällä onkin suuri merkitys luottamuksen rakentamisessa organisaatiossa ja luottamuksen saavuttamisessa niiden keskuudessa, joita päätöksenteko koskee (Hess - Baci-

galupo 2011). Haastatteluiden perusteella tunteiden ilmaisun rajoittaminen ja hillitseminen on tietoista ja perusteltua toimintaa.

*Oon pitänyt sen aina mielessä, ni se kuka hermonsa pitää kurissa ni se voittaa aina. (H1)*

Omien tunteiden tunnistus ja niiden hallinta tulee olla korkealla tasolla, jotta niiden tietoinen hillitseminen on mahdollista. (Salovey – Mayer 1990.) Tunteiden ilmaisun hillintä voidaan nähdä osana päätöksentekijän itsehillintää. Haastateltavien mukaan erityisesti negatiivisten tunteiden ilmaisun hillintä on tietoista. Myös Goleman (1998, 104) toteaa, että johtotason henkilöt ovat yleisesti ottaen alaisiaan hillitympiä, ja epäilee tämän johtuvan tilanteeseen sopimattomien tunteiden ilmaisun välttelemisestä. Työpaikalla tunteiden ilmaisun säännöt ovat hyvin erilaisia kuin henkilökohtaisessa elämässä.

*Sanotaan et jos on esimiestehtävässä, niin se ilmaisu ei oo niin vapaata. Niin, ihmiset ei pidä siitä välttämättä et jos niiden johtaja hyppii seinille niin sanotusti. (H4)*

Tunteiden ilmaisun rajoittamista haastateltavat perustelivat muun muassa iän tuomalla rauhallisuudella ja kokemuksella. Haastateltavat pohtivat kokemuksen kautta saatavan varmuuden olevan avain siihen, että eteen tulevat haasteet ja asiat pystyy ottamaan vastaan rauhallisesti ja katsomaan asioita objektiivisemmin kuin ehkä aikaisemmin työuran aikana.

*Ehkä se on jotain elämänviisautta. Että nuorempana saattoi olla vähän aggressiivisempi ja muuta mut, ehkä nyt sitten ulospäin näkyvät tunnepurkaukset on hyvin harvinaisia. Ja ehkä se johtuu siitä että pystyy lähestymään asioita vähän eri kantilta, eikä oo sitten aina sillai veitsenterällä. (H3)*

Toisaalta haastateltavat totesivat myös, ettei täydellinen tunteiden peittäminen ja hillitseminen ole mahdollista, sillä kehonkieli ja ilmeet saattavat paljastaa myös johtajan tunteet.

*Noh, sillehän mä en voi mitään, mikä mun kehonkieli, ja se näkyy, ja sen pystyy toinen aistimaan. Mut sanotaan että mä oon sen itselleni laittanut, et mä olen ainoa ihminen tässä talossa kuka ei saisi koskaan julkisesti ainakaan suuttuu ja hermostuu ja raivostuu. (H1)*

Tällainen tunteiden sanaton (non-verbal) näyttäminen on osa tunteiden ilmaisua, ja sitä kautta tapahtuukin suuri osa emotionaalisesta kommunikaatiosta. Sanattomassa tunteiden ilmaisussa tunteet näyttäytyvät esimerkiksi kasvoniilmeinä ja kehon liikkeinä. Tunteiden sanattomassa ilmaisussa on tärkeää tunteen ilmaisijan kyky ilmaista tunteita täsmällisesti sekä ymmärtää muiden ilmaisemat tunteet oikein. (Salovey – Mayer 1990.)

Haastateltavat huomauttivat myös, että positiivisten tunteiden esiintuomista voisi olla enemmän. Esimerkiksi tiimin onnistuessa pidettiin tärkeänä tuoda esiin positiivisia tunteita.

*Niinhän se on meille itse kullekin että jos esimies käy ja huomaa et asiat on tehty hyvin, niin siitähän tulee vielä lisää virtaa, kyllähän me kaikki se teoriassa tiedetään.* (H3)

Positiivisten tunteiden todettiin antavan lisää pontta työskentelylle. Positiivisten tunteiden näyttäminen yhdistettiin palautteen antoon esimerkiksi onnistumisten yhteydessä. Tällöin on haastateltavien mielestä suositeltavaa näyttää positiivisia tunteita. Positiivinen mieliala ruokkii luovuutta ja helpottaa induktiivista ajattelua (George 2000.)

### **Itsekuri päätöksenteossa**

Itsekuri on osana itsehallintaa, ja sillä tarkoitetaan tunneällyn yhteydessä haitallisten tunteiden ja mielihalujen hallintaa. Ihmiset, joilla on korkea itsekurin taso, kykenevät hallitsemaan impulssejaan ja negatiivisia tunteitaan tehokkaasti, pysyvät tyyninä ja positiivisina vaikeinakin hetkinä ja pystyvät ajattelemaan selkeästi ja keskittymään paineen alla. (Goleman 1998, 82.) Haastateltavien mukaan johtotason tehtävissä korkea itsekurin taso voidaan nähdä yhtenä vaatimuksista. Haastatteluissa kävi ilmi, että itsekuria tarvitaan useasti päätöksentekoprosessin edetessä. Goleman (1998, 88) toteaaakin, että johtajat osaavat itsekurin avulla valjastaa henkilökohtaiset tarpeensa organisaation yhteisiä päämääriä palvelemaan. Haastateltavien mukaan itsekuria tarvitaan päätöksentekoprosessissa esimerkiksi annetuissa päätöksentekorajoissa ja aikatauluissa pysymiseen sekä päätöksentekoon vaadittavan ajan varaamiseen omasta kalenterista.

*Et se kai se suurin asia niissä päätöksenteossa ja itsekurissa on se et varaa ajan sen asian käsittelemiseen itselleen ja sit et pysyy niissä aikatauluissa mitkä on sovittu.* (H2)

Lisäksi haastateltavat totesivat tarvitsevansa itsekuria ja kärsivällisyyttä odottaa kaikkien päätökseen vaikuttavien tietojen ja seikkojen saamista ja kokoamista. Lisäksi vaatii itsekuria nähdä helppoja ratkaisuja pidemmälle, harkita epämiellyttäviäkin päätösvaihtoehtoja ja tarvittaessa mennä ”vastavirtaan” suosittuja mielipiteitä.

### **Stressinhallinta päätöksenteossa**

Bar-on (2006) määrittelee stressinhallinnan stressin sietokyvyksi ja impulssien hallinnaksi. Stressinhallinta voidaan nähdä osana päätöksentekijän itsehallintaa. Kyky hallita stressiä on yksi tunneällyn keskeisistä elementeistä (Webb 2009). Haastateltavat eivät kokeneet stressiä ongelmalliseksi tekijäksi päätöksenteossa. Päätöksenteko ei aiheutanut heidän mukaansa erityistä stressiä. Haastateltavat kertoivat tunnistavansa stressaavia tilanteita aika ajoin, mutta stressi ei haastateltavien mukaan vaikeuttanut heidän päätöksentekoaan.

Tilanteita, joissa stressiä kuitenkin koettiin, oli muun muassa päätöksenteko sellaisissa tilanteissa, joissa päätöksentekijä ei itse ollut varma päätökseen liittyvien tietojen hankinnan analyysin riittävydestä. Lisäksi stressiä saattoivat aiheuttaa tilanteet, joissa päätös piti tehdä nopealla aikataululla ja puutteellisten tietojen perusteella. Toisaalta haastateltavat huomauttivat, ettei stressi näissäkään tilanteissa estä päätöksentekoa.

*Sanotaan et mä en päätöstilanteista kauheasti stressaa tai, se on varmaan joku tällöinen luontainen ominaisuus, et on kyky tehdä niitä päätöksiä tarvittaessa. Ehkä päätöksenteossa stressaa eniten se päätöksen tekeminen epävarmuuden vallitessa, tai semmoisessa ettei oo ne kotiläksyt tehty kunnolla, et sehän on se mikä siinä stressaa siinä hommassa. Et jos ne kotiläksyt on tehty kunnolla ja ne asiat on mietitty ja funtsittu ja käyty läpi ja pohdittu sitä oikeata vaihtoehtoa niin silloin se ei oo kovinkaan stressaava tilanne. Sit mennään sillä mitä on mietitty, mutta eniten stressiä tulee siitä että on niin sanotusti hatarilla pohjilla liikkeellä. Niitäkin tilanteita on tietysti. (H2)*

*Ehkä se on sellaisessa, että jos tehdään puutteellisen tiedon pohjalta, joudutaan tekee päätöksiä aikataulusyistä vaikka. (H4)*

Haastateltavat myös totesivat, että stressinsietokyky on johtajalla muovautunut ja kehittynyt korkeaksi, tai sen on ollut korkea luontaisesti.

*Kai se stressinsietokyky sit varmaan, jos ei semmoista ole riittävästi niin sitten olisi hankkiutunut muihin hommiin. (H5)*

Silloin kun stressiä kuitenkin ilmeni, haastateltavat kertoivat käyttävänsä omia keinojaan helpottaakseen ja hallitakseen sitä. Keinona stressin helpottamiseen haastateltavat mainitsivat muun muassa ”yön yli nukkumisen” sekä omat stressin purkamisen keinot, kuten liikunnan. Saarisen (2002, 104–105) mukaan stressinhallinnassa tärkeää on itse-

tuntemus ja siihen liittyvät tunneälytaidot. Tärkeää on kyetä tunnistamaan itsestään stressin merkkejä ja tällöin helpottaa ja laskea stressitasoa itselleen sopivilla keinoilla.

Haastatteluissa korostui sopivan stressin hyödyllisyys päätöksenteossa. Haastateltavien mukaan sopivan pieni paine ja stressi auttaa päätösten aikaansaamisessa.

*Se tota, voi olla et oon ihan parhaimmillani silloin. Et siinä saattaa käydä sillai, ja jälkeenpäin miettinyt et pitäisikö tässä olla stressaantunut koko ajan, koska siinä ei oo vaihtoehtoja, siinä pitää tehdä se homma oikein, ja siinä on semmoinen pieni paine on siellä. Mut nämä on varmaan henkilökohtaisia tuntemuksia ja olemuksia, jokaisella ihmisellä erilaisia. (H3)*

*Ei missään nimessä vaikuta siihen päätökseen, tai haluaisi lykätä sitä sen takia. Et se tavallaan pieni stressi, niin ite asiassa ehkä parantaa sitä toimintaa, jos sanois näin päin että. (H4)*

Haastateltavat eivät nähneet stressiä ainoastaan negatiivisena asiana, vaan kokivat sen olevan eteenpäin työntävä voima ja motivoija sopivissa määrin koettuna.

## **5.4 Päätöksentekijän sosiaalinen tutka – herkkänä ilmapiirille ja ihmisille**

Aiemmat luvun 5 kappaleet ovat keskittyneet päätöksentekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja kykyihin. Tässä kappaleessa tarkastellaan sen sijaan päätöksentekijän interpersoonallisia eli sosiaalisia tekijöitä. Näistä kyvyistä voidaan puhua sosiaalisena tutkana, jolla tarkoitetaan kykyä ymmärtää ja tulkita muita ihmisiä ja sopeuttaa omaa käyttäytymistä sen mukaisesti (Goleman 1998, 135). Haastatteluissa esille nousseita teemoja ovat *organisaation tunneilmapiirin tunnustelu* ja *päätöksentekijän oman käytöksen säätely* sekä *empatia*.

### **Tunneilmapiirin tunnustelua ja oman käytöksen säätelyä**

Golemanin (1998, 160) mukaan organisaatioissa vaikuttavat joskus näkymättömätkin tunteiden, yhteyksien ja vaikuttamissuhteisen verkostot. Tietoisuutta organisaation tai ryhmän tunnevirtauksista ja valtasuhteista voidaan kutsua yhteisötuntumaksi. Tässä suhteessa taitavat johtajat ovat perillä organisaatiossa vaikuttavista valtasuhteista ja sosiaalisista verkostoista ja kykenevät vaikuttamaan niihin. (Goleman 1998, 160–161.) Haastatteluissa kävi ilmi, että päätöksentekijät tunnustelevat organisaation ilmapiiriä ja ihmisten tunnetiloja erityisesti haasteellisia ja monimutkaisia päätöksiä tehdessään. Organisaation ilmapiirin aistimista pidettiin hyödyllisenä.

*Et siinä pitää, et jos tällöinen ryhmä tai yksittäisiä ihmisiä, niin täytyy vähän yrittää tarkkailla et mikä on niiden ihmisten tilanne ja mieliala ja niin edelleen. Koska se vaikuttaa heidänkin päätöksentekoonsa. Koska jos on joku tällöinen yleinen kokous, ja siinä käy kaikki kauhean kuumana siinä kokouksessa, niin se ei välttämättä johda hyvään lopputulokseen. (H4)*

Haastateltavien mukaan tilanteen, ilmapiirin ja ihmisten tunnustelun kautta opitaan tietämään esimerkiksi, että kenen kanssa asioita tulisi hoitaa, jotta ne hoituisivat ja milloin uusia työtehtäviä kannattaa jollekin tiimille antaa. Toisaalta haastateltavat myönsivät myös, että hyvällä ”fiiliksellä” ja positiivisella tekemisen meiningillä töitä tekevä ryhmä tai tiimi saattaa helpommin saada positiivisen päätöksen johonkin heitä koskevaan kysymykseen.

Tunneilmapiiriä tunnustelemalla haastateltavat kertoivat pystyvänsä säätelemään omaa käytöstään muiden käytöksen ja tunteiden mukaan. Haastateltavat kertoivat viritävänsä omaa olotilaansa muiden tunnetiloihin ja tätä kautta muokkaavansa omaa käytöstään.

*Mun pitää omaa käyttäytymismallia pystyy muuntamaan niin että meille tulee semmoinen puheyhteys. Ja kuulemisyhteys. Ja tota, se on se taito, se muuntumiskyky. Ensinnäkin pitää tunnistaa ihminen ja toinen on se, et pystyy itse sitten muuntumaan siinä lähestymisessä ja kuuntelemisessa että niin sanotusti synkkaa. (H3)*

Tämän voidaan nähdä olevan pitkälle vietyä molemminpuolista jäljittelyä (mutual adjustment) tai tunnejäljittelyä, jolla on suuri merkitys ihmisten kanssakäymisessä. Tunnejäljittely on ihmisaivojen automaattista koordinaatiota, mutta myös suurelta osin opittu taito, joka riippuu myös motivaatiosta. Tunnejäljittelyssä ihminen kykenee lukemaan toisen tunneviestejä ja ottamaan ne huomioon omassa käytöksessään. Se on tärkeä osa ihmisen ”sosiaalista tutkaa”. (Goleman 1998, 137.) Haastateltavat kertoivat tietoisesti säätelevänsä omaa käyttäytymistä ja tunnetilaansa kohtaamisissa muiden ihmisten kanssa, jotta yhteistyö sujuisi paremmin.

*Ehkä se mun vahvuus on ollut sit kuitenkin et mä aistin ilmapiirit, ihmisten tunnetilat, ja mä pystyn säätämään itseni sen ihmisen tunnetilan mukaan, ja pystyn lukemaan sitä ja pystyn manipuloimaan jopa sitä. Mä luulen et se on yks, neuvotteluissakin, et mä en aja tilanteita siihen et se aina loppuisi täydelliseen riitaan ovet paukkuen, et sit kun mä totean, et okei tämä ei tässä kohtaa etene. Sanotaan jotain ihan pieniä yksityiskohtia, no jutellaas tästä et millais tällöinen*

*asia Ja sit lopetetaan siihen et saadaan joku sovittua positiivisesti ja sit sovitaan uusi aika. (H1)*

Mittal ja Sindhu (2012) esittävätkin, että tehokkaat johtajat ovat tietoisia vaikutuksestaan muihin ja hyödyntävät tätä vaikutusta. Johtajien tunnevaikutus on erityinen heidän asemansa vuoksi, ja he voivatkin kanavoida tätä vaikutusta tuodakseen esiin ihmisten parhaat puolet. Heidän tulee olla erityisen vastuullisia tunteistaan ja niiden osoittamisesta. (Mittal – Sindhu 2012.) Haastateltavat olivat tietoisia vaikutuksestaan ja esimerkiksi palavereihin valmistautuessa he saattoivat pohtia etukäteen mahdollisia eteen tulevia tilanteita.

*Et mä mietin ne kuviot hyvin pitkälle, et mä valmistaudun henkisesti et jos me tiedetään, et jotain palaveria, et mul on oikee tällöinen tapa, et mä valmistaudun jo henkisesti et mitähän sieltä on tulossa, et mitähän mä yritän tehdä, ja millä tavalla, mä luon päässäni strategian et miten mä menen sinne. (H1)*

Toisaalta haastateltavat pohtivat, että päätöksentekijän tulee joskus myös kyetä ottamaan etäisyyttä organisaation jäsenten tunnetiloihin. Haastateltavien mukaan heidän tulee tietoisesti arvioida näitä tunnetiloja ja niiden taustalla vaikuttavia asioita.

*Henkisesti ottaa semmoisen etäisyyden ettei, jos joku on hirveän innostunut ni silti koittaa kattoo, et hetkinen mitkä ne faktat on ettei tuu niitä pettymyksiä. (H5)*

Haastateltavat painottivat organisaatiossa näytettävien tunteiden sääntöjä. Usein organisaatiokontekstissa tunteiden ilmaisuun on sääntöjä, jotka sanelevat millaisia tunteita on sopiva näyttää (George 2000). Haastateltavat pohtivat sitä, että joskus organisaatiossa pyritään näyttämään tietynlaisia tunteita, kuten innostusta ja peittämään esimerkiksi negatiivisia tunteita. Haastateltavien mukaan johtajan tulisi kyetä erottamaan organisaatiossa ilmaistavat tunteet organisaation jäsenten ehkä todellisuudessa koettavista tunteista. George (2000) antaa esimerkin teeskennelystä innosta, jota organisaatiokontekstissa saatetaan näyttää. Johtajan tulisi kyetä erottaa se todellisesta, aidosta innostuksesta jokin asiaa kohtaan. Lisäksi johtajan tulisi pystyä luomaan juuri tällaista todellista, aitoa innostusta. Tunneälykäs johtaja kykenee muiden tunteita tunnistamalla ja niihin vaikuttamalla toimimaan juuri näin. (George 2000.)

Haastateltavat pohtivat muiden ihmisten näkökantojen ja mielipiteiden huomioimista päätöksenteossa. Heidän mukaansa ne tulee ja kannattaa ottaa päätöstilanteissa huomioon, mutta ne eivät saa olla määrävissä asemassa. Haastateltavat kertoivat pitävänsä tärkeänä ymmärtää, mitä muiden ihmisten näkökantojen ja mielipiteiden takana on. Pää-



töksentekijän tuleekin suodattaa muiden ihmisten tunteiden ja mielipiteiden antamaa informaatiota ja hyödyntää sitä oman päätöksentekonsa tukena. Edelleen johtajan tulisi ymmärtää muiden tunteita, muttei välttämättä myöntyä niihin tai olla samaa mieltä. (Goleman 1998, 145.)

*Tietysti täytyy tajuta et mitä muut ihmiset jostain asiasta mieltii ja reagoi niihin, mut jos ne alkaa ohjaamaan kaikkea päätöksentekoa, niin sit siitä tulee kyl todella vaikeata. Et se ei saa ohjata liikaa sitten. Et jos alkaa sen mukaan tekee asioita, et kuka lujimpaa huutaa, niin sit on aika huonoilla jäljillä. (H2)*

Moninaisuuden hyväksikäyttö organisaatiokontekstissa voidaan määritellä tavoitteeseen pyrkimisenä erilaisten ihmisten avulla. Moninaisuuden hyväksikäytössä lahjakkaat johtajat kunnioittavat taustaltaan erilaisia ihmisiä, ymmärtävät erilaisia maailmankatsomuksia, tulevat toimeen erilaisten ihmisten ja ovat hienotunteisia sekä pitävät moninaisuutta rikkautena. (Goleman 1998, 154–155.) Haastateltavat pitivät tärkeänä edellytyksenä moninaisuuden hyödyntämiselle ihmisten tuntemista ja heidän kykyjensä ja kompetenssiensa tuntemusta. Esimerkiksi kokouksia koolle kutsuessaan he eivät kutsu ihmisiä koolle niin sanotusti organisaatiokaavion mukaan, vaan ihmisten erilaisen osaamisen ja kykyjen mukaan. Eri alojen asiantuntijoiden lisäksi haastateltavat pyrkivät hyödyntämään eri päätöksentekotasolla olevia henkilöitä.

### **Empatia**

Empatia on osa ihmisen sosiaalista taitoa ja sosiaalista kyvykkyyttä. Empatialla tarkoitetaan ymmärrystä muiden tunteista, heidän tarpeistaan ja huolenaiheistaan. (Goleman 1998, 137.) Empatian käsite tulee kreikan ilmaisusta *em pathos*, tuntee sisälle. Empatia määritellään kyvyksi asettua toisen henkilön asemaan, ikään kuin lukea toista ja ymmärtää hänen tunteitaan. Empatia on sympatian tapaan toisen ymmärtämistä, mutta sympathyllä tarkoitetaan toisen kanssa tuntemista, kun taas empatialla tarkoitetaan toisen syvällistä, sisällistä ymmärtämistä. (Kolari 2000, 70; Saarinen 2002, 96.)

Empaattisuus vaatii aitoa kiinnostusta toisia ihmisiä kohtaan ja kykyä ottaa huomioon heidän tarpeensa. Empatia edellyttää myös kykyä lukea toisen ihmisen sanatonta viestintää, hänen ilmeitä, eleitä, äänensävyjä ja kehonkieltä. Empatiata voi oppia ja sitä voi tietoisesti myös kehittää. (Kolari 2000, 70; Saarinen 2002, 96.)

Haastateltavien mukaan empatia on päätöksenteossa usein mukana. Haastateltavat kertoivat kokeneensa empatiaa päätöksiä tehdessään muun muassa henkilöstöasioista päätettäessä ja epäonnistumisia kohdattaessa. Lisäksi haastateltavat pohtivat empaattisuutta siinä, miten asioita esitetään ja esimerkiksi palautteenannon kohdalla.

*Jotkut ratkaisut mitkä vaikuttaa johonkin toisiin ihmisiin, sanotaan nyt, työelämässä mieltii jonkun työtehtäviä, tai sitten työnkuviomuutoksiin, tai vastuualueiden muutokseen, tai johonkin muihin näihin juttuihin niin kyllä siinä semmoinen empatia aina mukana täytyy olla. (H2)*

Mittal ja Sindhun (2012) mukaan hyvät johtajat tuntevat empatiaa toisia kohtaan, ja pystyvät silti tekemään vaikeita päätöksiä. Heidän mukaansa hyvillä johtajilla on kykyä asettua toisen saappaisiin ja ymmärtää miksi ja miten työntekijät reagoivat organisaation tapahtumiin tai henkilökohtaisiin kriiseihin. Kuitenkaan tämä empatia ei estä heitä tekemästä vaikeita päätöksiä. Hyvät johtajat huomioivat toisten tunteet, mutta samalla selittävät päätösten syitä niin, että ihmisten on helpompi ymmärtää heidän tekemiään päätöksiä. Vaarana voi toisaalta olla liiallinen identifioituminen toisten tunteisiin ja tätä kautta päätöksenteon vaikeutuminen. (Mittal - Sindhu 2012.) Haastateltavat totesivat, että liiallinen empaattisuus isoja päätöksiä tehdessä voi olla vaarallista.

*Mut se on kuitenkin lievästi, ainakin isommissa asioissa se on vähän vaarallinen semmoinen empaattisuuden perustuva päätöksenteko, että pitäisi ainakin isoimmassa jutuissa, pitäisi vähän välttää, pitäisi ainakin olla vähän analyysia ja muuta. (H3)*

Parhailta johtajilla on nykypäivänä kykyä kuunnella aktiivisesti, joka onkin empatian lähtökohtana. Empatia ei tarkoita, että tulisi olla samaa mieltä tai suostua myönnetyksiin, ja siksi se onkin hyödyllistä myös liike-elämässä. Empatian avulla johtaja voi päästä parempaan neuvotteluasemaan ja toisaalta empatian avulla kovatkin päätökset saattavat aiheuttaa normaalia vähemmän ristiriitoja ja katkeruutta. Esimerkiksi irtisanomistilanteissa empatia on erityisen tärkeää, niin lähtevien kuin yritykseen jäävien kannalta. Empaattisesti hoidettujen irtisanomistilanteiden jälkeen jäljelle jäävät eivät tunne samalla tavalla vihaa tai katkeruutta, kuin mitä he tunsivat huonosti ja ankarasti hoidettujen irtisanomisten jälkeen. (Goleman 1998, 139–145.)

## **5.5 Optimismi – jokainen ongelma on mahdollisuus**

Optimismia on pyrkiä tavoitteisiin esteistä ja takaiskuista huolimatta ja motivoitua ennen kaikkea toivosta (Goleman 1998, 122). Haastatteluissa korostui optimistinen lähtökohta päätöksentekoon. Haastateltavien mukaan päätöksenteossa pitää olla taustalla aina tietynasteinen optimismi ja usko siihen, että päätökset ovat aina tilanteen parhaita päätöksiä.

*Et kyl se on yks kantava voima kaikennäköisessä päätöksenteossa on optimismi, koska täytyy lähteä siitä et, tekee minkä päätöksen vaan niin se on aina paras päätös siihen asiaan ja silloin on oltava se, et sanotaan et niissäkin tapauksissa kun ei oo mitään muita kun huonoja vaihtoehtoja, niitäkin on, mutta joutuu niistä huonoista vaihtoehtoista valitsemaan sen vähiten huonoimman, niin sekkin on optimismia mun mielestä. (H2)*

Lisäksi haastatteluiden mukaan optimistinen näkökanta auttaa näkemään ongelmat mahdollisuuksina ja epäonnistumiset oppimisen paikkoina. Optimisti kykeneekin suhtautumaan takaiskuun rakentavasti, sillä hän ei pidä epäonnistumisia oman persoonansa puutteina tai vikoina (Goleman 1998, 127).

Päätöksenteon optimismia on haastateltavien mukaan myös näkökanta siitä, että jokaiseen tilanteeseen ja ongelmaan löytyy ratkaisu. Tämä vaatii joustavuutta ja sopeutumista erilaisiin tilanteisiin. Haastateltavat korostivatkin valmiutta muutoksiin päätöksenteossa. Muutosvalmiudella tarkoitetaan muutosten alullepanoa ja niiden hallintaa, kun taas joustavuudella tarkoitetaan muutoksiin sopeutumista (Goleman 1998, sivu). Päätöksentekijältä vaaditaan haastateltavien mukaan molempia. Pitää olla kykyä nähdä tilanteita, joissa muutosta tarvitaan. Toisaalta pitää pystyä muuttamaan ja sopeuttamaan omaa päätöksentekoaan muuttuvissa tilanteissa tai uuden tiedon esiin tullessa.

*Maailma muuttuu, meen pitää itteki muuttaa, et jos me vaan seurataan reaktiivisesti et mitä maailmassa tapahtuu ja vastataan kilpailujen huutoon, niin me ollaan aina myöhässä. Vaan meidän pitää itekin muuttaa, keksitään uusia asioita, tehdään uusia trendejä. (H5)*

Muutosvalmiuden taustalla vaikuttaa innovatiivisuus ja uusien ajatusten ja näkökulmien arvostaminen. Innovatiivisuudella tarkoitetaan luontevaa ja avointa suhtautumista uusiin ajatuksiin ja näkökulmiin (Goleman 1998, 95). Haastateltavat näkivät innovatiivisuuden haasteellisena päätöksenteossa, mutta toisaalta hyvin tärkeänä seikkana.

*No ainakin jos mä nyt itse ajattelen, niin helpommin mä menen sen kokemuksen ja semmoisen kautta asioissa. Varmaan pitäisi mennä enemmän semmoisen innovatiivisen ja uuden ajattelun kautta. Et se on aika vaikeata, se ei oo helppoa. (H2)*

Innovatiivisuudelle pitää haastateltavien mukaan antaa organisaatiossa tilaa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi päätösprosessissa sitä, että uudennlaisille päätösvaihtoehtoilta annetaan aikaa muotoutua ja niitä pohditaan vaihtoehtoina. Haastateltavat huomauttivat, että innovatiivisuus voi tulla oman organisaation sisältä tai siihen voidaan hakea apua

ulkopuolelta, mutta innovatiivisuuden keskiössä ovat ihmiset. Haastateltavat mainitsivat esimerkiksi aloitejärjestelmät ja omien prosessien kehittämisohjelmat tilanteiksi hyödyntää organisaation ihmisten innovatiivisuutta ja uusia ajatuksia.

## 6 LOPUKSI

### 6.1 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin tunneälyä johtajan päätöksenteossa. Tutkimuksen päätöksentekongelma oli *miten tunneäly on mukana johtajan päätöksenteossa?* Tutkimuksen alaongelmat olivat *mitkä ovat tunneälyn keskeiset käsitteelliset mallit ja miten johtaja toimii päätöksentekotilanteessa?*

Ensimmäistä alaongelmaa lähestyttiin teoreettisen tarkastelun avulla. Teoriasta löydettiin kolme selkeästi tunneälyn tutkimuskenttää hallitsevaa mallia, jotka valittiin tarkasteluun. Nämä mallit ovat Mayerin ja Saloveyn, Golemanin ja Bar-Onin tunneälymallit. Tunneälymallien todettiin olevan osittain päällekkäisiä. Tunneäly määrittellen kyvyksi tunnistaa ja tulkita omia ja muiden tunteita sekä käyttää tätä tietoa hyväksi omassa ajattelussa ja toiminnassa sekä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tämä Mayerin ja Saloveyn tunneälyn suppeampi käsitys on teoreettinen ja selkeä. Goleman ja Bar-On yhdistävät tunneälyn käsitteeseen lisäksi tunnetaitoja ja persoonallisuustekijöitä. Tunneälyn käsite on jo melko vakiintunut tieteelliseen käytäntöön, mutta edelleen kiistellään siitä, tulisiko määrittelyn sisältää vain tunteiden ja älykkyyden käsitteistön teemoja, vai onko hyväksyttävää liittää tunneälyyn myös persoonallisuuteen liittyviä tekijöitä, kuten optimismia ja itseluottamusta. Voidaankin ajatella, että yksimielisyyteen tunneälyn käsitteestä ei välttämättä päästä koskaan. Toisaalta harva asia ihmistieteessä on yksiselitteistä. Se erottaakin ihmistieteen eksakteista tieteistä ja luulen, että juuri ihmistieteen moniselitteisyys on se kiehtova ja loputon työmaa, josta ihmistä tutkivat ammentavat inspiraationsa. Ihmistä ei voi puristaa samanlaiseen muottiin, kuin vaikkapa molekyyliä.

Tutkimuksen toisena alaongelmana oli selvittää sitä, miten johtajat toimivat päätöksentekotilanteessa. Ongelmaa lähestyttiin teorian avulla sekä hankittiin haastatteluilla kosketusta johtajien todelliseen arjen päätöksentekoon. Johtajien käsitykset päätöksentekoprosessin luonteesta eivät kaikilta osin tukeneet teorian näkemyksiä. Haastatteluiden perusteella luotava kuva päätöksentekoprosessista ei ole samankaltainen lineaarinen jatkumo kuin perinteiset teoriat antavat ymmärtää. Haastatteluissa korostui päätöksenteon kokonaisvaltaisuus. Johtajan työ on jatkuvaa päätöksentekoa. Ehkä juuri tämä on syynä siihen, että selkeää päätösprosessia ei synny, sillä johtajan ”pöydällä” on jatkuvasti isompia ja pienempiä päätöksiä tehtävänä. Päätöksenteko on haastatteluiden perusteella interaktiivista. Vaikka suurin osa haastateltavista totesi tekevänsä lopullisen päätöksen melko itsenäisesti, käyttävät he ennen tätä aikaa ihmisten kanssa keskusteleminen, kyselemiseen, asioiden läpikäymiseen ja eri näkökantojen hakemiseen. Lisäksi päätöksiä nähdään olevan erilaisia. Päätökset voivat olla helppoja, nopeasti tehtäviä

rutiininomaisia ratkaisuja tai monimutkaisia, kompleksisempia ongelmia, jotka vaativat enemmän resursseja niiden ratkaisemiseen. Näiden kahdentyyppisten päätösten luomisprosessitkin tällöin luonnollisesti eroavat toisistaan. Haastateltavat korostivat, että päätökset tehdään sen hetkisen parhaan tiedon mukaan, ymmärtäen, että tieto ei ole täydellistä tai lopullista. Kuitenkin jokainen päätös on aina sen hetken paras päätös. Tämä on lähellä rajoitetun rationaalisuuden ajatusta, jossa tehdään tyydyttäviä päätöksiä senhetkisen tilanteen ja rajoitetun tiedon perusteella. Epävarmuus onkin haastateltavien mukaan luonnollisena osana päätöksentekoprosessia.

Päätöksenteon kohdalla voidaan palata ihmistieteeseen ja sen monimuotoisuuteen. Päätöksenteko on kompleksi prosessi, jonka keskiössä on ihminen. Organisaatiot voivat kehittää erilaisia keinoja päätöksenteon standardoimiseksi tai ohjaamiseksi, mutta usein loppujen lopuksi päätöksen tekee ihminen, jonka omat käsitykset, kokemukset, mielipiteet ja arvot muovaavat hänen prosessiaan ja lopullista päätöstä. Tämä tutkimus antaa vihjeitä siitä, miten tämä päätöksentekijän sisäinen maailma on mukana hänen päätöksenteon prosessissaan.

Tämän tutkimuksen päätutkimusongelmana oli, miten tunneäly on mukana johtajan päätöksenteossa. Ongelmaa lähestyttiin tunneälyn eri komponenttien avulla ja kysyttiin johtajilta, miten ne ovat mukana heidän päätöksenteossaan. Erityisiä esiin nousseita teemoja ovat päätöksenteon järki ja tunteet, intuitio ja kokemus päätöksenteossa, päätöksentekijän käsitys itsestään, päätöksentekijän sosiaalinen tutka sekä optimismi ja muutosvalmius.

Tunteiden ja järjen yhdistäminen päätöksenteossa osoittautui hieman ristiriitaiseksi aiheeksi. Perinteinen dualistinen ihmiskäsitys elää yhä, sillä järki ja tunne nähdään usein erillisinä yksikköinä, ja erityisesti organisaatiomaailmassa järkeä pidetään voitolla. Toisaalta tunteet myönnetään ihmisen toiminnassa merkityksellisiksi. Haastateltavat kertoivat, ettei päätöksiä tehdä pelkän tunteen perusteella, mutta tunteet ovat kuitenkin selkeästi läsnä päätöksenteossa. Haastateltavat totesivat tunteen joskus helpottavan päätöksentekoa, ja joskus toisaalta saavan päätöksentekijän miettimään hetken pidempään. Tunne voi siis olla apuväline päätöksiä tehdessä. Tunne voi ohjata, poistaa tieltä sopimattomia vaihtoehtoja ja nostaa joitakin vaihtoehtoja esille. Tunteessa on näin ollen yhtä lailla rationaalisen toiminnan ydin, sillä ilman tunnetta ei ole valintaa. Päätöksentekijän on tärkeää tiedostaa ja tunnistaa oma sisäinen äänensä. Tunteen ja järjen yhteispelissä auttaa tunneäly. Tunneäly voisikin toimia siltana tunteen parempaan hyödyntämiseen päätöksenteossa. Päätöksentekijä, joka tietää, miksi tuntee tietyllä tavalla, voi ohjata tai hyödyntää tätä tunnetta. Lisäksi päätöksentekijä, joka ymmärtää, miksi muut ihmiset organisaatiossa tuntevat tietyllä tavalla, voi perustella päätöksiä osuvammin ja saada ihmiset ymmärtämään motiivit päätöksien takana. Päätöksentekijä ei saa olla tunteidensa orja, mutta toisaalta päätöksentekijä ei myöskään ole rationaalisesti toimiva

kone. Tunneälyn avulla voimme matkata kohti kokonaisempaa ihmiskäsitystä, jossa järki ja tunteet kulkevat käsi kädessä, ja tunneäly toimii välittäjäaineena.

Haastatteluissa nousivat esiin intuition ja kokemuksen hyödyntäminen päätöksenteossa. Intuitiota käytetään haastatteluiden mukaan päätöksenteossa harkiten, ja sen tueksi pyrittiin hankkimaan faktaa ja analyysia. Intuitioon luotetaan erityisesti henkilöstöasioiden päätöksenteossa, esimerkiksi rekrytoinnissa. Intuitio koetaan usein ”tunnen tietäväni” tasolla. Tällöin sen erottaminen tunteista voi olla vaikeaa. Voidaan ajatella, että esimerkiksi rekrytointitilanteissa luotetaan intuition voimaan, sillä harvoin puolen tunnin haastattelun jälkeen päätöksentekijällä voi todellisuudessa olla merkittävää tietoa siitä, miten rekrytoitava tulisi hoitamaan työtehtävänsä, sopimaan organisaation ilmapiiriin, miten joustava hän todellisuudessa tulisi olemaan ja miten hän tulisi toimeen kollegoidensa kanssa. Näitä kaikkia voidaan vain arvioida. Tällöin päätöksentekijä luottaa intuitionsa, sisäiseen vaistoon, joka kertoo, kenet kandidaateista yrityksen tulisi palkata. Intuition lisäksi tällöin saatetaan hyödyntää kokemusta aikaisemmista vastaavista tilanteista. Kokemuksen koettiin helpottavan päätöksentekoa. Yleisestikin voidaan ajatella, että organisaatiomaailmassa kokemusta arvostetaan ja työelämän eteneminen perustuu kokemukseen. Haastateltavien mukaan kokemus vaikeista tilanteista auttaa pärjäämään tulevissa tilanteissa paremmin. Kokemukset kasvattavat ja antavat näkökulmia. Kuitenkin kokemuksen hyödyntämisessä päätöksenteossa tuotiin esille haasteita, joita olivat omiin päätöksentekokaavoihin kangistuminen ja kokemusperusteisen päätöksenteon hankala perustelu ja selittäminen muille organisaatiossa. Kokemusta hyödyntäessä päätöksentekijän tulisikin kysyä itseltään, teenkö tämän näin, koska olen aina ennenkin tehnyt tämän näin, vai teenkö tämän näin, koska kokemukseni perusteella tämänkaltaisissa tilanteissa tällainen lähestymistapa on tarkasteluni jälkeen osoittautunut kannattavaksi, ja olen reflektoinut myös muita vaihtoehtoja. Reflektointi, itsensä tutkiskelu ja omien lähestymistapojen kriittinen tarkastelu voisivatkin olla avain kokemuksen sudenkuoppien välttämiseen.

Intuition, kokemuksen ja tunteen hyödyntäminen päätöksenteossa limittyy häilyvästi. Niiden erottaminen omassa ajattelussakin voi olla vaikeaa. Ne kaikki pohjaavat tietyllä tavalla tunteeseen, värittyneisiin muistoihin ja kokemuksiin. Ne voivat olla erittäin hyödyllisiä välineitä päätöksenteossa. Niiden käyttöä tulee kuitenkin hallita ja tuoda tietoisuuden tasolle. Voitaisiinkin ajatella, että päätöksentekijän itsetuntemus ja itsehillintä nousevat välineiksi yksilön ”sisäisen päätöksentekijän” tehokkaaksi hyödyntämiseksi.

Tärkeäksi tekijäksi nousikin päätöksentekijän selkeä käsitys itsestään. Haastateltavien mukaan päätöksentekijällä tulee olla realistinen kuva omista vahvoista ja heikoista alueistaan päätöksenteon suhteen, tervettä itseluottamusta tehdä päätöksiä myös epävarmoissa tilanteissa ja viedä niitä eteenpäin, itsehillintää pysyäkseen rauhallisena ja näin kasvattaa luottamusta, sekä itsekuria tehdä vaikeitakin päätöksiä joskus vastavirtaan. Stressinhallintaa haastateltavat eivät pitäneet ongelmallisena alueena. Päätöksen-

tekijän vahva itsetuntemus voidaan nähdä pohjana näille kaikille. Vahvasti itsensä tunteva päätöksentekijä pystyy käsittelemään vaikeita asioita ja kohtaamaan organisaation ongelmia, sillä hän tiedostaa asiat joihin hän voi tai ei voi vaikuttaa, ja joista hän todellisuudessa on vastuussa. Hän tunnistaa itsestään tunteita ja kykenee löytämään keinoja niiden käsittelyyn. Itsetuntemuksen voidaan ajatella olla tärkeää kenelle tahansa. Kuitenkin johtajalle, joka usein tekee päätöksiä kymmenien ihmisten puolesta, tämä on ensiarvoisen tärkeää.

Oman itsensä tuntemuksen ja hallinnan lisäksi haastateltavat kertoivat tarvitsevansa päätöksenteossa sosiaalista osaamista. Päätöksentekijän tulee kyetä tunnustelemaan ja tunnistamaan organisaation, tiimin ja yksilöiden tunneilmapiirit ja tämän kautta säätämään omaa käyttäytymistään luodakseen mahdollisimman hyvän kasvualustan päätöksille. Voidaankin ajatella johtamisen muuttuneen vuosikymmenten saatossa selkeiden käskyjen antamisesta pehmeämpään ja sovittolevampaan suuntaan. Johtajan tulee nykyisin kyetä motivoimaan, inspiroimaan ja antamaan merkityksiä. Hyvien johtajien tulee olla kykeneviä virittämään toisen ihmisen tunneilmastoon ja tätä kautta luomaan toimivaa molemminpuolisesti hyödyttävää suhdetta. Johtajan tunneilyn vaatimusten voidaan olettaa kasvaneen. Etenkin nuoret työntekijät arvostavat hyvää ja kannustavaa esimiestä niin paljon, että sen vuoksi ollaan valmiita vaihtamaan vaikka työpaikkaa. Tunneily voikin olla yksi keino, jolla organisaatiot ja johtajat voivat pitää kiinni huipukyvyyistään.

Toisaalta sosiaalisen osaamisen vaatimusten voidaan ajatella lisääntyvän tässä tutkimuksessa havaitun päätöksenteon interaktiivisuuden lisääntyessä. Päätöksentekijän tulee pystyä tehokkaasti hankkimaan erilaisia näkökantoja, rehellisiä mielipiteitä ja muiden ihmisten asiantuntemusta päätöksentekonsa tueksi. Tällöin päätöksentekijän kyvyt ymmärtää muita ihmisiä ja heidän tunteitaan korostuvat erityisesti. Myös empatian nähtiin olevan mukana päätöksenteossa. Haastateltavat päätöksentekijät kertoivat kokevansa empatiaa päätöksiä tehdessään ja pohtivat empaattisia tapoja esimerkiksi päätöksen esille tuomisessa. Empatia on toisen saappaisiin astumista ja toisen tunteiden ymmärtämistä. Empatia ei kuitenkaan tarkoita, että tulisi olla samaa mieltä asioista. Haastateltavat totesivatkin, etteivät kuitenkaan pohjaa päätöksiään empatiaan. Empatian avulla päätöksiä voidaan kuitenkin paremmin viedä käytäntöön ja saada vietyä läpi.

Haastatteluista välittyvä kuva päätöksenteosta on interaktiivinen ja yhteistyöhön nojaava. Voidaankin ajatella, että nykypäivän päätöksenteko ei ole yksinäistä, johtajan kammiossa tehtävää puuhaa. Enemmänkin päätöksenteko on näkökulmien ja tietojen hankintaa muiden ihmisten avulla. Johtajan tulee päätöksiä tehdessään reflektoida omia ja muiden käsityksiä ja huomioida organisaation jäsenten käsitykset. Johtajan sosiaaliset tunteidot ovat näin ollen tärkeässä osassa.

Lisäksi haastatteluissa korostui optimistinen katsantokanta päätöksentekoon. Päätöksiä tehdään aina tietynlaisen optimismin vallassa, ja uskotaan siihen, että päätös on pa-



ras, johon tällä hetkellä pystytään. Optimismin uupuessa päätöksenteossa, putoaa siltä tietyllä tavalla pohja. Pessimistinen päätöksentekijä ei ehkä kykene päätöksiin lainkaan nähdessään vaihtoehtoissa vain huonoja puolia. Lisäksi optimismiin liittyy tekijä, joka tuo sitä realismin tasolle, nimittäin muutosvalmius. Haastatteluissa korostui näkemys, että päätöksentekijän tulee olla kykenevä ja valmis muuttamaan huonoksi osoittautuneita päätöksiään. Omiin päätöksiin ja näkökantoihin ei saa ”rakastua”, vaan niitä pitää kyetä tarkastelemaan kriittisesti silloin kun on tarvetta ja myös muuttaa niitä silloin kun ne osoittautuvat vääriksi.

Päätöksentekijä tarvitsee haastatteluiden mukaan useita tunneälyyn liittyviä niin henkilökohtaisia kuin sosiaalisia taitoja. Haastatteluista kuitenkin ilmeni, että kaikki tunneälyn osa-alueet eivät olleet yhtä suuressa osassa päätöksiä tehtäessä. Esimerkiksi kunnianhimoa ei nähty merkitsevänä piirteenä päätöksenteossa. Kunnianhimo on haastateltavien mukaan taustalla ylipäättään työssä menestymiseen, mutta päätöksenteossa oma henkilökohtainen kunnianhimo ei ollut merkittävänä tekijänä. Voidaankin ajatella, että johtajat toteuttavat päätöksentekonsa kautta niin sanotusti yrityksen kunnianhimoa ja jättävät omat kunnianhimonsa kohteet vähemmälle huomiolle. Lisäksi haastateltavat pohtivat, ettei muiden ihmisten kehittäminen yleensä ollut päätöksenteossa merkittävänä vaikuttajana. Haastateltavat näkivät hyvänä asiana, jos ihmisten itsensä kehittäminen on osana heidän työtään, mutta päätöksiä tehdessä ei varsinaisesti pohdittu asioita tältä kannalta. Haastateltavat eivät myöskään nähneet suostuttelun olevan tärkeässä osassa heidän päätöksentekoaan. Päätöksen perustelu ja sen syiden avaaminen organisaation jäsenille nähtiin erittäin tärkeänä, mutta suostuttelua pidettiin päätöksenteossa vieraana.

Tunneäly nähdään tänä päivänä tärkeäksi tekijäksi johtamisen onnistumiselle. Voidaankin tämän tutkimuksen perusteella ehdottaa, että tunneäly on tärkeää myös päätöksenteon onnistumiselle. Päätöksenteko kattaa suuren osan johtajan ajasta. Johtaja toteuttaa päätösten kautta johtajuuttaan. Johtaminen on päätöksentekoa. Näin ollen voidaan ajatella, että mikäli tunneäly on tärkeää johtajuudessa, on sen oltava tärkeää myös päätöksenteossa. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tätä näkemystä. Tunneäly on tämän tutkimuksen perusteella mukana johtajan päätöksenteossa useilla eri tavoilla. Päätöksentekijä tarvitsee monia tunnetaitoja itsensä ymmärtämiseen ja hallitsemiseen, sekä muiden ihmisten tulkintaan. Tunneälyä tarvitaan tunteiden ja päätöksenteon toimivassa yhdistämisessä.

Mitä johtajien siis tulisi tehdä, jotta he voisivat paremmin toteuttaa tunneälyn hyötyjä päätöksenteossa? Kaiken lähtökohtana on ”Tunne itsesi.” ja ”Tunne oma päätöksentekosi”. Oma toimintaansa ja päätöksentekoaan on mahdoton parantaa, ellei ensin tiedä, tunne ja reflektoi, miten sitä tekee. Tunneäly voisikin toimia välineenä itseensä ja omaan päätöksentekoon tutustumisessa. Tunneälykoulutusten avulla johtajat voivat parantaa omaa tunneälykkyyttään ja tietoisuuttaan tunteistaan. Tunneälykoulutuksissa voitaisiin myös erityisesti soveltaa tunneälyn parantamista päätöksenteon kontekstiin. Tä-

män tutkimuksen tulokset voivat auttaa kehityskohteiden valinnassa esimerkiksi selventämällä sitä, millaisia asioita päätöksentekijä työssään kohtaa ja millaisia tunneälyn taitoja hän erityisesti tarvitsee.

Toisaalta voidaan vielä huomauttaa, että niin johtamisessa kuin päätöksenteossa tarvitaan tunneälyn lisäksi muitakin kykyjä, kuten kognitiivista kapasiteettia loogiseen ja käsitteelliseen ajatteluun sekä esimerkiksi luovuutta. Pelkkä tunneäly ei riitä hyvään johtajuuteen. Tämä tutkimus alkoi Maslow'n sitaatilla vasarasta, joka kuvaa sitä, että ne työkalut joita meillä on, määrittelevät sen, millaisia asioita pystymme korjaamaan. Johtajan työkalupakin tulisikin olla sisällöltään runsas ja monipuolinen. Sen tulisi sisältää älykkyyden, loogisen päättelyn ja luovuuden lisäksi myös tunneälyn työkaluja. Tunneäly ei kuitenkaan ole vasara, vaan enemmänkin sivellin. Sen avulla johtaja pystyy ulottumaan asioihin, joita ei perinteisellä ”vasaralla” kyetä korjaamaan. Sen avulla johtaja voi tuoda päätöksiä käytäntöön viimeistellysti ja parantaa niiden toteutumista. Sen avulla johtaja voi maalata organisaation päätöksentekoon pehmeämpiä sävyjä, sillä mustavalkoisuus on vanhanaikaista.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullista tutkimusmenetelmää noudattavan tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, mikäli tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eikä teorianmuodostukseen, tulosten analyysiin tai niiden tulkintaan ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä luotettavuuden lähteenä on suureksi osaksi tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, sekä hänen tekemänsä valinnat ja niiden perustelu. Tutkijan on pystyttävä kuvaamaan ja perustelemaan tekstissään kaikki tekemänsä valinnat; millaisten valintojen joukosta hän on ratkaisun tehnyt, mitä nämä ratkaisut ovat, sekä miten hän on päätenyt lopullisiin ratkaisuihinsa. Lisäksi tutkijan tulee pystyä arvioimaan omien valintojensa tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta tutkimuksen tavoitteiden kannalta. (Vilka 2005, 158.) Tässä tutkimuksessa luotettavuus on pyritty huomioimaan tutkimuksen eri vaiheissa siten, että tutkija on pyrkinyt kuvaamaan, selittämään ja arvioimaan kaikkia tekemiään valintoja tutkimuksen edetessä, sekä dokumentoimaan ne parhaan kykynsä mukaan tähän tutkimusraporttiin. Esimerkkeinä tästä ovat aineiston huolellinen käsittely jokaisessa vaiheessa, kuten litterointia suoritettaessa sekä aineiston analyysin periaatteiden tarkka kuvaus ja näiden periaatteiden noudattaminen analyysiä toteutettaessa.

Perinteisesti tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa on noussut esiin kahdenlaisia luotettavuuden mittareita. Nämä mittarit soveltuvat parhaiten määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, mutta niistä saadaan hyötyä myös laadullista tutkimusmenetelmää noudattavan tutkimuksen arvioinnissa. (Vilka 2005, 161–162.) Ensinnäkin tut-

kimuksen luotettavuuden mittarina on sen validius eli pätevyys. Validiudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri niitä asioita, joita on tarkoituskin mitata. Validiusseikat tulisi ottaa huomioon jo tutkimusmetodia valittaessa, sillä vääränlaisella metodilla tutkimuksen validius voidaan murentaa. Tässä tutkimuksessa tutkitaan päätöksentekijöiden subjektiivisia näkemyksiä käsillä olevasta tutkimuskohteesta ja ilmiöstä. Tällöin tarkoituksenmukaisinta on kysyä juuri päätöksentekijöiltä itseltään näitä näkemyksiä haastattelun avulla. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) Mikäli tutkija olisi halunnut mitata haastateltavien tunneälyä, olisi toisenlainen metodi tullut kyseeseen. Tässä tapauksessa tutkija oli kuitenkin kiinnostunut juuri haastateltavien henkilökohtaisista, subjektiivisista näkemyksistä tunneälyyn liittyen, eikä tarkoituksena ollut mitata tai arvioida haastateltavan tunneälyn tasoa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa erityisen tärkeään asemaan nousee tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tärkeitä tekijöitä ovat esimerkiksi henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Tällöin validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta, ja voidaan kysyä sopiiko selitys kuvaukseen eli onko selitys luotettava. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–228.) Tässä tutkimuksessa validius on huomioitu juuri tarkalla selostuksella ja kuvauksella tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkija on pyrkinyt tuomaan esiin kaikki tutkimukseen ja sen tuloksiin vaikuttavat tekijät laajasti ja puolueettomasti.

Toinen tutkimuksen luotettavuuden mittari on tutkimuksen reliaabelius, jolla tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta. Reliaabelius siis tarkoittaa tutkimuksen tai mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Käytännössä reliaabelius siis merkitsee sitä, että laadullista tutkimusta tekevän kahden tutkijan tulisi päätyä samanlaisiin tuloksiin, tai samaa henkilöä tutkittaessa eri tutkimuskerroilla tulisi päätyä samoihin tuloksiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 226; Vilka 2005, 161–162.) Laadullisessa tutkimuksessa toistettavuus voidaan nähdä haasteellisempänä, kuin määrällisen tutkimuksen kohdalla. Muut tutkijat saattavat huolellisesta tutkimuksen kuvauksesta, sekä aineiston luokittelu- ja tulkintasääntöjen perusteellisesta esittelystä huolimatta päätyä toisenlaiseen lopputulokseen. Syynä voi tällöin olla, että eri tutkijoilla on eritasoinen perehtyneisyys ja esiymmärrys aiheesta. Kuitenkin tärkeänä tekijänä laadullisessa tutkimuksessa on, että toisen tutkijan tulisi samoilla tulkintasäännöillä löytää se tulkinta, jonka alkuperäinen tutkija on tutkimuksensa perusteella esittänyt, vaikka toinen tutkija löytäisikin muita tulkintoja. (Vilka 2005, 159–160.) Tässä tutkimuksessa reliaabeliutta on pyritty ottamaan huomioon teemahaastattelurunkoa tehdessä, sekä erityisesti aineiston analyysivaiheessa. Aineiston analyysi on pyritty kuvaamaan niin tarkasti ja suorittamaan sellaisella huolellisuudella, että analyysi olisi toisenkin tutkijan suoritettavissa.

Tässä tutkimuksessa luotettavuuden haasteet liittyivät haastattelumenetelmään. Haasteena oli, ymmärsikö tutkija haastateltavan antaman vastauksen sillä tavalla kuin haastateltava on tarkoittanut. Tätä huolta tutkija pyrki huomioimaan tekemällä lisäkysymyksiä ja selventämällä asiaa niiden avulla. Haasteena voitiin myös nähdä, ymmärsikö haasta-

teltava tutkijan kysymyksen oikein ja samalla tavalla kuin muut haastateltavat. Tätä pyrittiin varmistamaan huolellisella artikulaatiolla, selkeillä kysymyksillä ja selkeillä teemoilla.

Lisäksi haasteita aiheutti aiheen tietynlainen sensitiivisyys. Tunteista puhuminen ei ole luontevaa kaikille, ja niiden läpikäyminen tuntemattoman tutkijan kanssa ei välttämättä tunnu mielekkäältä. Kuitenkin tutkija koki päässeensä aiheen ytimeen haastatteluiden kuluessa.

### **6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet**

Tässä tutkimuksessa selvitettiin tunneälyä johtajan päätöksenteossa. Tarkoituksena oli selvittää, miten tunneäly on mukana johtajan päätöksentekoprosessissa, ja mitkä tunneälyn osa-alueet nousevat esiin päätöksenteon osalta. Kiinnostavaa olisikin tutkia, miten näitä tarvittavia osa-alueita ja tunnetaitoja voitaisiin paremmin hyödyntää ja kehittää päätöksenteon parantamiseksi. Tämä tutkimus pohjasi käsitykseen siitä, että tunneälyä voidaan oppia ja parantaa. Tunneälyn kehittämiseksi onkin keinoja, ja tämän tutkimuksen kannalta erityisen kiinnostavaa olisi, miten juuri päätöksenteossa tarvittavia tunneälyn taitoja voitaisiin parantaa ja oppia soveltamaan paremmin päätöksenteon yhteydessä.

Olisi myös hyödyllistä tutkia, mitkä tunnetaidot ovat erityisen tärkeitä päätöksen onnistumisen kannalta. Tässä tutkimuksessa sivuttiin aihetta, mutta ei otettu kantaa tunneälyn vaikutuksista päätöksenteon onnistumiseen tai epäonnistumiseen, ja olisikin mielenkiintoista tutkia, miten tunneälyltään eritasoiset johtajat onnistuvat päätöksissään, ja mitkä tunneälyn osa-alueet osoittautuisivat erityisen tärkeiksi.

Tunteen merkitystä päätöksenteossa on tutkittu jo jonkin verran, mutta tunneälyn tutkimus päätöksenteon yhteydessä on vielä lapsenkengissä. Jatkotutkimuskohteena olisikin hyvin mielenkiintoista tietää, eroavatko naisten ja miesten näkökannat aiheesta jollain tavalla. Toki on todettu, että naisten ja miesten välillä ei ole merkittävää eroa tunneälykkyydessä. Toisaalta eri osa-alueet ovat vahvempia, ja olisi mielenkiintoista selvittää, miten tunneäly näyttäytyisi naisjohtajien päätöksenteossa.

Tutkimuksessa esiin nousutta intuition teemaa päätöksenteon yhteydessä on tutkittu jonkin verran, ja sen jatkotutkimus olisikin erittäin mielenkiintoista.

## LÄHTEET

- Bar-On, R. (2000) Emotional and social intelligence. Insights from the emotional quotient inventory. Teoksessa: *The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace.*, toim. Bar-On, R. – Parker, J.D.A., 363–388. Jossey-Bass, San Fransisco, CA.
- Bar-On, R. (2006) The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, Vol. 18, 13–25.
- Bechara, A. – Damasio, A. R. (2005) The somatic marker hypothesis: A neural theory of economic decision. *Games and Economic Behavior*, Vol. 52, 336–372.
- Boyatzis, R. E. (2006) Using tipping points of emotional intelligence and cognitive competencies to predict financial performance of leaders. *Psicothema*, Vol. 18, 124–131.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D. – Rhee, K. S. (2000) Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competence inventory (ECI). Teoksessa: *The handbook of emotional intelligence: theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace.*, toim. Bar-On, R. – Parker, J.D.A., 363–388. Jossey-Bass, San Fransisco, CA.
- Brackett, M. A. – Geher, G. (2005) Measuring emotional intelligence: Paradigmatic diversity and common ground. Teoksessa: *Emotional intelligence in everyday life*, 2. painos, toim. Ciarrochi, J., Forgas, J. - Mayer, J. D., 27–50. Psychology Press, New York.
- Burciu, A. – Hapenciuc, C. V. (2010) Non-rational thinking in the decision making process. *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, 152–160, Academic Publishing.
- Burrell, G. – Morgan, G. (2000) *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Ashgate, Aldershot.
- Chari, S. (2008) Understanding and enhancing decision-making skills. *The International Journal of Clinical Leadership*, Vol. 16, 163–166.
- Cherniss, C. (2004) Intelligence, emotional. Teoksessa: *Encyclopedia of Applied Psychology*, toim. Spielberger, C., 315–319. Oxford, Boston.
- Cohen, M. D., March, J. G – Olsen, J.P. (1972) A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17 (1), 1–25.
- Colom, R. (2004) Intelligence assessment. Teoksessa: *Encyclopedia of Applied Psychology*, toim. Spielberger, C., 307–314. Oxford, Boston.
- Dane, E. – Pratt, M. G. (2007) Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, Vol. 32 (1), 33–54.

- Edwards, W. (1954) The theory of decision making. *Psychological Bulletin*, Vol. 51 (4), 380–417.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Etzioni, A. (1967) Mixed-scanning: A “third” approach to decision making. *Public Administration Review*, Vol. 27 (5), 385–392.
- Evans, J.St.B.T. (2008) Dual-processing accounts of reasoning, judgment and social cognition. *The Annual Review of Psychology*, Vol. 59, 255–278.
- Fernández-Berrocal, P. – Extremera, N. (2006) Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, Vol. 18, 7–12.
- George, J. M. (2000) Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, Vol. 53 (8), 1027–1055.
- Goleman, D. (1995) *Tunneäly: Lahjakkuuden koko kuva*. (alkuteos Emotional intelligence 1995, käännös Jaakko Kankaanpää) Otava, Helsinki.
- Goleman, D. (1998) *Working with emotional intelligence*. Bloomsbury, London.
- Heath, C. – Gonzalez, R. (1995) Interaction with others increases decision confidence but not decision quality: Evidence against information collection views of interactive decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 61 (3), 305–326.
- Hess, J.D. – Bacigalupo, A.C. (2011) Enhancing decisions and decision-making processes through the application of emotional intelligence skills. *Management Decision*, Vol. 49 (5), 710–721.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. – Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. 13.–14., osin uudistettu painos. Tammi, Helsinki.
- Hogarth, R. M. (2010) Intuition: A challenge for psychological research on decision making. *Psychological Inquiry*, Vol. 21, 338–353.
- Hyppänen, O. (2013) *Decision makers’ use of intuition at the front end of innovation*. Aalto University publication series, Doctoral Dissertations 30/2013.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N. – Boyle, E. (2006) Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 (4), 265–279.
- Kirkpatrick, S. A. – Locke, E. A. (1991) Leadership: Do traits matter? *Academy of Management: The Executive*, Vol. 5 (2), 48–60.

- Kolari, P. (2010) *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Acta Electronica Universitatis Tampereensis 949.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Lappalainen, P. (2012) *Socially Competent Leadership - predictors, impacts and skilling in engineering*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 467, Lappeenranta University of Technology.
- Malakooti, B. (2012) Decision making process: typology, intelligence, and optimization. *Journal of Intelligent Manufacturing*, Vol. 23 (3), 733-746.
- Matthews, G., Zeidner, M. – Roberts, R. D. (2002) *Emotional intelligence: Science and myth*. MIT Press, Cambridge.
- Mayer, J.D. – Salovey, P. (1993) The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, Vol. 17, 433–442.
- Mayer, J.D., Caruso, D.R. – Salovey, P. (2000) Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, Vol. 27(4), 267–298.
- Mayer, J.D., Salovey, P. – Caruso, D.R. (2004a) A further consideration of the issues of emotional intelligence. *Psychological Inquiry*, Vol. 15 (3), 249–255.
- Mayer, J.D., Salovey, P. – Caruso, D.R. (2004b) Emotional intelligence: Theory, findings and implications. *Psychological Inquiry*, Vol. 15 (3), 197–215.
- Mellers, B., Schwartz, A. – Ritov, I. (1999) Emotion-based choice. *Journal of Experimental Psychology: General*, Vol. 128 (3), 332–345.
- Michel, L. (2007) Understanding decision making in organizations to focus its practices where it matters. *Measuring Business Excellence*, Vol. 11 (1), 33–45.
- Milkman, K.L., Chugh, D. – Bazerman, M. (2008) *How can decision making be improved?* Harvard Business School, working paper, [www.hbs.edu/research/pdf/08-102.pdf](http://www.hbs.edu/research/pdf/08-102.pdf), arvioitu 23.12.2010.
- Mittal, V. – Sindhu, E. (2012) Emotional intelligence & leadership. *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. 12 (16), 34–37.
- Niiniluoto, I. (1999) *Johdatus tieteenfilosofiaan: käsitteen ja teorianmuodostus*. Otava, Helsinki.
- Nikander, P. (2007) Emootiot ja ammatillinen päätöksenteko. *Psykologia*, Vol. 6, 435–446.
- Paloheimo, H. – Wiberg, M. (1996) *Politiikan perusteet*. WSOY, Helsinki, Porvoo.
- Palojärvi, J. (2000) *Decision-making of SME entrepreneur: A psycho-social perspective*. Acta Universitatis Lapponiensis 29, University of Lapland, Rovaniemi.

- Patton, M. Q. (2002) *Qualitative research & evaluation methods*. 3<sup>rd</sup> edition. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Rosete, D. – Ciarrochi, J. (2005) Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 (5), 388–399.
- Saarinen, M. – Kokkonen, M. (2003) *Tunneäly – kohti kokonaista elämää*. WSOY, Juva.
- Saarinen, M. (2002) *Tunneälyn ja itsetuntemuksen työkirja*. WSOY, Helsinki.
- Salminen, A. (2009) *Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Salovey, P. – Mayer, J. (1990) Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, Vol. 9 (3), 185–211.
- Schein, E. H. (1990) Organizational culture. *The American Psychologist*, Vol. 45 (2), 109–119.
- Schwenk, C. R. (1984) Cognitive simplification processes in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, Vol. 5 (2), 111–128.
- Seo, M.-G. – Barrett, L. F. (2007) Being emotional during decision making – good or bad? An empirical investigation. *Academy of Management Journal*, Vol. 50 (4), 923–940.
- Sevdalis, N., Petrides, K. V. – Harvey, N. (2007) Trait emotional intelligence and decision-related emotions. *Personality and Individual Differences*, Vol. 42, 1347–1358.
- Simon, H. A. (1955) A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69 (1), 99–118.
- Simon, H. A. (1959) Theories of decision-making in economics and behavioral science. *The American Economic Review*, Vol. 49 (3), 253–283.
- Simon, H.A. (1977) *The new science of management decision*. Revised edition. Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Simon, H. A. (1979) Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, Vol. 69 (4), 493–513.
- Sinclair, R. C. (1988) Mood, categorization breadth, and performance appraisal: The effects of order of information acquisition and affective state on halo, accuracy, information retrieval, and evaluations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 42, 22–46.
- Stanovich, K. E. – West, R. F. (2000) Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? *Behavioral and Brain Sciences*, Vol. 23, 645–726.



- Subba Rao, P. (2010) *Management and organizational behavior*. Himalaya Publishing House, Mumbai.
- Summers, B. – Duxbury, D. (2012) Decision-dependent emotions and behavioural anomalies. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 118, 226–238.
- Sydänmaanlakka, P. (2006) *Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Talentum, Helsinki.
- Velásquez, J. D. (1998a) Modeling emotion-based decision-making. *Proceedings of AAAI Fall Symposium Emotional and Intelligent: The Tangled Knot of Cognition*.
- Velásquez, J. D. (1998b) When robots weep: Emotional memories and decision-making. *Proceedings of the National Conference on Artificial Intelligence*, 70-75, AAAI Press.
- Vilkka, H. (2005) *Tutki ja kehitä*. Tammi, Helsinki.
- Webb, K. S. (2009) Why emotional intelligence should matter to management: A survey of the literature. *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 74 (2), 32–41.
- Yin, R. K. (2009) *Case study research: design and methods*. Sage Publications Inc., California.
- Zarató, P. (2008) Decision making process: A collaborative perspective. *Studies in Informatics and Control*, Vol. 17 (2), 225–230.

### **Internet-lähteet**

*Breakthrough Ideas for Tomorrow's Business Agenda*, *Harvard Business Review*  
 <<http://hbr.org/2003/04/breakthrough-ideas-for-tomorrows-business-agenda/ar/2>>,  
 haettu 22.8.2013.

## LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

### Taustakysymykset

- Ikä, koulutus, asema
- Johtamiskokemus
- Päätöksentekokokemus, päätösten ryhmittely yleisesti
  - tunnepitoiset päätökset
  - faktapohjaiset päätökset

### Päätöksenteon kysymykset

- Oma päätöksentekoprosessi
- Oma päätöksentekotyö
- Päätöksenteon haasteet
- Päätöksenteko erilaisissa tilanteissa (varmuus, epävarmuus, riski)
- Päätöksenteon rajoitteet
- Päätöksenteon taustavaikutteet (organisaatiokulttuuri, hierarkia, arvot)

### Tunteet ja tunneäly päätöksenteossa

- Omien tunteiden tunnistaminen ja ilmaisu päätöksenteossa
- Omien tunteiden hallinta ja säätely päätöksenteossa
- Oman tunnetiedon hyödyntäminen päätöksenteossa
  
- Muiden tunteiden tunnistaminen ja arviointi päätöksenteossa
- Muilta saadun tunnetiedon hyödyntäminen päätöksenteossa

### Tunnetaidot: Henkilökohtaiset taidot

- Itsetuntemus päätöksenteossa
- Itsehallinta päätöksenteossa
- Motivoituminen päätöksenteossa
  
- Stressinhallinta päätöksenteossa
- Sopeutuvuus ja muutoksenhallinta päätöksenteossa

### Tunnetaidot: Sosiaaliset taidot

- Empatia päätöksenteossa
- Sosiaaliset kyvyt päätöksenteossa
  
- Näkemys oman toimialan päätöksenteon tunnepitoisuudesta
- Muuta lisättävää

## LIITE 2 HAASTATTELUSOPIMUS

Opiskelen Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikössä johtamista ja organisointia ja teen pro gradu-tutkielmaa tunteista ja tunneälystä päätöksenteon yhteydessä. Tutkimuksessa lähestytään aihetta johtajien subjektiivisten näkemysten kautta, ja tutkimusaineistona ovat päätöksentekijöiden haastattelut.

Haastattelut ovat täysin luottamuksellisia ja niitä käytetään vain tutkimustarkoituksiin. Haastattelut nauhoitetaan tutkijan tueksi ja kaiken tiedon tallentamiseksi. Haastattelut litteroidaan nauhalta puhtaaksi ja tiedot säilytetään luottamuksellisesti. Haastatteluun käytetyt nauhat tyhjennetään heti litteroinnin jälkeen. Tiedostoihin ei merkitä haastattavien tunnustetietoja, vaan niihin merkitään ainoastaan sukupuoli, asema yrityksessä, johtamiskokemus sekä yrityksen toimiala. Tutkimuksessa ei käy missään vaiheessa ilmi haasteltavien nimi tai työpaikka. Tutkimuksen teossa noudatan hyvän tieteellisen käytännön mukaisia toimintatapoja ja käsittelen kaikkea tutkimukseen liittyvää aineistoa ehdottoman luottamuksellisesti.

Tutkimus tehdään Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikköön ja tutkielman ohjaajana toimii johtamisen ja organisoinnin lehtori, TkT Kirsi Liikamaa. Sitoudun noudattamaan henkilötietolain (99/523) säädöksiä.

Kiitos osallistumisesta tutkimukseeni.

Porissa 23.1.2013

Eva Brander

**LIITE 3 HAASTATELTAVAT**

## Haastatteluiden suoritus

Johtaja 1	H1	24.1.2013	klo 9.00–10.30
Johtaja 2	H2	30.1.2013	klo 13.00–14.30
Johtaja 3	H3	31.1.2013	klo 9.00–10.30
Johtaja 4	H4	31.1.2013	klo 12.00–13.00
Johtaja 5	H5	1.2.2013	klo 8.30–9.30

	<b>Toimiala</b>	<b>Toimenkuva</b>	<b>Kokemus esimies- tai johtaja- asemassa</b>
H1	Kemianteollisuus	Toimitusjohtaja	20 vuotta
H2	Logistiikka	Yksikön johtaja	15 vuotta
H3	Metalliteollisuus	Toimitusjohtaja	yli 20 vuotta
H4	Metalliteollisuus	Toimitusjohtaja	18 vuotta
H5	Paperiteollisuus	Yksikön johtaja	30 vuotta