



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Mette Tolvanen

## **Intuition merkitykset esimiestyössä**

Johtamisen yksikkö  
Henkilöstöjohtamisen pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2021

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Mette Tolvanen	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Intuition merkitykset esimiestyössä	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Niina Koivunen	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2021	<b>Sivumäärä: 81</b>

---

**TIIVISTELMÄ:**

Esimiestyössä jatkuvat, äkilliset muutokset luovat painetta etenkin esimiesten informaation prosessointiin ja innovointiin, minkä vuoksi syntyy tarve intuitiivisten kykyjen aktiiviseen ja tietoiseen hyödyntämiseen analyttisten kykyjen rinnalla. Intuitio mahdollistaa käsiksi pääsemisen rajallisen älyn ulkopuolella olevaan tietoon. Intuitiota hyödyntämällä yrityksen on mahdollista saada ainutlaatuista ja vaikeasti kopioitavissa olevaa etua, sillä intuition taustalla vallitsevat henkilön yksilölliset kokemukset ja oppiminen. Intuitio soveltuu laaja-alaisesti työelämään ja sillä on monipuolisesti erilaisia käyttökohteita. Tutkimuksessa halutaan saada selville, mikä merkitys intuitiolla on esimiesten työssä. Intuitiota on tutkittu esimiestyön näkökulmasta Suomessa vähän.

Tutkimusongelmana on, mitkä ovat intuition merkitykset esimiestyössä ja alakysymyksenä, miten intuitiota hyödynnetään esimiestyössä. Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat intuitio, intuitiivinen päättely sekä esimiestyö. Tutkimusta varten on tarkasteltu intuitiota ja esimiestyötä koskevaa kirjallisuutta. Teoreettisessa viitekehityksessä yhdistetään intuition ja esimiestyön kirjallisuus.

Tutkimusta varten haastateltiin seitsemän esimiestä kahdelta eri esimiestasolta eräästä tietoliikennealalla toimivasta yrityksestä. Aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin teemahaastattelua ja haastattelut pidettiin yksilöhaastatteluina etänä Teams-sovelluksen välityksellä. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin teema-analyysia, jonka avulla aineistosta muodostettiin neljä teemaa: ihmisen kohtaaminen, päätöksenteko, ideointi ja mahdollisuuksien tunnistaminen sekä käyttämättömät mahdollisuudet. Kaikkiin teemoihin liittyi se, että intuitioita täydennettiin rationaalisuudella.

Ihmisen kohtaamisessa intuition avulla mahdollistui sanattoman viestinnän signaalien aistiminen, jolloin toisen ihmisen lukeminen helpottui, mikä edesauttoi auttamista, ihmisten erilaisuuden havaitsemista ja henkilöiden tuntemista. Intuitio nopeutti ja selkeytti päätöksentekoa sekä toi siihen varmuutta ja paransi päätösten laatua. Intuitiota hyödynnettiin etenkin, kun päätöksentekoon kohdistui aikapaine, faktatietoa ei ollut tai sitä oli paljon, se osoitti eri suuntiin tai oli useita yhtä hyviä vaihtoehtoja. Intuitio helpotti ja sujuvoitti ideoiden keksimistä ja mahdollisuuksien tunnistamista sekä toi esiin rohkeita ideoita, mikä edellytti mielikuvitusta, tilaa ja aikaa. Lisäksi intuitioiden esiintuomista ja hyödyntämistä edisti avoimuus, luottamus sekä turvallisuus. Intuition liittyi käyttämättömiä mahdollisuuksia. Intuition runsas hyödyntäminen esimiestyössä tapahtui luonnollisesti ja pääosin tiedostamattomasti. Esimiehillä oli avoin ja positiivinen asenne tiimiläisten intuitioihin. Kehittämiskohteeksi osoittautui se, että esimiehet oma-aloitteisesti keskustelivat tiimiläisille intuition hyödyntämisestä. Esimiehet oivalsivat intuition olevan voimavara, jota kannattaa hyödyntää jatkossa tietoisemmin ja aktiivisemmin.

---

**AVAINSANAT:** intuitio, intuitiivinen ajattelu, intuitiivinen päättely, esimies, esimiestyö

## Sisällys

1. Johdanto	6
1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	7
1.2. Tutkimuksen rajaukset ja rakenne	7
1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet	9
2. Intuitio	10
2.1. Intuitio -käsitteen määrittely	10
2.2. Intuition eri muodot ja tasot	12
2.3. Älykäs intuitio	15
2.4. Intuition harjoittaminen	19
3. Intuitiivinen ajattelu ja päättely	22
3.1. Intuitiivinen ja analyyttinen järjestelmä	22
3.2. Intuitiivinen päättelyprosessi käytännössä	24
3.3. Intuitiivisen ajattelun sekä päättelyn edellytykset ja esteet	26
3.4. Millaisiin tilanteisiin intuitiivinen ajattelu ja päättely sopii parhaiten?	28
3.5. Intuitiivisen ajattelun sekä päättelyn hyödyt	29
4. Esimiestyö	32
4.1. Esimiehen tehtävät	33
4.2. Vastuu ja valta	35
4.3. Esimiesosaaminen	36
4.4. Tutkimuksen viitekehys: Intuitio esimiestyössä	39
5. Menetelmät	43
5.1. Laadullinen tutkimus	43
5.2. Aineiston keruu	44
5.3. Aineiston analyysi	48
6. Tulokset	50
6.1. Teema 1: Ihmisen kohtaaminen	51

6.2. Teema 2: Päätöksenteko	54
6.3. Teema 3: Ideointi ja mahdollisuuksien tunnistaminen	59
6.4. Teema 4: Käyttämättömät mahdollisuudet	62
7. Johtopäätökset	66
Lähdeluettelo	71
Liitteet	79
Liite 1. Haastattelukysymykset	79
Liite 2. Haastattelu aikataulu	81

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b> Intuition eri muotoja Raamin jaotteluun pohjautuen.	12
<b>Kuvio 2.</b> Tilanteita, joihin intuitiivinen ajattelu ja päättely sopii parhaiten kappaleessa esitetyn teorian mukaan.	29
<b>Kuvio 3.</b> Tutkimuksessa teema-analyysin myötä muodostetut neljä teemaa.	50
<b>Kuvio 4.</b> Intuition merkitykset päätöksenteossa.	56
<b>Kuvio 5.</b> Intuition syntymisen ja hyödyntämisen edellytykset.	61

## 1. Johdanto

Jo Albert Einstein korosti intuitiivisen mielen merkitystä. Hän käsittää intuitiivisen mielen pyhänä lahjana ja järkevän mielen puolestaan uskollisena palvelijana. Einsteinin mukaan yhteiskunta tukee palvelijaa eli järkevää mieltä, kun taas lahja eli intuitiivinen mieli on unohdettu. (Kasanoff, 2017.) Myös Steve Jobs on korostanut intuitiota hänen menestykseensä vaikuttaneena tekijänä (Umoh, 2017).

Intuitio mahdollistaa rajallisen älyn ylittävien oivallusten syntymisen. Intuitio on ylivertainen sen takia, että ihminen oivaltaa, jonka jälkeen hän vasta tajuaa, miten hän tietää, jolloin idean arvo hahmotetaan myöhemmin. Intuitiota hyödyntämällä yritys voi saavuttaa merkittävää kilpailukykyä sekä hyvinvointia. Siitä huolimatta intuitiota ei yleensä hyödynnetä yrityksissä, sillä intuitio koetaan usein epäluotettavana. Kokemus intuition outoudesta sekä epäluotettavuudesta johtuu siitä, että intuition lukutaito ei ole hallinnassa. Mikäli intuition tietoa puolestaan pystytään lukemaan, voi sen kertominen muille ja sen mukaan menetteleminen jäädä vaille tarvittavaa rohkeutta. Intuition lukutaitoa pystyy kuitenkin harjoittamaan yksinkertaisilla harjoituksilla. Intuition hyödyntämisestä saatavat hyödyt ovat ilmeisiä. (Raami, 2018.) Lisäksi koneälyn on todella vaikeaa korvata intuitiivista ajattelua (Raami, 2016, s. 29).

Intuitiosta voidaan hyötyä monipuolisesti myös esimiestyössä. Intuition erinomaisuus painottuu etenkin nopeutta edellyttäviin tilanteisiin sekä tilanteisiin, joissa tiedon määrä on joko liian pieni tai suuri. Lisäksi intuition hyödyntäminen on eduksi uusia ideoita keksittäessä ja intuitio onkin korvaamattomin kyseisissä tilanteissa. (Raami, 2018.) Oppimiseen ja kokemukseen perustuvan intuition kautta luontevasti, vaivattomasti ja helposti syntyneisiin ideoihin voi jopa liittyä tuntemus siitä, että idea vain pulpahtaa mieleen. (Raami, 2016, s. 49.) Nykyään olosuhteet muuttuvat nopeasti ja kilpailukyvyyn ylläpitäminen edellyttää innovointia, minkä vuoksi omista kognitiivisista kyvyistä täyden hyödyn irti ottamisen merkitys korostuu (Matzler, Uzelac & Bauer, 2014a). Esimiehet tarvitsevat kognitiiviset kykynsä käyttöön kokonaisvaltaisesti, sillä heidän informaation

prosessointiinsa kohdistuu korkeat vaatimukset (Matzler, Uzelac & Bauer, 2014b). Kyseisten tekijöiden vuoksi tutkimuksessa sovelletaan intuitiota esimiestyöhön. Tutkimuksessa halutaan saada selville, mitä merkityksiä intuitiolle esimiestyössä todellisuudessa annetaan ja miten sitä hyödynnetään.

### **1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet**

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää intuition merkityksiä esimiestyössä. Tutkimuskysymys on siis: mitkä ovat intuition merkitykset esimiestyössä? Lisäksi tutkimuskysymyksen alakysymys on: miten intuitiota hyödynnetään esimiestyössä?

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on intuition ymmärtäminen. Tutkimuksen toisena tavoitteena on käsitellä intuitiivista ajattelu- ja päättelyprosessia sekä siihen liittyviä tekijöitä. Tutkimuksen kolmantena tavoitteena on analysoida, mitkä ovat intuition merkitykset esimiestyössä. Tutkimuksen neljäntenä tavoitteena on tarkastella sitä, miten intuitiota hyödynnetään esimiestyössä.

### **1.2. Tutkimuksen rajaukset ja rakenne**

Tutkimuskohteena ovat esimiehet, sillä tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat intuition merkitykset nimenomaan esimiestyössä. Tutkimuksessa intuitiota on sovellettu tietoliikennealalle, sillä yleisesti vallitsee käsitys, että insinöörivaltaisilla aloilla, joihin tietoliikennealakin lukeutuu, ajattelu on analyttistä ja päätökset perustuvat rationaaliseen päättelyyn. Tutkimuksessa haluttiin saada käsitys aiheesta nimenomaan alalta, jossa intuition hyödyntäminen nähdään lähtökohtaisesti epätyypillisenä.

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa johdatellaan tutkimuksen aiheeseen sekä esitellään perusteluita tutkimukselle. Ensimmäisessä kappaleessa määritellään tutkimuksen

tarkoitus ja tavoitteet. Lisäksi toisessa kappaleessa selvennetään tutkimusta koskevia rajauksia sekä rakennetta. Kolmannessa kappaleessa määritellään tutkimuksen keskeisimmät käsitteet.

Tutkimuksen toinen luku käsittelee intuitiota. Ensimmäisessä kappaleessa määritellään intuitio käsitteenä. Toisessa kappaleessa selvennetään intuition eri muotoja ja tasoja. Kolmannessa kappaleessa määritellään älykäs intuitio. Neljännessä kappaleessa tarkastellaan intuition harjoittamista.

Tutkimuksen kolmannessa luvussa tarkastellaan puolestaan intuitiivista ajattelua ja päättelyä. Ensimmäisessä kappaleessa esitellään ihmisen ajattelun kaksi järjestelmää. Toisessa kappaleessa käsitellään intuitiivisen päättelyprosessin toteutumista käytännössä. Intuitiivisen ajattelun sekä päättelyn edellytyksiä ja esteitä tarkastellaan kolmannessa kappaleessa. Neljännessä kappaleessa selvennetään sitä, millaisiin tilanteisiin intuitiivinen ajattelu ja päättely sopii parhaiten. Viidennessä kappaleessa käydään läpi intuitiivisen ajattelun sekä päättelyn hyötyjä.

Tutkimuksen neljännessä luvussa käsitellään esimiestyötä. Ensimmäisessä kappaleessa esitellään esimiehen tehtäviä. Vastuu ja valta on toisen kappaleen aiheena. Kolmas kappale puolestaan koostuu esimiesosaamisesta. Neljännessä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen teoreettinen viitekehys eli tarkastellaan intuitiota esimiestyössä.

Viidennessä eli menetelmiä koskevassa luvussa kerrotaan, miten tutkimusprosessi eteni ja mitä valintoja tehtiin sekä kuvataan aineiston keruussa ja analyysissa käytettyjä menetelmiä. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Kukin kappale kuvaa yhtä teemaa, joita ovat ihmisen kohtaaminen, päätöksenteko, ideointi ja mahdollisuuksien tunnistaminen sekä käyttämättömät mahdollisuudet. Seitsemäs luku puolestaan koostuu johtopäätöksistä.

### 1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat intuitio, intuitiivinen päättely sekä esimiestyö.

#### *Intuitio*

Intuitio on keskeinen varhaiseen tietämiseen liittyvä kognitiivinen prosessi (Welling, 2005). Intuitio on automaattisten ja kokonaisvaltaisten miellelyhtymien kautta syntyvä tunnepitoisesti latautunut arvio tai päätös (Dane & Pratt, 2007). Intuitio on siis oivallus, jota ihminen ei kykene tietoisesti täysin perustelemaan (Laine & Vilkkö-Riihelä, 2007, s. 180).

#### *Intuitiivinen päättely*

Intuitiivinen päättelytapa on nopea, automaattinen, vaivaton ja tiedostamaton. Kuitenkin intuitiivisessa päättelyssä aivot tekevät paljon työtä ihmisen tiedostamattomissa. (Jackendoff, 2012, s. 212–214.) Intuitiivinen päättelytapa on pitkälle kehittynyt, sillä se perustuu oppimiseen sekä kokemukseen (Matzler, Bailom & Mooradian, 2007). Intuitiivinen ajattelu on kognitiivinen perusta kaikelle ajattelulle. Intuitiivinen päättely ei prosessina ole täysin vaihtoehtoinen rationaaliselle päättelylle, vaan ne täydentävät toisiaan. (Jackendoff, 2012, s. 214–215.)

#### *Esimiestyö*

Esimiestyö merkitsee sekä toimenkuvaa että ammattitaitoaluetta (Viitala & Jylhä, 2019, s. 245). Esimies on vastuussa oman tiiminsä toiminnasta ja yritystason strategian toimeenpanemisen oman tiimin avulla on keskeinen esimiehen tehtävä. Esimies siis ohjaa toimintaa näyttämällä suunnan ja reagoi ajoissa havaitessaan ristiriitoja. (Salminen, 2006, s. 23.) Esimies luo ja varmistaa edellytykset, kuten puitteet ja mahdollisuudet, menestyksekkäälle työn tekemiselle (Järvinen, 2018, s. 27, 31, 38).

## 2. Intuitio

Intuitio ilmenee yleensä emotionaalisena tietämisenä, johon voi liittyä myös joitakin fyysisiä merkkejä (Surel, 2010, s. 203). Intuitio voi ilmetä eri muodoissa, sillä se sopii monipuolisesti eri tilanteisiin. Intuitio voidaan luokitella joko arki-intuitioksi, asiantuntijan intuitioksi, keksijöiden ja visionäärien intuitioksi tai suoraksi tietämiseksi. Intuitiota on mahdollista harjoittaa. Ihminen pystyy tiettyjä taitoja harjoittamalla saavuttamaan älykkään intuition, joka tukee ihmisen ajattelua sekä päätöksentekoa. (Raami, 2016, s. 9, 12, 19, 48–51.)

### 2.1. Intuitio -käsitteen määrittely

Sisäisen tietämisen tapoja kutsutaan intuitioiksi (Raami, 2016, s. 9). Intuitio on tiedostamattomien, nopeiden sekä kokonaisvaltaisten miellelyhtymien kautta syntyvä tunnepitoisesti latautunut arvio tai päätös (Dane & Pratt, 2007). Intuitiivinen mieli on holistinen, sillä se pystyy käsittelemään laajempiakin kokonaisuuksia. Lisäksi kyseisessä prosessissa tuntemukset sekä ajattelu työskentelevät yhdessä, mikä tukee intuitiivisen mielen holistisuutta. (Sadler-Smith, 2010, s. 26.) Intuitio on päättelymuotona monimutkainen sekä erittäin kehittynyt. Intuitio perustuu oppimiseen sekä karttuneeseen kokemukseen. Intuitio pohjautuu siis muun muassa ihmisen päähän tallentuneisiin faktoihin, käsitteisiin, malleihin ja menettelytapoihin. (Matzler, Bailom & Mooradian, 2007.) Intuition kehittyneisyyttä tukee sen joustavuus eli intuitio pystyy sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin (Salonen, 2017, s. 29). Intuitio voi perustua oppimisen sekä kokemuksen lisäksi noettiseen tietämiseen eli ideoiden ja tiedon ilmestymiseen (Raami, 2016, s. 22–23).

Intuitiolla ei ole sanallista kieltä eli samanlaista ääntä ja ilmaisutapaa kuin analyyttisellä mielellä. Analyyttisestä mielestä on helpompaa olla tietoinen, sillä sen sisäinen puhe tapahtuu sanoilla. (Sadler-Smith, 2010, s. 12.) Intuition ilmaisutapana puolestaan toimivat erilaiset tunteet sekä tieto (Raami, 2016, s. 45). Lisäksi intuition aikaansaannoksiin

lukeutuvat erilaiset viestit, ideat, näkemykset, ratkaisut, käyttäytyminen tai luottamus. Intuition ilmenemistavat vaihtelevat yksilöiden välillä. (Salonen, 2017, s. 29.) Intuitio ilmenee joko pelkkänä emotionaalisena tietämisenä tai emotionaalisena tietämisenä, johon liittyy fyysisiä merkkejä (Surel, 2010, s. 203).

Usein negatiivisesti latautunut intuitio viestii ihmiselle asian välttämisestä ja puolestaan positiivisesti virittynyt intuitio on merkki jonkinlaisesta vetovoimasta. Intuitiot ovat aikaisia tuntemuksia sekä merkkejä, minkä vuoksi niitä on syytä seurata tietyllä varauksella. Niiden täydentäminen rationaalisella päättelyllä on olennaista etenkin tärkeissä päätöksentekotilanteissa. (Sadler-Smith, 2010, s. 20–21.) Intuitiivisen sekä analyyttisen järjestelmän välisen yhteistyön kehittämistä tarvitaan, jotta rationaalinen prosessi tukee intuitiivista prosessia sujuvasti ja tarkoituksenmukaisesti (Salonen, 2017, s. 26, 29, 121).

Vaikka ihminen ei välttämättä pysty löytämään suoria ja selkeitä sanoja intuition ilmaisemiseen, ihminen pystyy tunnistamaan ja määrittelemään tiettyjä merkkejä, jotka liittyvät hänen intuitiivisiin ajatuksiinsa (Surel, 2010, s. 208). Intuitioita kuvaillessaan ihmiset hyödyntävät usein kuvailevia metaforia, sillä niiden avulla ihmisten on helpompi löytää sopivat sanat kuvaamaan tunnettaan. Esimerkiksi intuition saadessaan ihminen voi kuvata tapahtumaa siten, että jokin välähti mieleen. Jokin ratkaisu saattaa puolestaan tuntua oikealta tai se saattaa syntyä vaivattomasti. Myös keholliset tuntemukset, kuten kylmien väreiden kokeminen, ovat mahdollisia intuitioihin liittyen. (Raami, 2016, s. 45–46.) Lisäksi intuitio voi ilmetä sekavissa ja epävarmoissa ympäristöissä tai hankalissa tilanteissa sisäisenä levollisuutena (Salonen, 2017, s. 30). Vaikka intuitiot voivat näyttäytyä hyvin erilaisina sanallisina ilmauksina, olennaisinta on kuitenkin se, että yksilö tunnistaa itse alkuperäisen havainnon (Raami, 2015, s. 159). Intuitio ilmenee yleensä tietona tai tuntemuksina eli se ilmaisee asioita, mutta ei painosta ihmistä tai velvoita ihmiseltä mitään (Salonen, 2017, s. 30).

## 2.2. Intuition eri muodot ja tasot

Intuition käyttäminen soveltuu pätevästi ihmisen elämän jokaiselle osa-alueelle ja myös yhteiskunnan eri aloille (Surel, 2010, s. 215–216). Intuitiivisen prosessoinnin käyttäminen ei tarkoita sitä, että toiminta olisi äkillistä, harkitsematonta ja arvaamatonta (Salonen, 2017, s. 79). Intuitio on hyvin moninainen. Intuitiosta voidaan eritellä eri muotoja: arjessa ilmenevä intuitio, asiantuntijan intuitio, keksijöiden ja visionäärien intuitio sekä suora tietäminen. Intuition eri muotojen ymmärtäminen on olennaista, sillä tällöin ihminen pystyy arvioimaan paremmin intuitionsa luotettavuutta. (Raami, 2016, s. 48–51.) Kuvioon 1 on koottu intuition eri muodot.



**Kuvio 1.** Intuition eri muotoja Raamin jaotteluun pohjautuen (Raami, 2016, s. 48–51).

Intuitio ilmenee arjessa useissa eri tilanteissa joko tunnepohjaisena tietämisenä tai tunnepohjaisina tuntemuksina. Erilaiset tunteet, miellelyhtymät sekä opitut tavat tiettyjen asioiden pitämisestä tai pitämättömyydestä luovat perustan arjessa ilmenevälle intuitiolle. (Raami, 2016, s. 49.) Ihminen pystyy oppimaan tällä tavalla emotionaalisesti melko nopeastikin (Kahneman, 2012, s. 274).

Sekä asiantuntemuksesta että kokemuksesta on hyötyä asiantuntijan intuition kehittymisen näkökulmasta. Asiantuntijan intuition kehittyminen ei ole yksinkertaista, vaan sille on ominaista haastavuus. Lisäksi se vie aikaa. Asiantuntijan intuition kehittyminen edellyttää sen pohtimista, mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät. (Hurteau ja muut, 2020.) Asiantuntijan intuitio perustuu kokemukseen sekä suoraan että epäsuoraan oppimiseen, sillä kyseisten prosessien myötä ihmisen alitajuntaan on muodostunut laaja tietovarasto, joka kattaa myös ihmisen tekemät havainnot. Asiantuntijan tapauksessa tietovarastossa olevat tietorakenteet ovat älykkäitä. Kyseisestä tietovarastosta tieto, havainnot sekä kokemukset pystyvät yhdistymään intuitiivisesti tilanteen vaatimalla tavalla. Asiantuntijalla kyseinen prosessi toimii sujuvasti. Lisäksi asiantuntijan intuitioon liittyy vahvasti sanaton, hiljainen tieto sekä hahmontunnistus. (Raami, 2016, s. 49, 83, 86.) Asiantuntijan intuitio pohjautuu kykyyn hahmottaa kattavia, säännöllisiä malleja ja hahmoja uusissa konteksteissa, sillä monimutkaistenkin asioiden takana vallitsevat yksinkertaisista elementeistä muodostuvat havaittavissa olevat kaavat. Kokemuksen karttuessa intuition toiminta kehittyy edistyneempään suuntaan. (Salonen, 2017, s. 22.)

Prosessina jonkun tietyn alan asiantuntemuksen hankkiminen on hidasta sekä hienovaraisista. Asiantuntijan intuition saavuttaminen kohdistuu usein tiettyihin tehtäviin eli se on kiteytynyttä. (Kahneman, 2012, s. 274, 279.) Myös yleisluontoisen eli joustavan asiantuntijuuden saavuttaminen on kuitenkin mahdollista (Raami, 2016, s. 84). Omistautuneen harjoittelun myötä asiantuntija pystyy ratkaisemaan erilaisia ongelmia ja tekemään erilaisia päätöksiä nopeasti pohjaten johonkin vahvaan ja mahdollisesti luovaan intuitioon (Kahneman, 2012, s. 275). Yksittäisten tapausten ja kokemusten myötä tapahtuneen syvällisen oppimisen lisäksi asiantuntijalta luonnistuu myös laajojen kokonaisuuksien hahmottaminen asiantuntijan intuition avulla (Raami, 2016, s. 84). Asiantuntijan intuition kehittymiseen vaikuttaa harjoittelun lisäksi palautteen nopeus, suoruus sekä laatu (Kahneman & Klein, 2009).

Asiantuntijan intuition kehittyminen vie siis aikaa, yleensä noin kymmenen vuotta Eugene Sadler-Smithin mukaan, jota Norton artikkelissaan haastatteli (2010). Asiantuntijan intuition saavuttamiselle on myös olemassa tiettyjä ehtoja, joita ovat ympäristön säännöllisyys ja mahdollisuus oppia kyseiset ympäristön säännönmukaisuudet pitkäkestoisella harjoittelulla. Intuitio pohjautuu taitoon edellä mainittujen ehtojen täytyessä. Tällöin asiantuntijan intuition voi luottaa, sillä tilanteiden tunnistamisen myötä päätökset ja ennusteet ovat tarkkoja ja ne syntyvät nopeasti. (Kahneman & Klein, 2009.) Asiantuntija tukeutuu rationaalisuuteen tilanteissa, joissa tapahtuu jotain odottamatonta sekä tilanteissa, joita hän ei ole kohdannut aiemmin (Sadler-Smith, 2010, s. 14).

Keksijöiden ja visionäärien intuitiossa kokemuksen sekä oppimisen kautta saavutettu asiantuntijuus pystytään ylittämään henkilökohtaisten tietämisen tapojen avulla. Tällöin mahdollistuu jonkin sellaisen luominen, mitä kukaan muu ei ole edes osannut vielä kuvitella. (Raami, 2016, s. 49.)

Suora tietäminen puolestaan muodostuu muun muassa ennalta aavistamisesta, voimakkaan ymmärryksen saavuttamisesta jossakin tilanteessa sekä välittömästä tunnetilan aistimisesta. Suora tietäminen ei pohjaudu mihinkään aiempaan, vaan se mahdollistuu monen eri prosessin yhteisvaikutuksen myötä. (Raami, 2016, s. 50.)

Edellä mainittujen intuition muotojen lisäksi vuorovaikutustilanteissa ilmenevää intuitiota kutsutaan sosiaaliseksi intuitioksi. Ilman intuitiivista prosessointia vuorovaikutuksen aikaansaaminen ja sen jatkaminen ei onnistuisi. Sanattoman viestinnän, joka ulottuu myös ihmisen tiedostamattomiin, osuus on merkittävä. Ihminen välittää ja aistii sekä käsittää tiedostamattomat signaalit intuitiivisesti. Intuitiivinen järjestelmä kykenee esimerkiksi havaitsemaan, jos kiinnostus ei ole vilpittömää. Signaalit ovat tyypillisesti hyvin pieniä ja huomaamattomia, mutta intuitiivisen prosessin todella nopean tarkastelun myötä yksittäisistä signaaleista muodostuu laajempi kokonaisuus, joka tuo ilmi, mistä on kyse. Toinen ihminen kokee tulleensa kuulluksi sosiaalisen intuition käyttämisen myötä, mikä onkin eräs keskeisimmistä sen käyttämisen vaikutuksista. (Salonen, 2017, s. 37–38,

41, 47.) Sanaton viestintä siis toimii intuitiivisten sosiaalisten käsitysten muodostumisen lähteenä. (Meneses & Larkin, 2017).

Intuitiota voidaan tarkastella sekä yksilö- että ryhmätasolla. Kollektiivinen intuitio edellyttää taustalla vallitsevaa alakohtaista ymmärrystä, ajan myötä karttunutta kokemusta sekä kognitiivisia kompetensseja. Näiden asioiden yhteisvaikutuksesta rakentuu itsenäisesti käsitys eli intuitio, joka vuorovaikutuksen avulla kerrotaan muille ja siitä muodostetaan käsitys kollektiivisesti eli yhdessä muiden ihmisten kanssa. (Akinci & Sadler-Smith, 2019.) Intuitiivisen tiedon jakaminen mahdollistaa sen luotettavuuden lisääntymisen esimerkiksi asiantuntijayhteisössä (Raami, 2016, s. 85). Ryhmän intuitioon vaikuttavat merkittävästi aiempi kokemus ryhmän jäsenyydestä, transaktiivinen eli kollektiivinen muistijärjestelmä, tiimin valtuudet, päätöksien motiivit sekä päätöksien tärkeys (Dayan & Elbanna, 2011). Myös ryhmätasolla yhdessä ratkaisuja tehtäessä intuitiivisen ja analyyttisen järjestelmän yhteistyö on merkittävässä roolissa. Intuitiivisten kokemusten kertominen ja pohtiminen muiden ihmisten kanssa yhdessä edesauttaa kokemuksesta oppimista. Täten jatkossa asioista päättäminen on edistyneempää kollektiivisten intuitioiden kehittymisen myötä. (Akinci & Sadler-Smith, 2019.)

### **2.3. Älykäs intuitio**

Ihmisen ajattelua sekä päätöksentekoa auttaa nimenomaan älykäs intuitio. Kolmen taidon omaksumisen kautta ihminen pystyy saavuttamaan älykkään intuition. Älykkään intuition saavuttaminen edellyttää kykyä virittyä intuition, lukea intuitiota ja arvioida kunkin intuition luotettavuutta. Lisäksi intuition sanallistaminen sekä sen tuottaman tiedon jakaminen muille ihmisille ovat keskeisiä taitoja niiden haastavuudesta huolimatta. Avoimuus havainnoille sekä erottelukykyisyys, etenkin samanaikaisesti ilmetessä, ovat piirteitä, jotka liittyvät vahvasti intuition älykkääseen hyödyntämiseen. Intuition lukutaito koostuukin pääosin nimenomaan havainto- ja erottelukyvystä. (Raami, 2016, s. 9–10, 12, 19.) Intuitiivisten prosessien kehittymistä edesauttaa yleinen kiinnostus asioihin,

kokeilunhaluisuus sekä avaramielinen ja suvaitsevainen asenne (Salonen, 2017, s. 23). Itseluottamus on myös keskeisessä asemassa. Tietoisesti työskentelemällä ihminen pystyy vähentämään pelkoa intuition käyttämisestä. (Cartwright, 2004; Williams, 2012.)

Älykkään intuitiokyvyn kehittämisen keskiössä on intentio eli mielen suuntaaminen ratkaisun saavuttamiseksi sekä ihmisen toiminta. Ihmisen mieli tarvitsee harjoitusta avartuakseen, sillä esimerkiksi havaintokyvyn vapauttaminen edellyttää rajoittavien uskusten poisoppimista. Kokonaisuudessaan intuition kehittäminen on tietoisesti kasvamista, joka tapahtuu itseen tutustumalla ja ajattelua harjoittamalla. Ei-tietoisien mielen laajempi hyödyntäminen mahdollistuu esimerkiksi käyttäytymisen syiden tai ajattelun tiedostamisen, kuten intuitioiden havainnoimisen ja niihin huomion kiinnittämisen, kautta. Intuition kuunteleminen on keskeistä etenkin sellaisissa tilanteissa, joissa mieli vastustaa jotakin asiaa tai ajatus palaa mieleen uudelleen. (Raami, 2016, s. 38, 79, 259–260, 271, 275.) Korkeamman tietoisuuden omasta toiminnastaan voi saavuttaa muun muassa itsereflektiota harjoittamalla. Tietoisuuden kautta ihminen alkaa luottamaan siihen, että hän pystyy tunnistamaan intuitiivisia ajatuksiaan. (Surel, 2010, s. 222, 224.)

Ihmisen sisäisen äänen puhuessa hiljaa oleminen, intuition kuunteleminen ja sen kunnioittaminen ovat keskeisiä asioita. Hiljaisten hetkien luominen tietoisesti yksin ollessa edesauttaa intuition yhteyden saavuttamista, minkä vuoksi osaksi päivän rutineja on olennaista sisällyttää hiljaisuus. Kyseisen hetken voi saavuttaa meditoimalla, tietoisuustaitoharjoituksia tekemällä, joogaamalla, kirjoittamalla, kirjaa lukemalla, rauhoittavaa musiikkia kuuntelemalla tai soittamalla jotain soitinta. Ihminen pystyy keskittymään pelkästään hengittämiseen myös erilaisten yksitoikkoisten sekä rytmikkäiden aktiviteettien, kuten juoksun, pyöräilyn, kävelyn tai neulomisen, harjoittamisen kautta. Kyseiset hetket voivat sijoittua kodin lisäksi myös muun muassa autoon, toimistolle tai luontoon. Samanaikaisesti kyseisten aktiviteettien tekemisen kanssa ihmisen ajatukset pystyvät vaeltamaan, mikä puolestaan auttaa saavuttamaan sisäisen tietämisen tavat. Myös uuteen kulttuuriin matkustaminen voi saada aikaan ihmisen intuitiivisten kykyjen

aktivoitumisen, sillä matkustaminen saa ihmisen näkemään asiat erilaisesta perspektiivistä. Vaihtoehdot ovat siis todella moninaiset. (Richards, 2015.)

Kyseisiin hetkiin eivät kuulu erilaiset laitteet, sillä ne usein lisäävät kiireen tuntua. Laitteiden pois kytkeminen auttaa sisäisen yhteyden avautumisessa. Hiljaisuus sekä yksin oleminen vähentävät stressiä, mikä puolestaan mahdollistaa vanhoista ajattelutavoista irti päästämisen. Vanhoista ajattelutavoista irti päästämisen myötä uusien ja selkeiden yhteyksien luominen kohti uusia tietämisen tapoja sekä intuitiivista tietoisuutta mahdollistuu. (Richards, 2015.) Yhteys intuition on mahdollista saavuttaa rauhattomassakin ympäristössä, mutta se edellyttää sitä, että osaa havaita ja erotella intuition (Salonen, 2017, s. 126). Intuition lukutaito kehittyy jo pientenkin havaintojen tekemisen myötä. Intuitiiviselle tiedolle avautumisen mahdollistaa epävarmuuden sietäminen sekä rohkeus. Ihminen ei välttämättä saa intuition kautta valmiita vastauksia, vaan ihmistä johdattaa toiminnassaan eteenpäin intuitio, jonka ihminen on havainnut. (Raami, 2016, s. 262–263, 266.)

Intuition menestyksekkään saavuttamisen sekä käyttämisen mahdollistaa sen asian hyväksyminen, että ihminen ei pysty täysin rationaalisesti ymmärtämään tilanteita tai kokonaan hallitsemaan niitä (Korthagen, 2005; Williams, 2012). Lähtökohtaisesti havaintokyvyn kehittäminen edellyttää sitä, että ihminen huomaa herkästi erilaiset havainnot ja antaa niille tilaa. Lisäksi ihmisen salliva ajattelutapa edesauttaa havaintokyvyn kehittämistä. Havaintokyvyn kehittämisen näkökulmasta on erittäin tärkeää huomata ihmiselle itselleen tärkeimmät asiat, sillä ihminen ei pysty havainnoimaan jatkuvasti kaikkea tietoisuuden mielen rajoitusten vuoksi. Toisinaan myös havaintokyvyn kohdentaminen on tarpeellista. Havainnointi on kuitenkin intuitionkin liittyen hyvin erilaista yksilöiden välillä, sillä ihmisillä on omat, yksilöllisesti kehittyneet tavat havainnoida. (Raami, 2016, s. 272–273.)

Intuitiivista ajattelua on mahdollista ohjata eli ihminen voi kohdistaa sille tehtävän tai määrittää suunnan (Salonen, 2017, s. 84). Ihminen voi myös kysyä aivojen intuitiiviselta

osalta apua ongelman ratkaisemiseen ollessaan rentoutunut, sillä aivot alkavat suorittamaan kaikkia syötettyjä komentoja (Nadel, 2011). Kun mielen kapasiteetti pääsee tiettyyn aktiviteettiin keskittymisen ja rentoutumisen myötä vapaaksi, intuitiivinen prosessi ahkeroi itsenäisesti ja tiedostamattomasti sekä saa aikaan lopputuloksen. Intuitiota ei ole mahdollista pakottaa tai jouduttaa toimimaan, sillä se tarvitsee rauhaa sekä tilaa. Tämä selittyy sillä, että intuition prosessille ominainen piirre on luovuus. Intuitio saa aikaan vastauksen tyypillisesti siinä hetkessä, kun informaatio on tarpeen, minkä vuoksi kärsivällisyyttä ja ennalta-arvaamattomuuden sietokykyä tarvitaan intuition kuuntelemisessa. Intuition tietoinen käyttäminen vaatii toimiakseen joustavuutta sekä ketteryyttä, joita intuitiota käyttämällä myös saavutetaan. (Salonen, 2017, s. 31, 84, 108.)

On mahdollista, että intuitiivisen prosessoinnin tuottama aikaansaannos on väärässä. Tiedyt intuitiivisen järjestelmän luonteeseen liittyvät piirteet toisaalta luovat poikkeuksellisia mahdollisuuksia, mutta myös altistavat virheille. Intuitiivisen järjestelmän luonteelle ominainen piirre on avarakatseisuus, sillä se havainnoi kokonaisvaltaisesti ympärillä meneillään olevia asioita muodostaen niihin liittyen arvioita ilman mitään tiettyä päämäärää. Lisäksi intuitio pitää asioita yhtä arvokkaina ja epäilyn sijaan se pitää jokaista vaihtoehtoa potentiaalisena. Intuitiivisen järjestelmän taipumuksena on kiinnittää huomiota herkemmin kielteisiin kuin myönteisiin asioihin. Intuitiivisen järjestelmän haasteeksi lukeutuu se, että vaikea tilannekaan ei pysäytä sen toimintaa, vaan järjestelmä hakee ratkaisun olemassa olevan tiedon volyymin tai laatutasosta huolimatta, sillä ratkaisu on saatava aikaan. Logiikan ja mallinnuksen pohjalta intuitiivinen järjestelmä tuottaa käsityksen, jossa ympäristö on mutkattomampi, ennakoitavampi ja loogisempi. Intuitiivinen järjestelmä saa aikaan turhankin itsevarmoja lopputuloksia, sillä aikaansaannosten arvioinnin sijaan se keskittyy uusien asioiden tarkastelemiseen. Sen tuottamista säännönmukaisista erehdyksistä käytetään nimitystä vinouma. (Salonen, 2017, s. 49–52.) On olemassa intuitiota vahvistavia sekä vinouttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat intuition luotettavuuteen ja sen arviointiin sekä mahdollistavat intuitiivisten tuntemusten tarkemman erottelemisen. Intuition merkitystä sekä oikeellisuutta korostavat ominaisuudet ovat intuition vahvistuksia ja puolestaan epäluotettavaan intuition liittyvät

tapahtumat tai tuntemukset ovat vinoumia. Vahvistukset ja vinoumat ovat yksilöllisiä, minkä vuoksi itselleen luontaisimpien ja yleisimpien vahvistusten ja vinoumien tunnistaminen yksilön toimesta on olennaista. (Raami, 2016, s. 281, 284.) Eräs tapa on oman motivaation ja mielialan jatkuva reflektointi intuitiota arvioitaessa (Sadler-Smith, 2010, s. 25). Vinoumista ei ole mahdollista päästä eroon, mutta tiedostamisen myötä niiden vaikutuksia voidaan koittaa poistaa. Ylipäättään intuitiivisten prosessien aikaansaamien virheiden tunnistaminen edellyttää kriittistä näkökantaa intuition tuotoksia kohtaan. (Salonen, 2017, s. 52, 75.)

## 2.4. Intuition harjoittaminen

Ihminen pystyy tulemaan tietoiseksi asioista, jotka ovat ei-tietoisia eli ihminen pystyy harjoittelun avulla havaitsemaan intuitioitaan. Kuitenkin ihmisen mielen ei-tietoinen osa on hyvin laaja ja sen tiedostaminen muuttuu vähitellen haastavammaksi. Tämän vuoksi myös osa intuitiosta pysyy aina tiedostamattomissa. Intuitio ei siis ole sattumanvarainen oivallus, vaan sen sijaan intuitiokykyä pystyy harjoittamaan. Tiedon hakeminen mahdollistuu tietoisien virittymisen myötä. (Raami, 2016, s. 12, 39.) Liiallisen suorittamisen ja kontrolloimisen vähentäminen on keskeinen asia intuition harjoittamisen näkökulmasta (Salonen, 2017, s. 126). Intuition kehittyminen vaatii monenlaisia tekijöitä. Kehittääkseen intuitiotaan ihminen tarvitsee kokemusta asioista sekä verkostoja näiden kokemusten jakamiseen. Intuition kehittyminen edellyttää sietokykyä sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia kohtaan. Myös tunneälyä sekä uteliaisuutta etenkin uusien mahdollisuuksien havaitsemista kohtaan tarvitaan. Intuitiota ei viedä äärimmäisyyksiin silloin, kun sen kehittämiseksi asetetaan tietyt rajat. (Matzler, Bailom & Mooradian, 2007; Williams, 2012.)

Intuitiota voi kehittää yksinkertaisilla harjoituksilla. Intuitio kehittyy luonnolliseksi välineeksi, jota ihminen osaa hyödyntää vaivattomasti silloin, kun harjoituksia tehdään järjestelmällisesti ja tosissaan. Toistojen määrä vaikuttaa myös intuition kehittymiseen.

Intuition hyödyntämisen kannalta on oleellista se, että ihminen pystyy olemaan avoin havainnoilleen sekä kokemuksilleen. Havainnoinnin, läsnäolon, rentoutumisen sekä kehötietoisuuden harjoittaminen edesauttaa intuition kehittymistä. Itsetuntemus sekä eläytyvä läsnäolo muodostavat hyvän lähtökohdan intuitiivisten taitojen kehittämiseksi. Intuitiota harjoittaessa parhaan lopputuloksen saavuttaa kokeilevan, tutkivan sekä positiivisen asenteen omaava henkilö, joka kokee intuition kehittämisen mukavaksi toiminnaksi. (Dunderfelt, 2008, s. 78–80, 82, 88.) Intuitiota voi harjoittaa esimerkiksi siten, että pitää päiväkirjaa intuitioihin liittyvistä, vaivattomasti mieleen nousevista kokemuksista, oivalluksista sekä ideoista. Parin viikon kuluttua kyseisiin päiväkirjamerkintöihin palaessa verrataan merkintöjen yhteyttä elämässä tapahtuneisiin asioihin. (Tesolin, 2000.) Myös intuitiota harjoitettaessa virheiden tekeminen ja niistä oppiminen on tärkeää (Raami, 2015, s. 191).

Päätöksentekoon liittyen voidaan tarkastella sitä, kuinka usein intuitiivisia ajatuksia hyödynnetään päätöksenteossa. Lisäksi voidaan kiinnittää huomiota siihen, kuinka usein intuitiivinen ajatus oli päätöksenteon osatekijänä merkittävä tai arvokas. Kyseisten havaintojen pohjalta ihminen pystyy taitavammin hyödyntämään intuitiivisia ajatuksiaan päätöksenteossa sekä luottamaan siihen, että intuitiiviseen ajatukseen pohjautuva päätös on oikea. (Surel, 2010, s. 224.) Intuitiivisten ajatusten osoittautuessa merkittäviksi sekä arvokkaiksi päätöksenteon tekijöiksi onnistumisen tiedostamisen, itselle positiivisen palautteen antamisen ja itsensä kehumisen kautta voidaan vahvistaa kyseistä toimintatapaa. Toimintatavan vahvistamisen myötä seuraavalla kerralla vastaus saadaan vielä nopeammin. (Nadel, 2011.) Onnistuneet kokemukset intuition kuuntelemisesta ja sen mukaan toimimisesta vahvistavat sisäisen äänen kuuntelemista jatkossa (Richards, 2015). Lisäksi tällöin taidot kehittyvät entisestään (Salonen, 2017, s. 126).

Valmentaja voi rohkaista yksilöä ja tukea yksilön intuitiivisten prosessien kehittymistä. Valmentajan vastuualue koostuu etenkin luottamuksellisen sekä turvallisen ilmapiirin luomisesta ja aktiivisesta läsnäolosta. Yksilöille useiden erilaisten harjoitusten tarjoaminen valmentajan toimesta mahdollistaa sen, että jokainen voi löytää itselleen sopivan,

prosessia tukevan metodin. Lisäksi harjoituksia voi muokata vastaamaan kunkin yksilön tarpeita. Kyseisten harjoitusten kautta kukin yksilö pyrkii itse löytämään väylän omiin sisäisiin ulottuvuuksiinsa. Harjoitukset voivat aihealueiltaan käsittää muun muassa tietoisuustaitojen käsittelyä, mielikuvaharjoituksia, meditaatiota, oman toiminnan havainnointia ja reflektointia sekä keskittymis-, rentoutumis- ja hengitysharjoituksia. Myös ryhmäkeskustelujen käyminen on tehokas keino, sillä tällöin kokemusten jakaminen sekä vertaileminen mahdollistuu. (Raami, 2015, s. 169, 188, 191–192.) Tällöin esimiehen tai kollegoiden kanssa tehdään reflektointia yhdessä ja tarkastellaan intuition luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta. Muiden ihmisten kanssa reflektointia tehdessä näkemyksiä on useampia, eikä tarkastelu rajoitu ainoastaan yksilön näkemykseen. Lisäksi samalla intuition tunnistaminen, käyttäminen ja siitä päätelmien muodostaminen harjaantuu. (Salonen, 2017, s. 122.) Erilaisia kielikuvia voidaan hyödyntää intuitiota valmennettaessa, jolloin asia on helpompi ymmärtää (Raami, 2016, s. 47).

Intuition kehittyminen on prosessi, joka vie aikaa, sillä uusien asioiden, käytäntöjen sekä tiedon sisäistäminen ja soveltaminen käytännön elämään ei tapahdu hetkessä (Raami, 2015, s. 193–194). Harjoittamisen myötä ihminen oppii käyttämään intuitiota siten, että hän ei kadu tehtyjä päätöksiä tai joudu jälkiviisastelemaan niitä. Huolellisuutta tarvitaan, jotta ihminen huomaa myös aikaisessa vaiheessa ilmenevät varoitusmerkit tai tunteet. (Tesolin, 2000; Williams, 2012.) Intuitiivisten taitojensa kanssa paljon tekemisissä olevat ihmiset ovat parempia kuuntelijoita (Tesolin, 2000). Sanottuihin ja sanomatta jätettyihin asioihin eli koko tarinaan huomion kiinnittäminen on keskeistä. Lisäksi on tärkeää huomata, milloin jotkut asiat eivät ole sopivia keskenään ristiriitaisen tai puuttuvan tiedon vuoksi. (Tesolin, 2000; Williams, 2012.) Intuition harjoittaminen on kokonaisuudessaan kannattavaa, sillä se on eräs päätöksenteossa menestymiseen vaikuttava tekijä (Villoro & Estaún, 2018).

### 3. Intuitiivinen ajattelu ja päättely

Ihmisen ajattelu koostuu kahdesta eri järjestelmästä, joista ensimmäiseen eli nopean sekä automaattisen toiminnan järjestelmään intuitiivinen ajattelu sekä päättely kuuluu (Kahneman, 2012, s. 30). Intuitiivisen päättelyprosessin toimiminen käytännössä perustuu siihen, että intuitio toimii eräänlaisena väylänä ihmisen alitajunnassa sijaitsevaan tieto- ja kokemusvarastoon. Ihminen pystyy siis alitajunnan avulla saavuttamaan ratkaisuja ongelmiinsa. (Dunderfelt, 2008, s. 63.) Intuitiiviseen ajatteluun sekä päättelyyn liittyy myös joitakin edellytyksiä ja esteitä. Lisäksi pystytään määrittelemään tiettyjä ominaispiirteitä tilanteille, joihin intuitiivinen päättely erityisesti sopii. Intuitiivisen päätelyn kautta pystytään saavuttamaan monipuolisia sekä merkittäviä hyötyjä.

#### 3.1. Intuitiivinen ja analyyttinen järjestelmä

Ihmisen ajattelu koostuu kahdesta eri järjestelmästä, joista ensimmäinen eli intuitiivinen järjestelmä on riippumaton tahdonalaisen säätelyn aistimuksista. Lisäksi intuitiiviselle järjestelmälle on ominaista nopea sekä automaattinen toiminta, joka ei vaadi juurikaan tai mahdollisesti ollenkaan erillisiä ponnisteluja siitä huolimatta, että se voi tuottaa monimutkaisia ajattelumalleja. Toinen eli analyyttinen järjestelmä puolestaan keskittyy nimenomaan ponnisteluja sekä päättelyä tietoisesti edellyttäviin toimintoihin, jolloin ihminen kokee oman toimijuutensa valintojen tekemisen kautta. (Kahneman, 2012, s. 30–31.) Analyyttisen järjestelmän ansiosta ihminen kykenee haastavaan abstraktiin ja älylliseen ajatteluun. Ihmisen ajattelun sekä toiminnan hallitseminen kuuluu analyyttisen järjestelmän työhön. Analyyttinen järjestelmä ei kykene tarkastelemaan useita asioita yhtä aikaa, sillä rationaalisen ajattelun kapasiteetti informaation läpikäymiseen on vähäinen. Ilman intuitiivista järjestelmää ajattelulle onkin tyyppillistä suppeus sekä hajaus. Rationaalisen ajattelun taustalla vallitsee yksittäiset totuudet. Analyyttisen järjestelmän sujuva toiminta edellyttää tarpeeksi aikaa ja tarkasti täsmennetyä tehtävää. Kuitenkin sen hyödyntämiselle ominaiseksi piirteeksi lukeutuu kuluttavuus. Lisäksi

rationaalinen ajattelu on herkkä häiriintymään, jos huomio ei pysy läpikäytävässä asiassa. (Salonen, 2017, s. 21, 26.) Analyyttisen järjestelmän hyödyntämiseen liittyy vahvasti keskittyminen. Kummallakin järjestelmällä on siis erilaiset tehtävät, kyvyt sekä tietyt niiden toimintaan liittyvät rajoitukset. (Kahneman, 2012, s. 30–31.)

Ihmisen ajattelu on pääosin intuitiivista ja jokainen ihminen hyödyntää, usein tiedostamattomasti, intuitiota päivittäin (Raami, 2016, s. 18). Ihmisen päätöksenteko perustuu myös enimmäkseen intuitiiviseen prosessointiin (Salonen, 2017, s. 85). Intuition käyttäminen koetaan arvokkaaksi tekijäksi päätöksenteossa silloin, kun intuition käyttäminen tiedostetaan (Surel, 2010, s. 203). Intuitio hallitsee usein päättelyä intuitiivisten prosessien nopeuden ja vaivattomuuden vuoksi. Lisäksi intuition hallitsevuuteen vaikuttaa se, että intuitiiviset tunteet refleктоivat kokemuksellista oppimista. (Evans, 2010.)

Intuitiivinen mieli koostuu erilaisista ihmisen synnynnäisistä taidoista sekä harjoittelun kautta automatisoituneista toiminnoista. Intuitiivisen järjestelmän kautta syntyneet vaikutelmat, intuitiot ja tunteet toimivat merkityksellisimpinä lähteinä analyttisen järjestelmän toiminnalle. Kyseisiä ajatuksia analysoi ja säätelee nimenomaan analyttinen järjestelmä. Säätelemisen keinoja ovat toimintojen ja ajatusten tukahduttaminen, muokkaaminen sekä välittömästi käyttäytymisenä ilmaiseminen. Analyttisen järjestelmän tehtävänä on muodostaa intuitiivisen järjestelmän ajatuksista järjestäytynyt sarja, mikä vaatii tarkkaavaisuutta. Analyttinen järjestelmä muodostaa siis uskomuksia sekä tahdonalaisia toimintoja intuitiivisen järjestelmän ehdotusten pohjalta. Lisäksi analyttinen järjestelmä aktivoituu intuitiivisen järjestelmän joutuessa hankaluuksiin. Kyseinen työnjako minimoi ihmisen tekemien ponnistusten määrän sekä optimoi tehdyn suorituksen, minkä vuoksi se on yleensä tehokas. (Kahneman, 2012, s. 31–32, 35, 56.) Käytännössä ihmiset käyttävät usein rationaalisen ja intuitiivisen ajattelun yhdistelmää, vaikka he yrittäisivät hyödyntää vain toista järjestelmää. Järjestelmästä toiseen siirtyminen tapahtuu helposti, minkä vuoksi ihmisen on haastavaa tiedostaa sitä. Todellisuudessa käytössä olevien prosessien tiedostaminen päätöksentekijän toimesta edesauttaa päätöksenteon sekä siihen liittyvien prosessien kehittymistä ja entistä parempien päätösten

tekemistä. (Kutschera & Ryan, 2009.) Tiedostamisen lisäksi ymmärrystä intuition ole-  
muksesta, käyttäytymisestä, lainalaisuuksista ja potentiaalista tarvitaan. Lisäksi ajatte-  
lun kehittyminen holistisesti edellyttää ajattelun kokonaiskuvan hahmottamista. (Salo-  
nen, 2017, s. 29, 91.)

### **3.2. Intuitiivinen päättelyprosessi käytännössä**

Ihmisen alitajunta koostuu miljoonista skripteistä eli sisäistetyistä toiminnan ohjeistuk-  
sista, jotka käsittävät laajoja opittuja sisäisiä malleja tiettyihin tilanteisiin, kuten ajatte-  
lemiseen, tuntemiseen sekä toimimiseen liittyen. Ihmisen havaitessa jotakin menneisiin  
oppimistapahtumiin ja kokemuksiin liittyvää, skriptit aktivoituvat automaattisesti. (Dun-  
derfelt, 2008, s. 65.) Skripti on siis tapahtumaskeema eli eräänlainen käsikirjoitus tapah-  
tuman kulusta. Ihminen muodostaa tapahtuman etenemisestä ennakoitun mielikuvan.  
(Vilkko-Riihelä & Laine, 2012, s. 186.) Skriptien avulla ihmismieli pystyy suorittamaan  
tehtävänsä eli hakemaan ulkoisille kokemuksille sekä erilaisille tapahtumille sisäisiä  
vastineita ja kyseisten tulkintamallien avulla ihminen pystyy ymmärtämään tilanteen.  
Tilanteen ymmärrettyään ihminen toimii ja tuntee skriptin ohjeiden mukaisesti ja pystyy  
myös onnistumaan toiminnassaan. Ihmisen alitajunta on koko ajan aktiivinen ja se yrit-  
tää jatkuvasti auttaa ihmistä esimerkiksi pyrkimällä saavuttamaan tavoitteita, minkä  
vuoksi alitajunta voidaan käsittää psykologiseksi immunitettijärjestelmäksi. Alitajunta  
on myös todella luova. (Dunderfelt, 2015, s. 64–67, 69.)

Intuition avulla ihminen kykenee hyödyntämään alitajunnassa olevaa tieto- ja kokemus-  
varastoa. Intuition avulla ihminen havainnoi alitajunnan toimintaa sekä sen tuottaman  
vastauksen johonkin ongelmaan tai oikean toimintamallin johonkin tiettyyn tilantee-  
seen. Lisäksi intuitio toimii väylänä erilaisiin ideoihin. (Dunderfelt, 2008, s. 63, 72.) Asi-  
antuntija, kuten kokenut esimies, saavuttaa oikean informaation intuitiivisesti, koska in-  
tuitio ansiosta hän kykenee havaitsemaan tarkkoja ja hienovaraisia vihjeitä. Asiantun-  
tijan hyvin organisoituneen tietovaraston ansiosta hän pystyy käyttämään tietoa riipeästi

ja automaattisesti. Intuition kautta asiantuntija hahmottaa sopivat ratkaisut asioihin, koska kokemuksen karttumisen ansiosta asiantuntija kykenee hahmottamaan vaivattomammin isoja kokonaisuuksia ja niiden takana vallitsevia säännöllisiä malleja sekä pystyy linkittämään syitä ja seurauksia. Intuition myötä on saavutettavissa myös odottamattomia ratkaisuja, jotka eroavat vanhasta ajattelusta ja malleista. (Salonen, 2017, s. 94.) Ihminen saavuttaa päätelmät ennen perusteluja silloin, kun tiedostamaton ja automaattinen järjestelmä eli intuitiivinen mieli toimii tarkoituksenmukaisesti (Kahneman, 2012, s. 58). Alitajunta siis ratkaisee ongelmia ja reagoi erilaisiin tilanteisiin nopeasti ja automaattisesti. Ihminen pystyy intuitiivisesti tietämään ongelmaan ratkaisun tai kysymykseen vastauksen ilman suuria tietoisia ponnisteluja muun muassa erilaisten mieleen heijastuneiden oivallusten, mielikuvien, tunteiden tai ajatusten kautta. (Dunderfelt, 2008, s. 63.) Aivojen toimintaan intuitiivisella tasolla kuuluu informaation läpikäyminen. Informaatiota voi olla hyvin monenlaista, kuten kuvia, faktoja, tavoitteita, suunnitelmia tai tapahtumia. Aivot käyvät kyseisen prosessin ihmisen tiedostamattomissa, minkä vuoksi ideoiden syntyminen saattaa tuntua tapahtuvan vaivattomasti sekä kovin yhtäkkiä. (Cartwright, 2004.) Kyseiseen tunteeseen löytyy selitys konstruktivisesta intuitiosta, jota esiintyy asiantuntijuudessa. Konstruktivinen intuitio liittyy jonkin uuden luomisen prosessiin. Tällöin asiantuntija samanaikaisesti kyseisen prosessin kanssa yhdistelee luovasti mielessään havaintojaan sekä tietojaan, minkä vuoksi lopputuloksen syntymiseen liittyy tuollainen mieleen pulpahtamisen tuntemus. (Raami, 2016, s. 49.) Todella suurien tietomäärien käyttäminen yhtä aikaa mahdollistuu intuitiivisten prosessien ansiosta, sillä intuitio käyttää työmuistin sijaan pääosin pitkäkestoisen muistin resursseja. Sen sijaan ihmisen tietoisuuteen nousevat vain intuitiivisten prosessien aikaansaannokset. Intuition tekemälle tiedon läpikäynnille on tunnusomaista kokonaisvaltaisuus eli luovuuden avulla intuition tiedonkäsittely ei rajoitu tyypillisiin informaation lokerointeihin tai kategorisointeihin. Kokonaisvaltaisemman käsityksen lisäksi intuitio mahdollistaa asioiden oivaltamisen syvällisemmin. (Salonen, 2017, s. 21, 26, 51.)

Intuition tehokkuuteen vaikuttavat tehtävään liittyvät ominaisuudet tietouden lisäksi (Constantinescu & Constantinescu, 2017). Välttämättä jossain tilanteessa

asianmukaisesti toiminut opittu malli ei siis toimikaan muissa tilanteissa (Hicks ja muut, 2010; Williams, 2012). Intuition sovellettavuuden näkökulmasta skeemojen asianmukaisuus eli relevanttius sekä monitahoisuus on keskeisessä asemassa. Intuitio on tehokas silloin, kun skeemat täyttävät edellä mainitut ehdot. (Constantinescu & Constantinescu, 2017.) Kuitenkin alitajunnassa oleva opittu malli voi mahdollisesti olla vanhentunut, jolloin toimintaohjeistus ei välttämättä ole asianmukainen (Dunderfelt, 2015, s. 69).

### **3.3. Intuitiivisen ajattelun sekä päättelyn edellytykset ja esteet**

Ihmisellä on mielen ei-tietoisessa osassa erilaisia automatisoituneita toimintamalleja, emotionaalista vastustusta, pelkoja, rajoittavia uskomuksia sekä alitajunnan vääristymiä, joista tietoiseksi tuleminen sekä irti päästäminen selkeyttää intuitiota. (Raami, 2016, s. 39.) Päätöksenteon laajeneminen ja uusien mahdollisuuksien tunnistaminen edellyttää nykyisten tarkasti mallinnettujen tapojen ja prosessien kyseenalaistamista ja mahdollisesti niistä irti päästämistä (Salonen, 2017, s. 89). Kognitiivinen vaivattomuus edesauttaa ihmisen omiin intuitioihinsa luottamista, sillä usein tällöin ihminen kokee tussa tilanteessa asiat positiivisesti (Kahneman, 2012, s. 74).

Intuitioon vaikuttaa ihmisen positiivisen tai negatiivisen mielialan voimakkuus (Sinclair ja muut, 2010). Levollinen mielentila toimii tyypillisesti edellytyksenä intuiitivisten ajatusten kehittymiselle (Raami, 2015, s. 142). Levollisen mielentilan saavuttaminen edellyttää levottomuuden sekä kiireisyyden vähentämistä elämästä (Tesolin, 2000). Eugene Sadler-Smithin mukaan, jota Norton artikkelissaan haastatteli, ihminen voi tietoisesti antaa tilaa intuitiolle saavuttaakseen intuition avulla ratkaisuja sekä ideoita. Tilan antaminen edellyttää päättelykykyjen hallitsevuuden kytkemistä niin sanotusti pois päältä tai vähintään päättelykykyjen hallitsevuuden heikentämistä. (2010.) Rationaalisen mielen kiireisenä pitäminen mahdollistaa tilan antamisen intuitiolle. Kyseinen toimenpide onnistuu siten, että rationaaliselle mielelle annetaan jokin rutiininomainen tehtävä hoidettavaksi. (Raami, 2015, s. 143.) Levollisen mielentilan lisäksi intuition käyttöä edesauttaa

omista tunteista tietoisena oleminen (Sinclair ja muut, 2010). Myös terveellisistä elämäntavoista huolehtiminen on tärkeää ja etenkin riittävä uni sekä määrällisesti että laadullisesti auttaa ihmistä intuitiivisten ajatusten havainnoinnissa (Richards, 2015).

Yksilön ajattelutapa sekä suhtautuminen intuitioon vaikuttaa merkittävästi intuition tiedostamiseen ja hyödyntämiseen. Yksilö esimerkiksi sivuuttaa tiettyyn intuitiotyyppiin liittyvät havainnot, jos hän ei usko sen olemassaoloon. Havaintojen sivuuttamisen lisäksi yksilö kieltää tai ohittaa myös kyseiseen intuitiotyyppiin liittyvät kokemukset. (Raami, 2015, s. 114.) Intuition tunnistaminen on haastavaa silloin, kun ihminen tuntee todella vahvoja tunteita. Liiallisuuteen mennessään siis myös positiiviset tunteet heikentävät näkemysten oikeellisuutta, koska toiminta pohjautuu intuition sijaan tunteisiin. (Salonen, 2017, s. 110.) Päätöksentekijöiden on olennaista oppia tunnistamaan tilanteet, jolloin intuitioon luottaminen ei ole kannattavaa. Lopputulos voi olla ei-toivottu, jos intuitiota käytetään sekä sovelletaan sopimattomasti. Kyseinen tilanne havainnollistaa hyvin sitä, että rationaalinen sekä intuitiivinen päättely täydentävät toisiaan. (Matzler, Uzelac & Bauer, 2014a.) Ihmisen tunnepitoisen sekä harkitsevan ajatteluprosessin tärkeänä pannaoksena toimii usein intuitio (Locander ja muut, 2014).

Erilaiset ihmisen psyyken keksimät uskomukset sekä selitykset voivat vääristää intuitiota. Ihmisen psyyke pyrkii joissakin tilanteissa luovasti pehmentämään elämän todellista kovuutta muun muassa toiveajattelulla. Lisäksi intuitiota voivat vääristää pelko- ja luuloajattelu. Tietoisuus intuitiosta ja sen toiminnasta auttaa tunnistamaan oikean ja virheellisen intuition. (Dunderfelt, 2008, s. 58–59, 61.) Ihmisen luovuus sekä intuitiivisuus vähenee silloin, kun ihminen on kognitiivisesti rasittunut. Tällöin ihmisen käytökselle on tyypillistä epäluuloisuus, valppaus, epämukavuuden tunne, suurempi ponnistelu sekä virheiden vähempi määrä. (Kahneman, 2012, s. 75.) Intuition lukemista häiritsee puolestaan ihmisen varuillaan oleminen (Raami, 2016, s. 264).

### 3.4. Millaisiin tilanteisiin intuitiivinen ajattelu ja päättely sopii parhaiten?

Intuitio ja rationaalisuus ovat toisiaan täydentäviä prosesseja. On tärkeää päätöksenteon tehokkuuden sekä luotettavuuden kannalta oppia käyttämään sekä intuitiota että rationaalista päättelyä siten, että ne vastaavat kunkin päätöksentekotilanteen vaatimuksia. (Sadler-Smith & Shefy, 2004.) Ihmisen ajattelun analyyttisen järjestelmän ollessa varattu vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen huomattavasti enemmän intuitiivinen järjestelmä, joka on tiedostamaton sekä automaattinen (Kahneman, 2012, s. 53). Kokeuksellisen oppimisen vuoksi intuitio toimii hyvin etenkin tutuissa ympäristöissä (Evans, 2010). Päätösten identifiointi ja priorisointi sekä mahdollinen delegointi ovat tärkeitä prosesseja, joiden avulla havaitaan tiettyjen päätösten kehittämiseen käytettävän ajan hyödyllisyys. Intuitiivisten päättelytaitojen kehittyttyä on mahdollista välttyä tarpeettomilta analyyseilta. (Sadler-Smith & Shefy, 2007.)

Intuitiivinen ajattelu tapahtuu nopeasti. Prosessin nopeuden takia intuitiivinen ajattelu on erityisen arvokas työkalu tilanteissa, joissa päätöksiä pitää tehdä nopeasti, eikä aikaa rationaalille päättelylle ja faktojen tarkistamiselle ole. (Surel, 2010, s. 210.) Intuitio on myös vaikuttava työkalu tilanteissa, joissa vaihtoehdot ovat moninaiset tai tietoa on niukasti saatavilla. Intuitiivinen päättely sopii sellaisiin tilanteisiin, joissa päätöksiä pitää vahvistaa. Lisäksi intuitiivista päättelyä kannattaa hyödyntää tilanteissa, joissa tulevaisuus on epävarma. (Patterson ja muut, 2012.) Intuitio pystyy vähentämään epävarmuutta sekä hallitsemaan sitä, mikä täydentää rationaalisia näkökohtia (Zinn, 2008).

Monien asioiden yhtäaikaaisesti tapahtuvaan prosessointiin pystyy intuitiivinen ajattelu. Intuitiivisen sekä rationaalisen päättelyn yhteistyön merkitys korostuu ajatustoiminnan muuttuessa haastavammaksi. (Raami, 2016, s. 19.) Monimutkaisemman ajattelun lisäksi intuitio mahdollistaa uusia tapoja luovaan ajatteluun, sillä intuition kautta esimerkiksi muutoksen signaaleja tunnistaa paremmin (Surel, 2010, s. 219–220). Nykyään jatkuvasti kohdattavien isojenkin muutosten myötä tarvitaan kehittynyttä ongelmanratkaisua, sillä kyseisten haastavien ongelmien ratkaiseminen edellyttää tuoreita näkemyksiä ja

kattavaa ajattelua, joihin intuitio on erikoistunut. Ongelmien huomaamisen, hahmottamisen ja selvittämisen näkökulmasta keskeisessä roolissa on etenkin intuition erottelukyky tarpeellisen ja tarpeettoman tiedon suhteen sekä erilaisten mallien ja ristiriitojen havaitsemiskyky. Ratkaisevimpia tekijöitä ongelmanratkaisussa ovat kuitenkin intuition aikaansaama luovuus sekä ennennäkemättömien mahdollisuuksien tunnistamiskyky. (Salonen, 2017, s. 92.) Kuvio 2 näyttää, millaisiin tilanteisiin intuitiivinen ajattelu ja päättely sopii erityisesti.



**Kuvio 2.** Tilanteita, joihin intuitiivinen ajattelu ja päättely sopii parhaiten kappaleessa esitetyn teorian mukaan.

### 3.5. Intuitiivisen ajattelun sekä päättelyn hyödyt

Intuitiivisen sekä rationaalisen päättelyn yhdistäminen edistää päätöksentekoa, sillä intuition avulla voidaan ylittää rationaalisuuden rajat (Betsch & Glöckner, 2010). Intuitiivisen ajattelun ja rationaalisen päättelyn yhteistoiminnan ansiosta ihminen selviää

elämästään vaivattomammin, sillä ilman kahta prosessia ihminen olisi kyvytön toimimaan ja elämä olisi huomattavasti vaativampaa. Tällöin ihminen hukkuisi kohtaamiensa tehtävien monimutkaisuuteen sekä niiden määrään. Ihminen pystyy uhraamaan analyyttisen ajattelun arvokkaita resursseja intuitiivisen mielen ansiosta muun muassa vähemmän arkipäiväisiin tehtäviin. (Sadler-Smith, 2010, s. 13–14.) Intuitiivisen ja analyyttisen järjestelmän yhteistyö on tehokasta ja se mahdollistaa suorituksen paranemisen älyllisten ponnistelujen vähentyessä (Salonen, 2017, s. 27).

Intuitio mahdollistaa päätöksenteon nopeutumisen. Päätöksenteon nopeutuminen on tärkeä aspekti etenkin nykyään vallitsevassa monimutkaisessa ja muuttuvassa maailmassa. Intuitio on mahdollisesti ainoa lähestymistapa päätöksentekotilanteeseen, jossa resurssit, kuten aika, ovat rajalliset. (Miller & Ireland, 2005.) Jos intuitiivista järjestelmää ei olisi, ajattelu toimisi hitaasti ja jäykästi (Salonen, 2017, s. 27). Intuitiivisen ajattelun hyödyntäminen päätöksenteossa mahdollistaa sen nopeuden takia monia merkittäviä asioita, kuten nopeammin seuraaviin hoidettaviin asioihin tapahtuvan siirtymisen sekä kriisitilanteilta välttymisen. Myös intuitiivisen ajattelun tuoma selkeys nopeuttaa päätöksentekoa. Intuitiivisen ajattelun nopeus sekä selkeys terävöittää taitoja siten, että ihmiset pystyvät nopeasti arvioimaan uusia tilanteita ja täten he pystyvät esimerkiksi aavistamaan merkkejä potentiaalisista mahdollisuuksista. (Surel, 2010, s. 210, 218.) Lisäksi intuitiiviset prosessit mahdollistavat entuudestaan tunnettujen asioiden käsittämisen tuoreella tavalla. Intuitiosta saatava etu korostuu myös poikkeustapausten havaitsemisessa. (Salonen, 2017, s. 22, 83.)

Intuitio vaikuttaa merkittävästi tavoitteiden saavuttamiseen, sillä intuition avulla pystytään voittamaan vaikeudet ja myös mahdottomalta tuntuvien tehtävien suorittaminen helpottuu intuition ansiosta. Ihminen kykenee muodostamaan intuition avulla monimutkaisista ongelmista käytännönläheisempiä sekä yksinkertaisempia eli helpommin ymmärrettävissä olevia. (Ali, 2015.) On myös mahdollista, että intuitio hahmottaa ongelman ja tuottaa siihen vastauksen, vaikka tietoisesti intuitiiviselle järjestelmälle kohdistettavaa tehtävää ei tunnistettaisi tai koko ongelmaa ei tietoisesti havaittaisi.

Keskeisten asioiden tunnistaminen valtavista tietomassoista ja niihin paneutuminen mahdollistuu intuitiivisten prosessien myötä. Täten estetään ajattelun liiallinen rasittuminen, suunnan kadottaminen sekä päätöksenteon tukkeutuminen. Tällöin myös kokonaisuuksien hahmottaminen helpottuu. (Salonen, 2017, s. 85–86, 92.) Kaiken kaikkiaan ihminen antaa stressaamisen sijaan tietoisesti tilaa rentoutumiselle saavuttaakseen intuition, mikä puolestaan tehostaa ihmisen toimintaa ja tekee siitä luovempaa sekä onnellisempaa (Tesolin, 2000).

Yhteensopivien heuristiikkojen eli peukalosääntöjen, kuten yksinkertaisten periaatteiden, hyödyntäminen luo nopeita vastauksia suhteellisen vähäisellä analyyttisellä ajattelulla. Kyseisiin prosesseihin liittyy vahva oikeuden tunne. (Thompson ja muut, 2013.) Lisäksi intuitiivisen ajattelun tuloksena saavutetun idean tai ratkaisun kertominen koetaan voimaannuttavaksi, jos yhteisössä vallitsee hyväksyvä ilmapiiri (Raami, 2015, s. 151).

## 4. Esimiestyö

Esimiestyö merkitsee sekä toimenkuvaa että ammattitaitoaluetta (Viitala & Jylhä, 2019, s. 245). Esimies on vastuussa oman tiiminsä toiminnasta ja yritystason strategian toimeenpaneminen oman tiimin avulla on keskeinen esimiehen tehtävä. Esimies siis ohjaa toimintaa näyttämällä suunnan ja reagoi ajoissa havaitessaan ristiriitoja. (Salminen, 2006, s. 23.) Syy-seuraussuhteiden käsittäminen onkin olennainen asia, johon johtaminen pohjautuu (Viitala & Jylhä, 2019, s. 16). Etenkin nykyään jatkuvissa muutoksissa ja ylipäättään tahdin nopeutuessa aktiivisen toiminnan johtamisen merkitys korostuu (Järvinen, 2018, s. 32). Kilpailun kiristytessä ja maailman monimutkaistuessa määrätietoista johtamista tarvitaan, jotta voidaan menestyä ja saavuttaa keskeiset strategiset tavoitteet. Ilman sitä toiminta on aikaansaamatonta, muodostuu epäselvyyksiä ja ihmiset kokevat turhautumisen tunnetta. Paineiden ja vaatimusten sekä epävarmuuden kasvaessa johtamistyön tärkeä tehtävä on myös saada aikaan ja säilyttää vakautta. Etenkin johtamisen merkityksen korostuessa on esimiehelle mahdollistettava tarpeeksi aikaa esimiestehtävän tekemistä varten. (Järvinen, 2005, s. 13–14, 17–19, 22.)

Esimies sisäistää ajan myötä yrityksessä vallitsevan johtamiskulttuurin, mikä vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä. Kuitenkin jokainen esimies itse myös vaikuttaa yrityksen johtamiskulttuurin muodostumiseen. Koko yrityksen esimiestyön johtaminen käsittää kunnollisten olosuhteiden luomisen esimiestehtävän tekemiselle sekä määrätietoisen johtamiskulttuurin kehittämisen. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 247.) Esimiehen johtamiskäyttäytyminen voi vaikuttaa yhtenä osatekijänä jopa yrityksen maineeseen ja täten työnantajakuvaan. Hyvä esimiestyö on eräs keino, jolla sitoutetaan henkilöstöä sekä rekrytoinnin näkökulmasta vedetään puoleensa uusia työntekijöitä. (Hyppänen, 2007, s. 16–17, 19.)

#### 4.1. Esimiehen tehtävät

Esimiehen tehtävät pohjautuvat liiketoiminnan tarpeiden lisäksi lakiin. Niin strategiset kuin operatiiviset tehtävät ovat osa esimiestyötä. (Hyppänen, 2007, s. 9, 71.) Esimies katsoo tiimin toimintaa laaja-alaisesti ja kiinnittää huomiota yrityksen näkökulmaan. Esimiestyöhön kuuluu muun muassa suunnittelu, organisointi, resurssien jakaminen, ongelmanratkaisu, riskienhallinta, kehittämistyö sekä tuloksenteke. Esimies onkin vastuussa tiimensä toiminnasta myös taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna. Esimiehen tehtäviin kuuluu johdettavien tukeminen, jotta he pystyisivät tekemään parhaansa. Toisin sanoen siis esimies auttaa johdettaviaan onnistumaan niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Johdettavia tukeakseen esimies rakentaa järjestystä, hoitaa resurssien hankinnan, selkeyttää tavoitteet ja toimintatavat, päättää asioista sekä huolehtii oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvosta. Lisäksi esimies huolehtii tiedonkulusta ja kehittää vuorovaikutusta sekä yhteistyötä niin tiimin sisällä kuin suhteessa muihin tahoihin. Keskeinen esimiestyöhön sisältyvä tehtävä on myös oman tiimin ja yksilöiden perustehtävän kertominen käytännönläheisesti ja sen havainnollistaminen suhteessa koko yritykseen. Johdettavien kannustaminen parempiin suorituksiin, heidän osaamisensa kasvattaminen sekä työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden tuntemuksen lujittaminen ovat olennainen osa esimiehen työtä. Kaiken kaikkiaan esimiestyö koostuu siis sekä asioiden että ihmisten johtamisesta. Esimiestyössä on omat haasteensa. Työpäivien aikana esimies kohtaa tyypillisesti useita keskeytyksiä sekä eri suunnista tulevia pieniä asioita, jotka tulee hoitaa. Esimiestyö myös palkitsee ja tarjoaa mahdollisuuden kehittyä. (Salminen, 2006, s. 20–22, 24–27.)

Tiimin tehokas toiminta edellyttää johtamista (Järvinen, 2018, s. 27). Esimies pyrkii vaikuttamaan tiimin jäseniin, jotta päästään yhteiseen päämäärään. Laajemmasta, kokonaisvaltaisemmasta näkökulmasta tarkasteltuna niin kutsutun älykkään (eli fyysistä, psyykkistä, sosiaalista ja henkistä osaamista monipuolisesti hyödyntävän) johtajuuden perustana toimii esimiehen ja tiimiläisten keskinäinen kommunikaatio. Kommunikaation kautta he pyrkivät pääsemään yhteiseen visioon ja tavoitteisiin tehokkaasti. Sekä

tiimin että yrityksen arvot ja kulttuuri vaikuttavat taustalla. (Sydänmaanlakka, 2004, s. 25, 137.) Lisäksi yksilöiden erilaisuuden ja henkilöstön monimuotoisuuden valjastaminen käyttöön ja sitä kautta lisäarvon muodostaminen edellyttää erilaisuuden johtamista (Hyppänen, 2007, s. 31).

Esimies luo ja varmistaa edellytykset, kuten puitteet ja mahdollisuudet, menestykselle työn tekemiselle. Esimies vaikuttaa edellytysten luomisen kautta työn sujumisen lisäksi myös onnistumisen kokemuksiin. Etenkin jatkuvasti muutoksia kohdatessa esimiehen vastuulla on huolehtia muun muassa toiminnallisten rakenteiden, prosessien ja pelisääntöjen järjestyksestä ja selkeydestä, jotka mahdollistavat tiimin tavoitteellisen toiminnan. Lisäksi esimies pyrkii rakentamaan ja edistämään henkilöstön työmotivaatiota sekä työtyytyväisyyttä. Realististen eli saavutettavissa olevien tai mahdollisesti ylitettävissä olevien tavoitteiden asettaminen on eräs keskeinen keino, jolla voidaan kasvattaa työntekijöiden halua tehdä työtä. Lisäksi työntekijän motivoitumiseen ja sitoutumiseen esimies voi vaikuttaa sillä, että tarkentaa yksilön tehtävät ja vastuut tarpeeksi henkilökohtaisesti. (Järvinen, 2018, s. 27, 31, 33, 36, 37–38.) Sitoutumisen kasvattamista edesauttaa henkilöstön osallistaminen tavoitteiden asettamiseen sekä keinojen keksimiseen tavoitteisiin pääsemiseksi. Lisäksi tietyn liikkumavaran mahdollistaminen työntekijälle tavassa, jolla hän saavuttaa tavoitteet on suotuisaa sitoutumisen näkökulmasta. Aikaansaamista, motivaatiota ja omistautumista voidaan kehittää entistä paremmiksi, kun henkilöstöä valtuutetaan eli vastuuta kasvatetaan. Sillä on positiivinen vaikutus myös yhteisten arvojen omaksumiseen ja se tarjoaa hyvän mahdollisuuden osaamisen kehittämiseen. (Carter, 2009.) On myös olennaista selventää henkilöstön päätös- sekä vaikutusmahdollisuudet, jotta energia suunnataan päätettävissä tai vaikutettavissa oleviin asioihin. Esimiestehtäviin kuuluu säännöllinen toiminnan seuraaminen ja arviointi niin yksilö- kuin tiimitasolla. (Hyppänen, 2007, s. 30, 71.) Positiivista palautetta antamalla esimies osoittaa arvostusta työntekijän työpanosta kohtaan. Lisäksi esimies voi palkita työntekijän hyvästä työsuorituksesta, mutta tämä edellyttää sitä, että esimiehelle on mahdollistettu tarpeeksi keinoja työntekijöiden palkitsemiseen. (Järvinen, 2005, s. 16, 19.)

Esimies työnantajan edustajana on myös omalta osaltaan vastuussa työhyvinvoinnin edistämisestä. Esimiehellä on edellytykset hoitaa työ, sen tekemisen ympäristö ja resurssit kuntoon siten, että työnteko onnistuu ilman sitä häiritsevää raskautta. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 229–230, 245.) Sujuvan vuorovaikutuksen ja sosiaalisen tuen sekä hyvinvoivan työpaikan olosuhteiden välillä vallitsee riippuvuus. Henkilöt, jotka kokevat työpaikan olosuhteiden olevan kunnossa ovat merkittävästi tyytyväisempiä työhönsä, omistautuneempia ja heillä on korkeampi moraalitieto työtä kohtaan. Puolestaan poissaolojen määrä ja halu vaihtaa työpaikkaa olivat heillä vähäisempiä. (Lowe ja muut, 2003.)

#### **4.2. Vastuu ja valta**

Esimiesasemaan liittyy keskeisesti vastuu itsen lisäksi myös muista henkilöistä yrityksessä. Myös juridisesta näkökulmasta katsottuna vastuu on suuri. (Salminen, 2006, s. 20, 23.) Esimiehelle kuuluu työnjohto-oikeus sekä -velvollisuus, jota on olennaista hyödyntää esimerkiksi epäjärjestyksen ja epätietoisuuden minimoimiseksi (Järvinen, 2018, s. 37). Esimies edustaa tiimiään ja lisäksi esimerkiksi johdettavien näkökulmasta esimies edustaa yritystä. Suhteet, joita esimies muodostaa johdettaviin eroavat suhteista kollegoihin. Monesta eri suunnasta kohdistuu esimieheen erilaisia odotuksia, vaatimuksia ja tunteita, esimiehen käyttäytymiseen kiinnitetään huomiota ja johdettavien suhtautuminen esimieheen voi vaihdella paljonkin yksilöiden välillä. Luottamuksen saavuttaminen johdettavien keskuudessa ei tapahdu hetkessä, vaan se vaatii pitkäjänteisyyttä. (Salminen, 2006, s. 20–23, 25.) Esimiehen läsnäolo johdettavien keskuudessa on eräs toimiva tapa kiinnostuksen ilmaisemiseen johdettavien työtä kohtaan (Järvinen, 2018, s. 16). Kuitenkin myös esimiehelle mahdollisesti kuuluu alaisen rooli tietyssä yhteydessä (Sydänmaanlakka, 2004, s. 120).

Esimiesasema tuo mukanaan valtaa (Viitala & Jylhä, 2019, s. 38). Vallankäyttöön suhtautuminen on esimiehen toimesta pohdittava asia. Vallan kanavoiminen työyhteisön ja

yrittäjien parhaaksi edesauttaa esimiestyössä onnistumista. (Järvinen, 2018, s. 13, 18–19.) Lisäksi se vaikuttaa positiivisesti henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Tilanteen niin edellyttäessä esimiehen täytyy tehdä tarvittavia päätöksiä ja perustella kyseiset päätökset selkeästi ja kattavasti henkilöstölle. Myös haastavia asioita kohdatessa esimieheltä edellytetään kykyä rohkeasti tarttua niihin. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 38, 246.) Vallan käyttämättömyys ei ole loppujen lopuksi hyvä asia esimiestyössä menestymisen näkökulmasta, sillä se johtaa turvattomuuden tunteen kokemiseen henkilöstössä, kun tavoitteellinen ja luotettava työn tekemisen ohjaaminen ja johtaminen puuttuu. Sekä vuorovaikutusta ja osallistamista että aktiivista ja jämäkkää päätöksentekoa tarvitaan tilanteesta ja asiasta riippuen. Vallan käytöstä riippumatta johdettavat mieltävät esimiehen auktoriteetiksi. (Järvinen, 2018, s. 16, 18–19.) Virallisen aseman lisäksi valta voi pohjautua muun muassa arvostukseen, jota kutsutaan niin sanotuksi henkilökohtaiseksi valtaksi. Totuudenmukaisuus, avoimuus ja yhteneväisyys ovat ominaisuuksia, jotka johtavat sosiaalisen vaikutusvallan saavuttamiseen esimiehen toimesta. Verrattaessa henkilökohtaista valtaa asemaan perustuvaan valtaan vaikuttavuuden suhteen on henkilökohtaisen vallan vaikuttavuus merkittävästi suurempaa. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 39.) Kaiken kaikkiaan valta- ja vastuusuhteiden määrittäminen ja viestiminen selkeästi ovat keskeisiä toimenpiteitä toiminnan sujumisen näkökulmasta. Vastuun ja vallan välisen suhteen tasapaino on myös olennaisessa asemassa. (Järvinen, 2005, s. 19.) Vastuun ja vallan lisäksi tietämys on kolmas tekijä, jonka tasapaino suhteessa muihin on keskeinen asia (Viitala & Jylhä, 2019, s. 37).

### **4.3. Esimiesosaaminen**

Esimiestyö asettaa osaamiselle tiettyjä vaatimuksia, sillä substanssiosaamisen lisäksi esimiestyössä tarvitaan johtamisosaamista. Kuitenkin lähtökohtaisesti hyvän esimiestyön edellytys on sen asian hyväksyminen, että johdettavat ovat tietyissä asioissa parempia asiantuntijoita kuin esimies itse. (Salminen, 2006, s. 22–23.) Esimieheltä edellytetään kokonaisuuden hallintaan liittyvää tietoa sekä näkökulmaa. Yrityksen liikeidean ja

strategian tunteminen on avainasemassa ja sitä tarvitaan esimiestyössä esimerkiksi priorisoinnissa. (Järvinen, 2005, s. 22.) Joustavuus, neuvottelu- ja sovittelutaidot sekä yhteistyötaidot ovat keskeisiä ominaisuuksia ja taitoja, joita esimies työssään hyödyntää (Järvinen, 2018, s. 35). Esimiestyössä korostuu myös epävarmuuden ja paineensietokyvyn sekä toisiin ihmisiin luottamisen merkitys (Viitala & Jylhä, 2019, s. 29, 280). Lisäksi nopeutta, tehokkuutta, innovatiivisuutta, itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista tarvitaan. Esimies kohtaa työssään lukuisia monitulkinnallisia tilanteita ja hänen on tasapainoitava sekä kovuuden että pehmeuden suhteen erilaisissa tilanteissa. Esimieheltä edellytetään myös hyviä vuorovaikutustaitoja, tunneälykkyyttä ja kykyä kuunnella. Kaiken kaikkiaan monet asiat, jotka linkittyvät esimieheen, kuten esimiehen toiminta, tietotaito, kokemukset, persoonallisuus, itsetuntemus ja itseluottamus, ovat merkittäviä tekijöitä johtamisprosessin näkökulmasta. (Sydänmaanlakka, 2004, s. 120, 143, 213.) Tietojen ja taitojen lisäksi eräs keskeinen esimiesosaamisen osatekijä on asenne eli aito halu esimiestyön tekemistä kohtaan. Kaikkien näiden kolmen edellä mainitun esimiesosaamisen osatekijän yhdistäminen ja valjastaminen osaksi toimintaa on keskeistä. Lisäksi esimiesosaamisen kehittämiseen panostaminen on kannattavaa sekä esimiehen että yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta. (Hyppänen, 2007, s. 22, 24, 250.) Itsereflektion harjoittamisella on myös esimiesosaamisen kehittämisen, etenkin asenteen, näkökulmasta oma merkityksensä (Viitala & Jylhä, 2019, s. 29).

Johtamisen toimintaympäristössä on tapahtunut esimiestyön haastavuutta lisääviä muutoksia ja sille tyypillisiä ominaisuuksia ovat muun muassa monimutkaisuus, ristiriitaisuus sekä ripeät vaihtelut ja muutokset. Luovan älykkyyden, joka sisältää järkiperaisen, emotionaalisen sekä henkisen älykkyyden, merkitys esimiestyössä korostuu tällaisessa toimintaympäristössä. Esimieheltä edellytetään kykyä jäsentää ymmärrettävä kokonaisuus sekavasta näkymästä sekä taitoa ilmaista asia tehokkaasti ja sujuvasti. Lisäksi esimieheen kohdistuu vaatimukset parempien tulosten saavuttamisesta. Vastakkaisia tavoitteita tai arvoja kohdatessaan esimieheltä edellytetään kykyä sovittaa yhteensä keskeisiä asioita. (Sydänmaanlakka, 2004, s. 142–143, 191, 213.) Vastuullisuusnäkökulma, joka kattaa ekologiset, taloudelliset ja sosiaaliset vaikutukset, on korostunut sekä

yri­tysten toiminnassa että johtamisessa. Vastuullisuus edellyttää johtamisessa huomion kiinnittämistä positiivisten vaikutusten edistämiseen ja negatiivisten vaikutusten minimoimiseen. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 318–319.) Nykyään ennakointi, tarpeeksi ripeä reagointi ja uudistuminen ovat merkittäviä edellytyksiä onnistumiselle (Järvinen, 2005, s. 18). Muutosten johtamisen ja innovoinnin edistämisen merkitys korostuvat, minkä vuoksi kannustamista, voimaannuttamista, valtuuttamista, itseohjautuvuuden lujittamista ja luovuuden hyödyntämiseen sekä riskinottoon rohkaisemista painotetaan esimiehen keskeisinä tehtävinä (Viitala & Jylhä, 2019, s. 22–23, 280). Esimies voi osaltaan edesauttaa luovuuden lisääntymistä luomalla olosuhteet, jotka mahdollistavat tiedostamattomille prosesseille tarpeeksi tilaa, jota ne työskentelyä varten tarvitsevat (Sadler-Smith, 2016). Ylipäättään erilaiset muutokset asettavat vaatimuksia oppimiselle, osaamisen kehittämiseksi ja jakamiselle sekä niiden jatkuvuudelle. Hyvän ilmapiirin, jolle tyypillisiä piirteitä ovat avoimuus ja luottamuksellisuus, aikaansaaminen esimiehen toimesta edesauttaa oppimista, sillä virheiden tekeminen nähdään mahdollisuutena oppia ja palautetta osataan antamisen lisäksi ottaa vastaan. (Hyppänen, 2007, s. 25, 123–124, 273.) Lisäksi ilmapiirin turvallisuus edesauttaa itsensä likoon laittamista ja riskinottoa, kun esimerkiksi idean valmiudesta tai toimivuudesta riippumatta henkilöstö tietää saavansa tukea ja arvostusta osakseen (Viitala & Jylhä, 2019, s. 286).

Esimiehelle muodostuu kontakteja sekä karttuu ajan myötä tukiverkosto (Järvinen, 2005, s. 22). Usein jo yrityksen sisällä monet eri tahot, kuten esimiehen esimies, kollegat, johto ja mahdollisesti HR, tukevat esimiestä työssään. Sidosryhmien tuen ja avun käyttäminen hyväksi edesauttaa esimerkiksi esimiehen jaksamista, kun haasteet päihitetään yhdessä. Esimiehen hyvinvoinnilla ja jaksamisella on suuri merkitys sekä esimiehen että liiketoiminnan näkökulmasta, minkä vuoksi niihin huomion kiinnittäminen ja niiden parantaminen ovat keskeisiä asioita. Ajankäytönhallinta ja delegointi ovat myös toimivia keinoja jaksamisen edistämiseksi. (Hyppänen, 2007, s. 12, 250, 273.)

#### 4.4. Tutkimuksen viitekehys: Intuitio esimiestyössä

Intuitiivinen päättely on vaikuttava työkalu monimutkaisessa sekä nopeasti muuttuvassa liike-elämän ympäristössä, minkä vuoksi intuitiivisen päättelyn ymmärtäminen sekä sen tehokas käyttäminen ja johtaminen ovat olennaisia toimenpiteitä (Sadler-Smith ja muut, 2004). Intuitiivisen päättelyn myötä yritys voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Intuitiivisten taitojen hyödyntämiseen liittyy myös kokemus siitä, että taitojen käyttäminen lisää arvoa kyseiseen liiketoimintaan. (Surel, 2010, s. 210, 213.) Toisaalta yrityksen näkökulmasta työtehtävien liikkuvuus sekä henkilöstön vaihtuvuus ovat intuitiivisen päättelyn kannalta haastava asia, sillä tällöin yksilöt eivät välttämättä pysty muodostamaan monitahoisia sekä pysyviä skeemoja. Tällöin yksilöt joutuvat luottamaan yksinkertaisempiin skeemoihin ja täten intuitiivinen päättely ei ole tehokkaimmillaan. (Dane ja muut, 2007.)

Intuitiivista ajattelua voi hyödyntää monipuolisesti työelämässä. Sen käyttökohteiksi sopivat esimerkiksi strateginen suunnittelu, erilaiset päätöksentekotilanteet, muutokset, kehittäminen, mahdollisuuksien ja haasteiden havaitseminen, riskienhallinta, ongelmanratkaisu, erilaiset vuorovaikutus- ja yhteistyötilanteet ulottuen sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin sekä henkilöstöä koskevat asiat, kuten rekrytointitilanteet. Kaiken kaikkiaan siis intuition käytöstä hyötyy sekä arjen johtamistyössä että esimiestyön muissakin tilanteissa. (Salonen, 2017, s. 78–79.) Intuitiivisia päättelytaitoja voi soveltaa millä tahansa toimialalla (Surel, 2010, s. 222). Lisäksi intuitiota voi käyttää missä tahansa organisaatiossa sekä millä tahansa tasolla eli sen käyttäminen sopii laaja-alaisesti niin hallituksen, esimiesten kuin asiantuntijoidenkin työhön unohtamatta suorittavan työn tekijöitä (Salonen, 2017, s. 79).

Sosiaalista intuitiota käytetään paljon ihmisten johtamisessa, koska se koostuu pääosin vuorovaikutuksesta. Sosiaalisen intuition merkitys korostuu työelämässä entistä enemmän, kun vuorovaikutus ja yhteistyö sidosryhmien välillä kasvaa. Kaiken kaikkiaan

sosiaalisen intuition keskeinen asema korostuu aina, kun ihmiset kanssakäyvät keskenään. (Salonen, 2017, s. 41.)

Päätöksentekoon painetta luo epävarmuus sekä päätöksenteon edellyttämä nopeus (Salonen, 2017, s. 85). Organisaatiota koskevia strategisia päätöksiä tehdessä esimiehet hyödyntävät paljon intuitiota. Kun ympäristö on epävakaa, organisaation suorituskykyyn voidaan vaikuttaa positiivisesti intuitiota hyödyntämällä. (Khatri & Alvin, 2000.) Päätöksentekotyyleihin vaikuttavat sekä ihmisen persoonallisuus että kognitiiviset tyylit (Ahmed ja muut, 2012). Esimiesten on mahdollista hankkia laajemmat sekä monipuolisemmat päätöksentekotaidot harjoittamalla intuitiivisia päätöksentekotaitoja muun muassa itsensä kehittämisen, valmennuksen sekä palautteen avulla. Harjoittelun avulla intuitiosta muodostuu luonnollinen sekä toistuva osa päätöksentekoprosessia. (Sadler-Smith ja muut, 2004.) Lisäksi esimiehet pystyvät harjoittamaan intuitiotaan liiketoimintaympäristöstä jatkuvasti oppimalla (Patton, 2003). Käsitys tehokkaasta johtajuudesta laajentuu, kun tutkimusta intuitiosta ja johtajuudesta tehdään enemmän. Esimiesten valitsemiseksi, valmentamiseksi ja kehittämiseksi muodostetaan entistä toimivampia ja parempia työkaluja ymmärryksen lisääntyttyä. (Downey ja muut, 2006.)

Tehtävän päätöksen luonnetta merkittävämpiä intuition vaikuttavia tekijöitä ovat ympäristöön sekä yritykseen liittyvät tekijät (Elbanna & Fadol, 2016). Intuitiivinen päätöksenteko painottuu henkilöihin, jotka ovat korkeammassa asemassa organisaatiossa, sillä heillä pelko kritiikin saamiseen muilta on pienempi (Matzler, Uzelac & Bauer, 2014b). Intuition arvostus on keskeinen tavoiteltava tekijä organisaatiokulttuurissa. Intuition esiintuominen yrityksen päätöksenteossa analyyttistä järjestelmää täydentävänä tekijänä esimiesten toimesta on eräs keino edesauttaa intuitiota arvostavan organisaatiokulttuurin kehittymistä. (Mavor ja muut, 2010.) Esimiehet voivat edistää intuition käyttöön kannustavan organisaatiokulttuurin syntymistä luomalla turvallisen ympäristön heidän omia intuitiivisia kokemuksiaan jakamalla sekä luomalla kanavan, jossa aiheeseen liittyvä informaatio ja kokemukset voidaan jakaa. Lisäksi jakamalla intuitiivista tietoutta ja omia kokemuksiaan esimiehet voivat edistää sopuisan ja innovatiivisen

ajattelukulttuurin syntymistä yrityksessä. (Surel, 2010, s. 215, 219.) Intuition käyttöön kannustavan organisaatiokulttuurin myötä intuitiosta keskustellaan ja sitä uskalletaan avoimesti käyttää koko henkilökunnan toimesta rohkeammin. Sitä kautta voidaan saavuttaa merkittävää etua. (Mavor ja muut, 2010.)

Esimiestyö edellyttää kattavaa käsitystä, ideointia, toiminnan eteenpäin viemistä sekä erilaisten ratkaisujen tekemistä, joita intuitio edistää. Lisäksi ongelmatilanteiden huomaaminen ja niiden selvittäminen helpottuvat intuition ansiosta. Haastavissa tilanteissa intuitio edistää päätöksentekoa, sillä se johdattaa hahmottamaan suunnan, johon asiassa edetä. Pientenkin signaalien havaitseminen esimiehen toimesta edesauttaa varhain tapahtuvaa muutokseen ja ristiriitoihin reagoimista sekä niiden ennakoimista. (Salonen, 2017, s. 92, 100.) Intuition merkittävän aseman tiedostaminen osana ongelmien havaitsemista ja niihin reagoimista esimiesten toimesta on olennaista. Prosessien ymmärtäminen paremmin sekä niissä olevien kehittämiskohteiden tiedostaminen edesauttaa esimiesten kehittymistä taitavammiksi ajattelijoina ja päätöksentekijöiksi. (Kutschera & Ryan, 2009.)

Nykyään markkinoilla jatkuvasti tapahtuvat muutokset saavat aikaan erilaisia vaatimuksia, jotka edellyttävät myös organisaatioilta kykyä muuttua. Yleensä organisaatiot reagoivat aiemmin tapahtuneisiin muutoksiin, vaikka proaktiivisesti tapahtuva, sopivasti ennakoiva muuttuminen mahdollistaisi kilpailuedun saavuttamisen. Proaktiivisuus edellyttää kykyä havaita ja analysoida pieniä merkkejä, jotka ovat äänettömiä. Kuitenkin nykyään dynaamisia elementtejä on määrällisesti niin runsaasti, että ratkaisun tekeminen ainoastaan rationaalisesti päättelemällä on ylivoimaista, koska jokaisen tekijän kattava tarkastelu ei onnistu valtavan informaatiomäärän vuoksi. Epäyhtenäisestä rationaalisesta informaatiosta on intuition ansiosta mahdollista muodostaa kokonaisuuksia. Intuitiivinen ajattelu mahdollistaa luovuuden, uudistumisen ja visionäärisyyden esimerkiksi liittämällä tekijöitä yhteen luoden uutta. Intuitiivisen ajattelun kautta organisaatio saavuttaa tuoreet tulevaisuuden suuntanäkymät ja käytännöt. Kuitenkin intuition käyttäminen edellyttää uskallusta, intuition hyväksymistä ja siihen uskomista sekä

liikkumavaran mahdollistamista. Lisäksi pitää myös uteliaasti toteuttaa innovatiivisia uudistamistoimenpiteitä sekä hyödyntää erilaisia mahdollisuuksia unohtamatta taustalla vallitsevaa turvallisuutta ja dataa sekä ammattitaitoa. (Salonen, 2017, s. 81–83.) Useissa suunnitteluun liittyvissä malleissa intuitiivisia tekijöitä ei oteta tarpeeksi huomioon siitä huolimatta, että intuitiiviset kyvyt ovat luomisen arvokkaimpia osia (Raami, 2015, s. 101). Intuitiivinen päättely eksploratiivisiin aktiviteetteihin, kuten kokeiluihin, riskien ottamiseen sekä innovointiin, sovellettuna takaa mahdollisuuden positiivisille lopputuloksille. Päätöksentekijöiden uskaltautuminen riskinottoon edesauttaa yksilön intuitiivisten tunteiden sekä ajatusten lisääntymistä. (Matzler, Uzelac & Bauer, 2014a.)

Riskienhallinnan laatua on mahdollista kasvattaa intuitiota käyttämällä, sillä intuitio havaitsee säännöllisiä malleja ja lainalaisuuksia, joita se osaa linkittää uusiin kytköksiin. Intuitio kykenee hahmottamaan myös vieraita asioita koskevia potentiaalisia riskejä. Lisäksi intuition avulla on mahdollista havaita tuoreita näkökulmia jo löydettyjen riskien torjumiseksi ja pienentämiseksi. Intuition hyödyntäminen riskienhallinnassa toimii analyttisten menetelmien tukena. (Salonen, 2017, s. 91–92.)

Esimiehet voivat osaltaan helpottaa intuition hyödyntämistä tekemällä tiimin jäsenet tietoiseksi intuitiosta, sen tunnistamisesta ja hyödyistä koulutuksen avulla. Lisäksi koulutus edesauttaa tiedostamattomien analyysien tekemistä ja niiden yhdistämistä rationaaliseen päätöksentekoon. (Eling ja muut, 2015.) Esimies voi myös parantaa tiimin intuitiivisia taitoja. Tällöin esimies rohkaisee intuition käyttöön ja huolehtii siitä, että tiimin jäsenillä on tietoa sekä asiantuntemusta intuition tehokkaaseen hyödyntämiseen. Esimiehen vastuulla on varmistaa se, että tiimin jäsenillä on pääsy tarvittavan asiantuntemuksen sekä kokemuksen omaavien henkilöiden luokse. Lisäksi intuition tehokkaan hyödyntämisen mahdollistumisen näkökulmasta esimies parantaa tiimin transaktiivista eli kollektiivista muistia. Tiimin jäsenet pystyvät luottamaan omiin intuitiivisiin taitoihinsa silloin, kun heille on annettu valtaa esimiehen toimesta. (Dayan ja muut, 2011.) Lisäksi esimiehen tehtävänä on painottaa sitä, että ei ole olemassa yhtä optimaalisesti oikeaa tapaa olla luova (Raami, 2015, s. 145).

## 5. Menetelmät

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusprosessin etenemistä ja esitellään sen aikana tehtyjä valintoja. Lisäksi kerrotaan tutkimuksessa käytetyt menetelmät sekä aineiston keruun että analyysin osalta ja kuvataan niitä.

### 5.1. Laadullinen tutkimus

Aineistonkeruumenetelmää valitessa peilattiin eri vaihtoehtojen soveltuvuutta tutkimuksen aiheeseen ja tutkimuskysymyksiin. Haastattelu osoittautui sopivimmaksi menetelmäksi. Sen valikoitumista tukivat myös monet muut eri tekijät. Haastattelu mahdollistaa haastateltavalle vapaasti itseensä liittyvistä asioista, kuten kokemuksista ja käsityksistä, kertomisen sekä merkitysten aikaansaamisen. Haastattelu sopii hyödynnettäväksi etenkin silloin, kun tutkimuksen aihe on luonteeltaan sellainen, että siihen liittyvien vastausten voidaan odottaa olevan monitahoisia. Lisäksi haastattelussa pystytään esittämään lisäkysymyksiä ja sitä kautta syventämään vastauksia. Voidaan myös pyytää selvennystä asioihin tarvittaessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, s. 201–202.)

Havainnointia ei valittu aineistonkeruumenetelmäksi siitä syystä, että ensinnäkin toisen ihmisen intuitioita on mahdotonta havainnoida, ellei hän sanoita niitä ja toiseksi intuition saavuttaminen ei välttämättä johda käyttäytymiseen tai toimintaan. Mikäli se puolestaan johtaa käyttäytymiseen, on sen havainnoiminen edelleen hyvin pienten vihjeiden ja tulkintojen varassa, minkä vuoksi tarkentavia kysymyksiä tarvitaan. Havainnointiin ei päädytty myöskään siitä syystä, että aineiston keräämisen edellyttämää tarpeeksi pitkää aikaväliä ei pystytty aikataulusyistä toteuttamaan. Lisäksi koronatilanteen myötä tehtävä etätöy asetti rajoitteita ja teki havainnoinnin toteuttamisesta haastavampaa.

Päiväkirja on tutkimuksen aiheen ja tutkimuskysymysten näkökulmasta toimiva menetelmä, jota olisi voinut hyödyntää haastattelun rinnalla, jos aineiston keräämistä varten

varattu ajanjakso olisi ollut pidempi. Päiväkirja, joka nähdään tutkittavan oma-aloitteisesti täyttämänä kyselylomakkeena, luokitellaan yksilölliseksi dokumentiksi, josta kartoetaan ymmärrystä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, s. 214–215). Tällöin tutkittavat olisivat tehneet merkintöjä intuitiivisista kokemuksistaan ja tilanteista, jolloin he hyödyntävät intuitiota esimiestyössä. Lisäksi kysymyksillä olisi ohjattu tutkittavia kertomaan avoimesti vastaten siitä, mihin intuition saaminen tai sen hyödyntäminen johti ja mikä merkitys sillä oli esimiestyön näkökulmasta. Menetelmänä päiväkirja mahdollistaa sen, että merkintöjä pystyy tekemään heti tilanteen jälkeen ja täten voidaan saada selville yksityiskohtaisempia tuntemuksia, kokemuksia ja merkityksiä, joita voi olla jälkikäteen haastavaa muistaa. Sopivuutta tutkimusaiheeseen tukee se, että päiväkirja mahdollistaa kirjoittamisen sekä aika vastausten pohtimiseen ja jäsentelemiseen on pidempi kuin esimerkiksi haastattelussa, mikä voidaan kokea helpommaksi, kun intuitiota on haastava sanoittaa. Haasteiksi olisi saattanut kuitenkin osoittautua heikko vastausaktiivisuus tai merkintöjen suppeus.

## 5.2. Aineiston keruu

Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä hyödynnettiin yksilöhaastattelua. Muita vaihtoehtoja ovat pari- ja ryhmähaastattelut (Puusa, 2020, s. 105). Kuitenkin intuitio on kokemuksena hyvin yksilöllinen ja aiheena henkilökohtainen sekä sitä on vaikea sanoittaa, minkä vuoksi haastattelut päätettiin pitää yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastattelut mahdollistivat olosuhteet, joissa oli aikaa rauhassa pohtia vastauksia, kun oman äänensä saamisesta kuuluviin ei tarvinnut huolehtia. Lisäksi toisten ihmisten kokemukset eivät johdatelleet yksilöiden vastauksia tiettyyn suuntaan, vaan jokaisen oma yksilöllinen kokemus pääsi esiin sellaisenaan. Haastateltavien oli myös yksilöhaastatteluiden myötä helpompaa uskaltaa tuoda omia kokemuksiaan esiin.

Kyseessä oli teemahaastattelu, sillä haastattelu eteni teemoittain. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, minkä vuoksi siitä käytetäänkin myös kyseistä

nimitystä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47). Muita tutkimushaastattelun lajeja, joita myös tyypeiksi kutsutaan, ovat esimerkiksi toistensa ääripäinään toimivat strukturoitu ja avoin haastattelu. Teemahaastattelu puolistrukturoituna haastatteluna sijoittuu edellä mainittujen välimaastoon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, s. 204.) Erottavana tekijänä eri tutkimushaastattelun lajien välillä toimii strukturointiaste eli ohjailevuus (Puusa, 2020, s. 105). Lisäksi haastattelutilanteen muodollisuus lukeutuu tyyppilliseksi jaotteleväksi tekijäksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, s. 204). Teemahaastatteluun päädyttiin tutkimuksessa strukturoidun haastattelun sijaan, sillä haastateltavien haluttiin vastaavan kysymyksiin vapaasti sekä mahdollisimman laajasti, eikä ainoastaan valitsevan valmiin vastausvaihtoehdon. Valmiit vastausvaihtoehdot olisivat ohjanneet haastateltavien ajattelua ja ylipäättään vastausvaihtoehtojen laatiminen kyseisestä vaikeasti sanoitettavasta ja yksilöllisestä aiheesta olisi haastavaa, kun niiden tulisi olla ytimekkäitä sekä niiden määrä ei saisi paisua liian suureksi. Riski siihen, että vastausvaihtoehdot olisivat sivunneet hieman haastateltavan kokemuksta, mutta eivät kuitenkaan kunnolla vastanneet sitä olisi ollut liian suuri. Strukturoidun haastattelun kautta saatu aineisto olisi siis jäänyt suppeammaksi kuin vapaiden vastausten kautta saatava tieto. Avoin haastattelu puolestaan ei päätenyt valinnaksi siitä syystä, että kyseisestä aihepiiristä keskusteleminen vapaasti ilman haastattelurunkoa olisi helposti voinut johtaa yksipuolisiin vastauksiin. Kyseessä kuitenkin on aihe, johon on haastava tarttua ja jota on haastava sanoittaa, jolloin vastausten pituus olisi voinut jäädä lyhyemmäksi, kun tarkempaa haastattelurunkoa ei ole. Lisäksi aihe voi olla joillekin haastateltaville melko vieras, eikä sitä ole vielä tullut ajateltua kovin syvällisesti, jolloin tietyt näkökulmat olisivat voineet jäädä kokonaan käsittelemättä avoimessa haastattelussa. Haastateltavan puhe olisi todennäköisesti heittelehtinyt herkemmin eri asioiden välillä. Haastateltavien vastaukset olisivat todennäköisesti myös vaihdelleet enemmän toisistaan, kun tarkempaa haastattelurunkoa ei ole. Lisäksi haastattelun sujumisen ja etenemisen sekä aiheen näkökulmasta olennaisessa pysymisen eteen olisi pitänyt kiinnittää erityistä huomiota. Teemahaastattelu valittiin siitä syystä, että edellä mainittujen haastattelulajien välimuotona se mahdollistaa vapaat ja laajemmatkin vastaukset, mutta siinä on kuitenkin olemassa etukäteen pohdittu haastattelurunko.

Lukuisten asioiden tutkimiseen soveltuu menetelmäksi teemahaastattelu. Siinä tutkijalta edellytetään perehtymistä aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen, jotta hän ymmärtää ilmiötä tarpeeksi. (Puusa, 2020, s. 107.) Tutkimusprosessi eteni siten, että kirjallisuuskatsaus tehtiin aiheen valinnan ja tutkimuskysymyksen määrittelyn jälkeen ensin, minkä myötä tutkimuksen tekijälle muodostui ymmärrys ilmiöstä ennen kuin hän muodosti haastattelurungon. Teemahaastattelulle tunnuksenomainen piirre on se, että haastattelun teemat eli käsiteltävät aihealueet on ennalta määritelty (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, s. 204). Teemahaastattelu mahdollistaa joustavuuden ja vapaasti aiheesta kertomisen, mutta tutkijan valmistautuminen haastatteluun etukäteen muodostamalla haastattelurunko eli teemoihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä on keskeisessä asemassa, jotta keskustelu etenee sekä haastattelussa käydään läpi nimenomaan kyseisen tutkimuksen näkökulmasta olennaisia asioita. Kuitenkaan teemoihin liittyviä kysymyksiä ei ole välttämätöntä teemahaastattelussa kysyä aina samassa järjestyksessä tai juuri tietyllä tavalla ja tietyin sananmuodoin. (Puusa, 2020, s. 107–108.) Haastattelurunko suunniteltiin etukäteen ja joitakin alakysymyksiä muodostettiin, vaikka tiedostettiin, että haastateltava saattaa sivuta asiaa jo aiemmissa vastauksissa ja tällöin kysymystä ei ole tarpeellista kysyä.

Kun tutkitaan abstrakteja asioita, haastattelu on toimiva menetelmä. Menetelmän toimivuus kyseisten asioiden tutkimiseen edellyttää kuitenkin sitä, että käytännönläheisten kysymysten muodostaminen luonnistuu tutkijalta sekä teorian että oman esiyymmärryksen avulla. Käytännönläheiset kysymykset mahdollistavat sen, että haastateltavalta ei vaadita kattavaa käsitystä aiheesta teoreettisella tasolla, vaan hän pystyy vastaamaan hänelle esitettäviin kysymyksiin. (Puusa, 2020, s. 101.) Edellä mainittujen syiden vuoksi kysymysten muodostamiseen käytettiin tarpeeksi aikaa ja niihin liittyen kysyttiin kommentteja sekä kehitysehdotuksia, joiden pohjalta muun muassa lisättiin enemmän tiimin jäsenten intuitioon liittyviä kysymyksiä. Lisäksi pohdittiin varakysymyksiä haastavimpien kysymysten kohdalle sellaisia tilanteita varten, jos haastateltava kokee vastauksen vaikeaksi.

Kysymyksiä oli yhteensä 19 kappaletta, joista kolme oli alakysymyksiä. Niitä ei lähetetty haastateltaville etukäteen. Kysymysten antamisessa haastateltaville etukäteen on omat riskinsä haastatteluiden sisällön näkökulmasta, sillä se mahdollisesti vaikuttaa haastateltavien ajatuksiin ohjaten niitä tiettyyn suuntaan tai rajaten niitä (Puusa, 2020, s. 103). Kysymysten avulla kartoitettiin ensin perustietoja henkilöstä eli selvitettiin haastateltavan ikä, koulutus, kokemus alalla toimimisesta vuosina, työnkuva, alaisten määrä sekä kokemus esimiestyöstä vuosina. Perustietoja kartoittavien kysymysten jälkeen kysymykset painottuivat intuitioon. Kysymykset liittyivät sekä esimiehen omaan intuitioon että tiimin jäsenten intuitioon esimiehen näkökulmasta. Yksityiskohtaisempi haastattelurunko on tämän tutkimuksen liitteessä numero yksi.

Haastateltavien hankinta onnistui sujuvasti aiemmin hankitun verkoston kautta. Tutkimuskohteena olivat eräässä tietoliikennealalla toimivassa yrityksessä työskentelevät seitsemän esimestä. Tietoliikennealalla tehdään paljon työtä, joka ei suurelle joukolle ihmisiä lopulta näy suoraan muuten kuin sitä kautta, että heillä on käytettävissä hyvät tietoliikenneyhteydet. Yrityksessä rakennetaan matkapuhelimille infrastruktuuria, jossa niitä voi käyttää. Yrityksessä tehdään matkapuhelinverkkoihin liittyviä tukiasemia, jotka sijaitsevat tienvarsissa olevien fyysisten mastojen ylä- ja alapäässä. Kaiken kaikkiaan yritys tekee ja kehittää matkapuhelinverkkoja eli varmistaa sen, että ihmiset pystyvät soittamaan puhelimillansa. Lisäksi tiedonsiirtoon liittyvien kiinteiden verkkojen kehittäminen on osa yrityksen toimintaa.

Tutkimusta varten haastateltiin siis seitsemän henkilöä, joista neljä oli alemmalta esimestasolta ja kolme ylemmältä esimestasolta. Haastattelut järjestettiin loppuvuonna 2020 ja tarkempi haastatteluajataulu löytyy tutkimuksen liitteestä kaksi. Haastattelut pidettiin koronatilanteen vuoksi Teams-sovelluksen mahdollistaman videopuhelun välityksellä etänä ja jokaista haastattelua varten varattiin tunti aikaa. Haastateltavat olivat 44–52-vuotiaita, joista kuusi olivat miehiä ja yksi nainen. Koulutukseltaan haastateltavat olivat diplomi-insinöörejä tai insinöörejä. Kokemusta tietoliikennealalta haastateltavilla

oli noin 20–30 vuotta. Kaiken kaikkiaan haastateltavilla puolestaan oli kokemusta esimiestyöstä 14–23 vuotta. Yrityksen suuri koko mahdollisti esimiesten haastattelemisen kahdelta eri tasolta. Ylemmän esimiestason esimiehillä, joista käytetään nimitystä heimonpäällikkö, suoria alaisia oli noin 10–15 ja kaiken kaikkiaan alaisia heillä oli määrällisesti noin 150–250. Alemman esimiestason esimiehillä, joista käytetään nimitystä linjapäällikkö, alaisten määrä vaihteli 10–40 henkilön välillä.

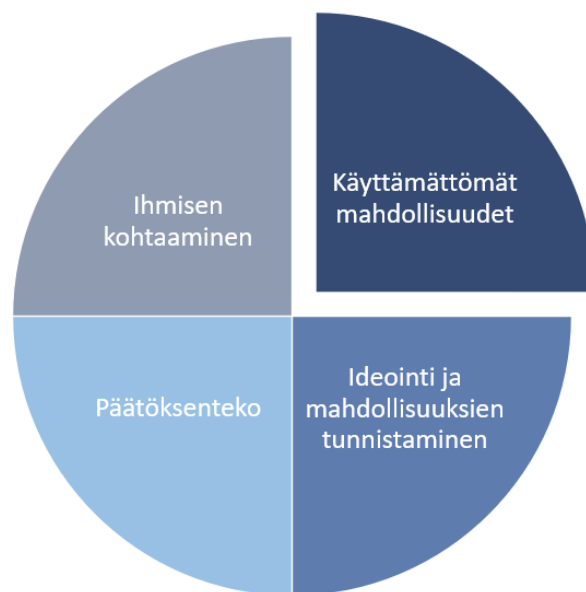
### **5.3. Aineiston analyysi**

Haastattelujen litteroimisen ja aineistoon tutustumisen jälkeen alettiin analysoida aineistoa. Lähdettiin tekemään teemoittelua eli analyysimenetelmänä hyödynnettiin teema-analyysia, johon päätymistä tuki osaltaan se, että aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemoittelussa aineistosta etsitään ja erotellaan nimenomaan tutkimusongelman näkökulmasta keskeiset aiheet (Eskola & Suoranta, 1998, s. 126). Aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota eritoten asioiden välillä ilmeneviin samankaltaisuuksiin, jotta aineistoa saadaan yhdisteltyä. Aineistoa analysoitaessa myöskään poikkeavuuksia ei jätetä huomiotta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 149.) Lähdettiinkin liikkeelle siitä, että etsittiin aineistosta samankaltaisuudet ja kiinnitettiin huomiota eroavaisuuksiin. Teemoittelulla tarkoitetaan laadullisen aineiston paloittelemista eli osiin jakamista ja ryhmittelemistä eli aihepiireittäin tapahtuvaa luokittelemista. Teemoittelussa kiinnitetään erityisesti huomiota kuhunkin teemaan liittyen mainittuihin asioihin. Aineistosta kaivetaan siis esiin siellä esiintyviä teemoja eli aiheita ja kutakin teemaa havainnollistavia käsityksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 79.) Tiettyä esiin nousutta aihetta koskevat samankaltaisuudet merkattiin tietyllä värillä. Analysoidessa pohdittiin erityisesti sitä, linkittyvätkö asiat todella toisiinsa vai eivät. Aineistosta nostettiin esiin neljä keskeisintä teemaa, joiden alle ryhmiteltiin niihin liittyvät tärkeät asiat. Etsittiin aineistosta myös kutakin teemaa hyvin havainnollistavia kohtia, joita voi hyödyntää sitaateina teemoja esiteltäessä.

Teemat löytyivät melko helposti. Kolme ensimmäistä teemaa nousi aineistosta selkeästi esiin. Neljännen eli viimeisen teeman kohdalla pohdintaa piti tehdä hieman enemmän eli kasata toisiinsa linkittyviä jäljellä olevia asioita yhteen ja pohtia, saisiko niistä muodostettua järkevästi oman teeman. Ylipäätään haastavuutta lisäsi se, että tietty vastauksissa korostunut asia linkittyi jopa kaikkiin teemoihin. Teemojen nimeäminen lyhyesti ja selkeästi oli parin teeman kohdalla hieman haastavampaa, sillä nimistä meinasi aluksi tulla liian pitkiä tai nimissä käytettävistä teeman sisältöä luonnehtivista käsitteistä puolestaan helposti joko liian suppeita tai laajoja.

## 6. Tulokset

Analyysin myötä aineistosta muodostettiin neljä teemaa, jotka ovat ihmisten kohtaaminen, päätöksenteko, ideointi ja mahdollisuuksien tunnistaminen sekä käyttämättömät mahdollisuudet (ks. kuvio 3). Ihmisen kohtaamisessa käsitellään erityisesti intuition kautta tapahtuvaa signaalien aistimista ja toisen lukemista sekä niistä saatavia hyötyjä. Päätöksenteossa käydään läpi intuition moninaisia vaikutuksia päätöksenteon näkökulmasta ja tarkastellaan intuition taustalla vallitsevan kokemuksen merkitystä. Lisäksi kuvataan tyypillisiä päätöksentekotilanteita, joissa intuitiota hyödynnetään. Ideoinnissa ja mahdollisuuksien tunnistamisessa käsitellään etenkin intuition tuomaa helppoutta ja ennakkoluulottomuutta. Lisäksi käydään läpi intuition edellytyksiä. Käyttämättömissä mahdollisuuksissa havainnollistetaan esimiesten käsityksiä intuitiosta ja tarkastellaan heidän suhtautumistaan siihen. Lisäksi käydään läpi sen hyödyntämistä ja harjoittamista niin heidän omien kuin tiimin jäsenten intuitioiden suhteen. Nykytilan kartoittamisen ohella esitellään myös esiinnousseita kehittämiskohteita. Rationaalisuus nähtiin intuitiota täydentävänä tekijänä ja se toistui kaikissa teemoissa. Ylemmän ja alemman esimiestason välillä ei esiintynyt eroja.



**Kuvio 3.** Tutkimuksessa teema-analyysin myötä muodostetut neljä teemaa.

## 6.1. Teema 1: Ihmisen kohtaaminen

Intuutiolla oli arvokas merkitys erilaisissa tilanteissa esimiestyössä, joissa kohdataan ihmisiä. Erityisesti intuitiota hyödynnettiin kahdenkeskisissä kasvotusten käytävissä keskusteluissa, ryhmätilanteissa tai tiimin kanssa käytävissä keskusteluissa sekä työhaastattelutilanteissa ja rekrytoinneissa ylipäätään. Intuition hyödyntäminen ei siis rajoitu ainoastaan yhden ihmisen kohtaamiseen, vaan sitä voi käyttää myös useampia ihmisiä tavatessa. Lisäksi sitä hyödynnetään niin epävirallisissa keskustelutilanteissa kuin virallisissa ja muodollisissa tilanteissa, joita työhaastattelutilanteet edustavat. Tyypillistä kyseisille tilanteille oli se, että niissä oltiin fyysisesti läsnä. Toisin sanoen etäyhteyden välityksellä intuition hyödyntäminen oli rajoittuneempaa, koska esimerkiksi sanatonta viestintää oli haastavampaa havaita.

Työhaastattelutilanteet nousivat erityisesti tarkempina intuition hyödyntämiskohteena rekrytointiin liittyen esiin. Työhaastattelutilanteessa ihmisen tapaamista varten varattu aika oli melko lyhyt, joten intuitiota käytettiin paljon, vaikka tietyt faktat ihmisestä olivat olemassa. Rekrytoitaessa kattavaa, täysin faktaperusteista kuvaa ihmisestä on haastavaa saada, koska ihmistä ei pysty lyhyen tapaamisen perusteella tuntemaan täysin. Tällöin intuition merkitys korostuu. Lisäksi intuitiota hyödynnettiin etenkin silloin, kun faktojen perusteella ei pystytty osoittamaan toista hyvää hakijaa paremmaksi kuin toista. Linjapäällikkö 3 kuvaa esimerkissä (1) tasaväkisessä rekrytointitilanteessa ilmenevää intuitiota, jota hän sanoittaa tuntemukseksi.

- (1) Linjapäällikkö 3 havainnollisti: ”Monesti hakijat voi olla sellaiset ihan ok, monta ihan ok hakijaa, mutta sitten taas joku voi tuntua paremmalta kuin toinen ja ei siihen välttämättä ihan suoraa syytä ole.” (Linjapäällikkö 3:n haastattelu, 2020, joulukuun 2.)

Jokaisessa teemassa toistui aiheena intuition täydentäminen rationaalisuudella, joka linkittyi tässä teemassa rekrytointiin liittyvään esimerkkiin. Rekrytoitaessa harvoin

kohdattiin selkeitä tapauksia, jolloin asiaa harkittiin ja faktoja pohdittiin tarkemmin sekä peilattiin niitä intuition eli siihen, miltä itsestä tuntui tehtävän ratkaisun oikeuden suhteen. Tyypillisesti lopullinen ratkaisu oli sekä intuitiivisen että analyyttisen ajattelun yhteistyön aikaansaama lopputulos.

Intuition avulla signaalien aistiminen ja toisen ihmisen lukeminen oli helpompaa, mikä puolestaan helpotti ihmisen kohtaamista. Etenkin kehonkielen eli esimerkiksi erilaisten ilmeiden ja eleiden tunnistaminen tapahtui intuitiolla. Puheen kautta sanoilla ilmaistujen asioiden lisäksi vuorovaikutuksessa on läsnä paljon muita sanattoman viestinnän signaaleja, joita intuitio pystyy aistimaan ja lukemaan. Heimopäällikkö 1 havainnollistaa esimerkissä (2) intuition keskeistä merkitystä ihmisten johtamisessa ja kohtaamisessa erityisesti toisen ihmisen lukemisen näkökulmasta.

- (2) Heimopäällikkö 1 sanoi: ”Esimiestyön tärkein juttuhan on ihmisten johtaminen ja ihmiset on varsinkin semmosia, mitä ei voi mallintaa excelissä. Miten ne ihmiset toimii, niin sillon sulla täytyy olla kyky lukea ihmistä, jonka kanssa keskustele, muutakin, kun mitä hän ihan vaan sanoo. Siinä saattaa olla semmosia muitakin viestejä siellä joukossa ja sitten täytyy tietää hänen taustastaan asioita ja niin edespäin, niin sieltä sitten voi tulla juttuja intuition kautta. Se on mielestäni tosi tärkeä siinä, kun tehdään tämmöistä ihmisten johtamista ja ollaan ihmisten kanssa tekemisissä.” (Heimopäällikkö 1:n haastattelu, 2020, marraskuun 18.)

Ihmisten kohtaamisessa valppaana olemisen merkitystä korostettiin, koska asioita voi tapahtua nopeasti. Pitää kyetä nopeisiin ratkaisuihin intuition avulla, kun kaikki taustatiedot eivät ole selvillä. Ryhmätilanteissa on aistittavissa monenlaisia signaaleja eri suunnista, jolloin tehtävien havaintojen määrä kasvaa entisestään. Myös tällöin valppaana oleminen on tärkeässä asemassa. Lisäksi edellytetään kykyä keskittyä olennaisiin asioihin.

Signaalien aistimisen myötä pystyttiin tarvittaessa varhaisessa vaiheessa reagoimaan ja täten auttamaan henkilöä nopeammin. Ennen kuin henkilö toi itse asiaa esiin intuitiolla

aistittiin merkkejä siitä. Kyseisissä hetkissä intuition avulla herkästi tapahtuva toisen ihmisen lukeminen koettiin merkitykselliseksi, kuten linjapäällikkö 4 esimerkissä (3) kuvaa.

- (3) Linjapäällikkö 4 havainnollisti: ”Kun on kahdenkeskisiä keskusteluja, vaikka oman alaisen kanssa ja joskus sitten sitä aistii, että henkilöllä on jotain, mistä se haluaisi puhua tai olisi tarvetta puhua, mutta hän ei sitä puhu tai jollain tavalla piilottelee tai ei uskalla tai muuta. Sellaisissa tilanteissa musta se on tärkeää, että pystyy herkästi lukemaan sitä toista.” (Linjapäällikkö 4:n haastattelu, 2020, joulukuun 3.)

Lisäksi mainittiin siitä, että on saatu positiivista palautetta auttamisesta tilanteissa, kun intuition avulla on pystytty aistimaan herkästi ja saatu tuntuma, että on tapahtunut jotain ja toisella ei ole kaikki hyvin. Intuition avulla päästiin käsiksi henkilökohtaisiin asioihin ja kyettiin vaikuttamaan esimerkiksi toisen ihmisen hyvinvointiin.

Signaalien aistimisen ja toisen lukemisen myötä opittiin tuntemaan henkilöitä erilaisissa tilanteissa paremmin, etenkin heidän suhtautumistensa sekä reagoitensa, osalta. Oppimista tapahtui erityisesti silloin, kun ihminen suhtautui tai reagoi vastaaviin tilanteisiin toistuvasti samankaltaisella tavalla. Oppimisen myötä pystyttiin paremmin pohtimaan esimerkiksi työpareja ja sitä kautta rakentamaan tiimiä. Kaiken kaikkiaan kaikilla todettiin todennäköisesti olevan intuitioita joistain asioista, minkä myötä puolestaan intuitiot liittyvät myös paljon siihen, miten tiimi toimii.

Intuitio toimi väylänä ihmisten erilaisuuden tunnistamiseen. Etenkin lähestymis- ja kommunikaatitavan valitseminen oli intuition myötä helpompaa. Täten intuitio vaikutti vuorovaikutuksen ja mahdollisesti jopa yhteistyön sujumiseen. Intuition avulla pystyttiin esimerkiksi uuden ihmisen tavatessa havaitsemaan, onko hän enemmän fakta- vai tunneorientoitunut ja sitä kautta hyödyntämään kyseistä tietoa toiminnan perustana, kuten heimopäällikkö 2 esimerkissä (4) kuvaa.

- (4) Heimopäällikkö 2 havainnollisti: ”Kun toimitaan ihmisten kanssa, sulla on erilaisia ihmisiä ja sulla sopii esimerkiksi kommunikaatitapa tietyille ihmisille. Toiset on hyvin tämmöisiä faktarientoituneita ja toiset on

enemmän tunneorientoituneita. Kun sä tapaavat jonkun uuden ihmisen, niin millä tavalla sä lähestyt ja rakennat sitä yhteistä, että se on varmaan yks osa-alue sitten kanssa.” (Heimopäällikkö 2:n haastattelu, 2020, marraskuun 26.)

Intuition saavuttaminen ja sitä kautta sen käyttö ihmisen kohtaamisessa koettiin haastavaksi ja jopa rajoittuneeksi, jos kyseessä oli iso massatapahtuma tai läsnä oli muita häiriötekijöitä, kuten melua. Ihmispaljouden tai muiden häiriötekijöiden vuoksi etenkin herkistely häiriintyi. Tiedostamalla kyseisten häiriötekijöiden vaikutuksen intuition näkökulmasta voi olosuhteisiin vaikuttaa. Jos intuitiosta halutaan saada kaikki hyöty irti, kun ihmisiä tavataan, edellytyksenä on kohdata tarpeeksi pieni määrä ihmisiä tilassa, jossa häiriötekijät, kuten melu, on minimoitu.

## **6.2. Teema 2: Päätöksenteko**

Esimiestyössä tehdään paljon päätöksiä. Intuition merkitystä päätöksentekoa nopeuttavana tekijänä korostettiin. Päätöksenteon nopeutumisen myötä pystyttiin käsittelemään enemmän asioita. Lisäksi jotkut tilanteet edellyttivät nopeaa päätöksentekoa, jolloin aikaa päätöksen pohjana toimivan faktatiedon etsimiselle ei ollut. Nykyään kiire ja suuri informaatiotulva ovat arkipäivää, jolloin intuition päätöksenteon nopeutumiseen tuomat edut korostuvat. Työntekijöiden suunnalta mainittiin tulleen myös positiivista palautetta siitä, että tehtiin nopeita päätöksiä ja menttiin eteenpäin sellaisissakin tilanteissa, joissa olisi pitänyt miettiä pidempään. Valintojen tekemistä ja eteenpäin menemistä pidettiin tärkeänä, jotta asioita ei jäädä analysoimaan loputtomiin.

Lisäksi intuitio toi selkeyttä ja varmuutta päätöksentekoon. Intuitiolla heti saatuihin selkeisiin näkemyksiin liittyi vahva oikeuden tunne siitä, että asia tulee tehdä tietyllä tavalla. Käsitys ratkaisusta muodostui välittömästi, kun asiaa alettiin käymään läpi ennen kuin faktatietoa oli edes käsitelty, kuten heimopäällikkö 2 esimerkissä (5) havainnollistaa. Oikeuden tunne toi varmuutta ja kannusti luottamaan intuitioon päätöksenteossa.

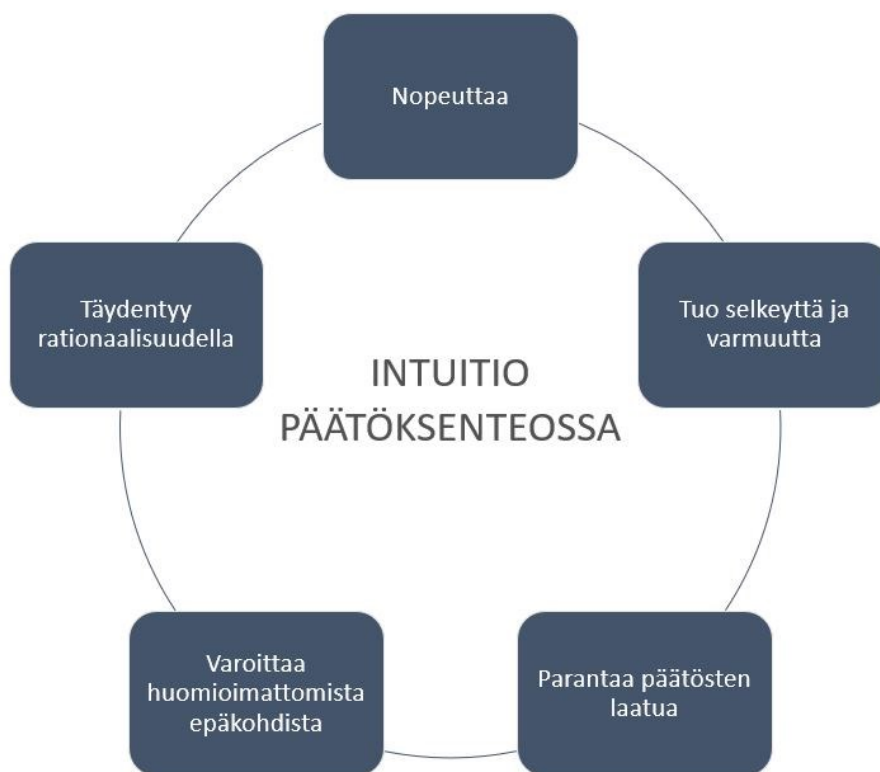
- (5) Heimopäällikkö 2 sanoi: ”Joku esittää sulle jonkun asian, joka pitäis päät-  
tää ja esittää vaikka kaks vaihtoehtoa, niin sulla heti loksahaa, että tuo  
luultavasti on se oikea. Se tulee automaattisesti jostain, aivot käyttää jo-  
tain tämmöistä aikasempaa kokemushistoriaa ja siitä vaan kumpuaa, että  
tuo on luultavasti nyt oikea ja sen jälkeen voidaan keskustella pitkään yk-  
sityiskohdista, että mitkä on hyötyjä ja haittoja eri vaihtoehtojen välillä.  
Se kumpuaa itsestään sieltä, että tulee vaan tunne, että tuo on nyt vain  
se oikea.” (Heimopäällikkö 2:n haastattelu, 2020, marraskuun 26.)

Intuition hyödyntämisen myötä päätösten laadun koettiin paranevan. Intuition käyttä-  
minen mahdollisti oikeiden tai parhaiden mahdollisten päätösten tekemisen, mikä tukee  
intuition erityislaatuista.

Virheilä oli mahdollista välttyä intuition avulla, sillä intuitio varoitti siitä, että joitakin  
asioita ei esimerkiksi ollut osattu ottaa huomioon, kuten heimopäällikkö 2 esimerkissä  
(6) kuvaa.

- (6) Heimopäällikkö 2 sanoi: ”Mulla on joskus ollu semmosia tilanteita, että  
kun pitää päättää jostakin asiasta ja on esitys, että päätetään vaihtoeh-  
don osalta niin syntyy vaan tunne, että hetkinen tää ei nyt voi pitää paik-  
kansa, tää ei oo nyt oikea. Tulee vaan semmoinen ahaa-elämys, että het-  
kinen jotain tässä on pielessä. Sitä ei aina pysty edes erittelemään, että  
miksi on sitä mieltä, mutta tulee vaan se ajatus, että hetkinen nyt tässä ei  
oo hoksattu ottaa jotakin asiaa huomioon tässä jutussa.” (Heimopäällikkö  
2:n haastattelu, 2020, marraskuun 26.)

Intuition antaman varoituksen tiedostamisen jälkeen tarkemman pohdinnan, kuten hy-  
vien ja huonojen puolien ylös kirjaamisen, myötä hahmotti asian, joka heti herätti huo-  
mion, vaikka sitä ei alkuvaiheessa tunnistanut. Intuitio siis helpotti erilaisten riskien ja  
ongelmien välttämistä. Kuitenkin yksilö tarvitsi tietynlaista itseluottamusta ja rohkeutta,  
jotta hän uskalsi tuoda esiin muille sen, että hänen intuitionsa mukaan jotain on pielessä  
ja asiaa kannattaa katsoa uudestaan tilanteessa, jossa oltiin päätymässä täysin eri vaih-  
toehtoon. Kuvioon 4 on koottu intuition merkitykset päätöksenteon näkökulmasta.



**Kuvio 4.** Intuition merkitykset päätöksenteossa.

Intuition avulla tehtiin sekä pieniä että isompiakin päätöksiä. Intuition hyödyntäminen liitettiin etenkin tietynlaisiin päätöksentekotilanteisiin. Jos faktatietoa ei ollut tarjolla tai sitä ei ollut vielä olemassa, käytettiin intuitiota. Intuition merkitys korostui silloin, kun tietoa oli niin paljon, että sitä ei pystynyt käsittelemään. Lisäksi intuitiota hyödynnettiin tilanteissa, joissa tieto osoitti moneen eri suuntaan. Intuitiota käytettiin silloin, kun oli useampi kuin yksi, lähes yhtä hyvä tapa tehdä asia, jolloin tietoon ja laskelmiin pohjautuen ei ollut mahdollista osoittaa toista tapaa paremmaksi kuin toista. Yhteisenä tekijänä kyseisissä tilanteissa oli se, että niissä vallitsi epävarmuus, jota intuitio pystyi vähentämään.

Taustalla vallitsevan kokemuksen merkitystä korostettiin. Kokemuksen kautta tulleen ymmärryksen koettiin olevan edellytys tai mahdollistava tekijä intuitiolle, mitä myös linjapääällikkö 2 esimerkissä (7) painottaa.

- (7) Linjapääällikkö 2 kiteytti: ”Vaikka mä sanoin, että mä melkeinpä hihasta ravistelen ne, niin eihän ne tule ihan hihasta. Onhan siellä taustalla niitä kokemuksia vähän vastaavista tilanteista ja kyllä mä sanon, että se kokemus siinä kuitenkin tarvitaan, että ei niitä voi arvailla.” (Linjapääällikkö 2:n haastattelu, 2020, joulukuun 2.)

Intuition todettiin kumpuavan kokemuksesta ja kokemusten perusteella asiat tai lähestymistavat olivat osoittautuneet hyväksi sekä toimiviksi tietynlaisissa tilanteissa, kun taas toiset eivät eli onnistumisen kokemuksia oli saatu ja virheitä tehty. Kokemuksen myötä kaikkea ei tarvinnut tarkistaa, kun faktatieto oli jo syvällisesti sisäistetty ja täten intuition kautta se tuli esiin. Päätösten ja ratkaisujen tekeminen intuitiolla mahdollistui, kun oli kokemuksia erilaisista vastaavanlaisista tilanteista ja asioista, joiden perusteella päätöksiä ja ratkaisuja pystyi tekemään. Mitä enemmän kokemuksia erilaisista tilanteista oli, sitä kattavampi työkalupakki henkilöllä oli käytössä intuition näkökulmasta. Tiettyyn alueeseen liittyvien kokemusten puuttumisen myötä ajatuksia ei siihen liittyen syntynyt intuitiolla tai se oli huomattavasti haastavampaa, minkä heimopääällikkö 3 esimerkissä (8) tuo olemassa olevien kokemusten vaikutuksen ohella ilmi.

- (8) Heimopääällikkö 3 havainnollisti: ”Kyllä mä sillain nään, että se intuitio pohjautuu aikaisempiin kokemuksiin ja aikaisempaan tämmöseen niin kun ajattelun kautta analyysiin. Jos on kokemus, että joku toimii tai joku ei toimi tai on miettiny jotakin asiaa, vaikka piirtäny sitä auki ja miettiny hyviä ja huonoja puolia, niin sitten kun semmonen asia tulee vastaan, niin ennen kun ite ehtii ymmärtää, että miksi se tuntuu siltä, niin se tulee se intuitio. Jos ei oo sitä kokemusta tai ei oo miettiny sitä aikaisemmin, niin silloin mä luulen, että se intuitiokäyräkin näyttää semmoselta kuolleen sydän EKG-käyrältä, että siinä ei minkäänlaista reaktiota tapahdu.” (Heimopääällikkö 3:n haastattelu, 2020, marraskuun 18.)

Jos kokemusta vastaavanlaisista tilanteista tai asioista ei ollut, piti yrittää jotakin ja kokeilemisen kautta joko onnistua tai erehtyä ja korjata tilanne. Kun erehdyttiin, piti

palaute saada nopeasti ja ymmärtää, mikä meni pieleen, jotta osattiin korjata asia. Tiedostettiin, että intuitio voi johtaa harhaan, jos tilannetta tai intuitiota luetaan väärin, mikä on olennaista, jotta myös kyseenalaistamista tehdään tarvittaessa. Jos päätös ei onnistunut ensimmäisellä kerralla, palautteen vastaanottaminen ja toiminnan korjaaminen olivat avainasemassa. Kaiken kaikkiaan väärrien päätelmien tekeminen oli opettavaista, mutta etenkin oikeista päätelmistä oppi paljon siitä, miten ihmiset ja asiat käyttäytyvät. Virheiden tekeminen ja niistä oppiminen johtaa intuition kehittymiseen. Tutkitun alan nopean kehittymisen vuoksi intuitiivinen päätöksenteko ei voi perustua liian vanhoihin aiempiin kokemuksiin, sillä ne voivat johtaa väärin päätöksiin. Kokemukseen perustuvan intuition hyödyntäminen ei poista kehittymisen ja uudistumisen tarvetta.

Kaikissa teemoissa toistunut rationaalisuuden täydentävä vaikutus näkyi tässä päätöksentekoa käsittelevässä teemassa siten, että faktojen korostettiin olevan aina taustalla. Etenkin tietoliikennealalla tekemisen todettiin perustuvan hyvin pitkälti fysiikan lakeihin ja matematiikkaan. Painotettiin, että suurin työ tapahtuu keskustellessa ja ratkaisuita pohtiessa. Asiat pyritään selvittämään tarkasti mahdollisuuksien mukaan. Tärkeissä päätöksissä pyritään olemaan analyttisiä ja faktapohjaisia. Käytännössä ei voida olla täysin faktapohjaisia, koska tehtävät asiat ja päätökset eivät ole yksinkertaisia, eikä vastauksia aina ole. Rationaalisuudella täydennettiin intuitioita etenkin silloin, kun kohdattiin vahvoja vastakkaisia mielipiteitä. Tällöin faktapohjaisia perusteluita tarvittiin enemmän. Esimiehet arvostivat tiimiläisten näkemyksiä, vaikka ne poikkesivat heidän omistaan. Usein esimies koki, että asiantuntijan näkemys oli paras. Lisäksi esimiehet olivat tyytyväisiä tiimiläisten intuitiivisiin päätöksiin etenkin silloin, kun tiimiläisillä oli käytössään vähän faktapohjaisia lähteitä. Mikäli tiimiläiset eivät tehneet teknisiä päätöksiä, esimiehet kokivat itse tekevänsä päätökset vajavaisemmilla tiedoilla kuin tiimin asiantuntijoilla itsellään oli. Kun päätöksiä tehdään paljon, koettiin niissä olevan intuitio mukana. Faktapohjaisessa maailmassa intuition merkitys koettiin päätöksentekoa nopeuttavana tekijänä.

### 6.3. Teema 3: Ideointi ja mahdollisuuksien tunnistaminen

Intuitiolla oli keskeinen merkitys ideoinnissa ja uuden kehittelemisessä. Ideoiden mainittiin putkahtelevan vain jostakin ja tulevan alitajunnan käsittelemänä eli intuitio helpotti ideoiden keksimistä ja uuden luomista. Lisäksi intuitio mahdollisti villienkin ideoiden syntymisen. Intuitio ei rajoita ideoiden tulvaa, eikä kyseenalaista niitä. Intuition kautta syntyneistä ideoista löytyi hyviä vaihtoehtoja, vaikka kaikki ideat eivät olleet toteuttamiskelpoisia. Ylipäätään intuition kautta tullessiin ideoihin ja niiden käsittelemiseen suhtauduttiin positiivisesti. Intuitio helpotti myös uusien mahdollisuuksien havaitsemista, sillä tilanteiden arvioimisesta tuli sujuvampaa intuition myötä.

Tasapuolisesti kaikilta tiimiläisiltä kerättyjen ideoiden ja näkemysten kautta pyrittiin jatkuvaan kehitykseen. Vaikka fysiikan lait eivät häviä mihinkään, todettiin, että tapa, jolla niitä hyödynnetään voi muuttua. Kun asiantuntija ymmärsi kokonaisuuden, suhtauduttiin positiivisesti siihen, että hän muodosti ideoita intuitiolla ja toteutti niitä sen sijaan, että hän teki kaikki ohjekirjan mukaan. Täten intuitio oli osa vastuunottamista, kun ideoita kokeiltiin ja havaittuihin mahdollisuuksiin tartuttiin rohkeasti. Intuition täysi hyödyntäminen edellyttää ideoiden ja mahdollisuuksien toteuttamista, jolloin ne eivät jää ainoastaan puheen tasolle.

Intuition saavuttamiselle ja täten sen hyödyntämiselle oli tiettyjä edellytyksiä ideoinnin ja mahdollisuuksien tunnistamisen näkökulmasta. Yksilöltä edellytettiin mielikuvitusta ja kykyä kuvitella tulevaisuutta, jotta intuitioita syntyi helpommin. Riittävä aika ja tila olivat merkittäviä tekijöitä, jotka mahdollistivat uuden luomisen, mitä myös linjapäällikkö 1 alla olevassa esimerkissä (9) kuvaa.

- (9) Linjapäällikkö 1 havainnollisti: ”No aika eli pitäis ihmisellä olla aikaa, että se kerkeää vähän pyöritellä niitä ajatuksia päässänsä ja ja sitä kautta luoda uutta ja uusia ajatuksia, uusia näkökulmia. Jos koko ajan vaan painetaan prosessin mukaisesti tukka putkella, niin silloin se syö sen kaiken uuden ideoinnin mahdollisuuden. Yrittää antaa aikaa ja tilaisuuksia tuua sitten niitä asioita ja ideoita esille. Ehkä se on isoin homma, että antaa ne

tilaisuudet hiljsemillekin tuua ne ideat esille tavalla tai toisella.” (Linjapäällikkö 1:n haastattelu, 2020, marraskuun 17.)

Jos jatkuvasti asioita tehtiin tiukasti prosessin mukaisesti, mahdollisuus uuden ideointiin intuition avulla estyi kokonaan. Intuition hyödyntämistä rajoittivat vahvat ohjeistukset, kuten linjapäällikkö 3 esimerkissä (10) tuo esiin. Tällöin intuitiolla ei ollut tarvittavaa tilaa toimiakseen.

- (10) Linjapäällikkö 3 sanoi: ”Jos on hyvin vahvat ohjeistukset ja kulttuuri on sellainen, että tehdään asiat tietyllä tavalla, niin aika paha siinä intuition perusteella on lähteä vääntämään.” (Linjapäällikkö 3:n haastattelu, 2020, joulukuun 2.)

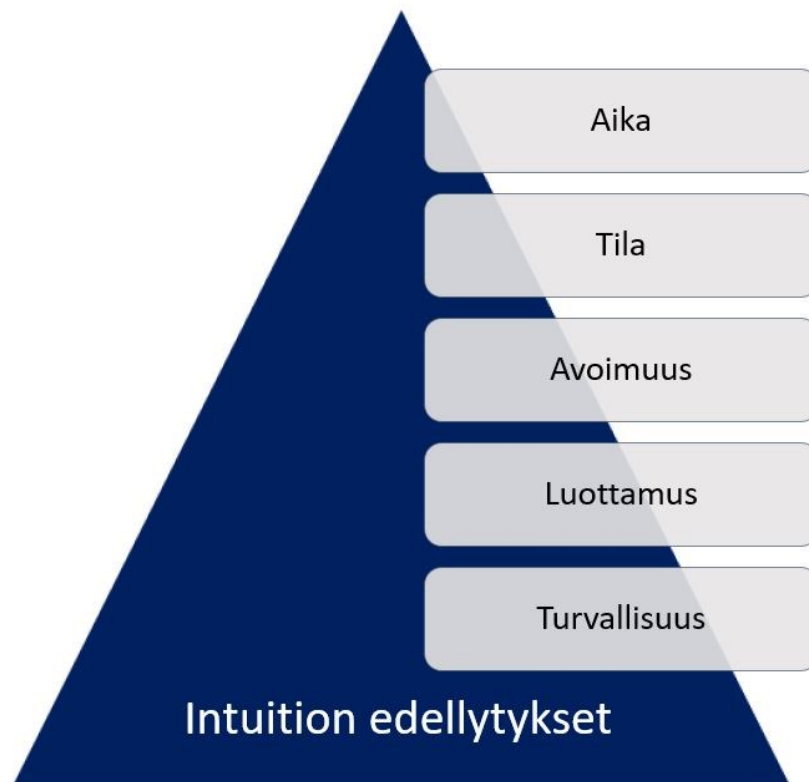
Sopiva tasapaino tarkasti määriteltyjen prosessien ja intuitiivisemman toiminnan välillä koettiin tärkeäksi. Lisäksi intuition hyödyntäminen oli haastavaa, jos tilanteessa ajateltiin tiukasti ja edellytettiin sitä, että kaikki piti pystyä faktoilla osoittamaan ja perustelemaan. Tilaisuuksien luominen ideoinnille ja ideoiden esiintuonnille koettiin tärkeäksi niin oman intuition kuin tiimin jäsenten intuition näkökulmasta. Eräs keino, jota hyödynnettiin, oli aivoriihien pitäminen. Tällöin varattiin tarpeeksi aikaa ja sovittiin, että ideoiden tulvaa ei rajoiteta. Aivoriihien myötä sekä olosuhteet intuition saavuttamiselle että mahdollisuus kaikkien intuition kautta saavutettujen ideoiden esiin tuomiselle ja huomiomiselle pyrittiin luomaan. Kaiken kaikkiaan olosuhteisiin, kuten aikaan ja tilaan, sekä tilaisuuksiin huomiota kiinnittämällä ja niihin vaikuttamalla voi edesauttaa sekä yksilö- että ryhmätasolla intuitioiden syntymistä.

Avoin ilmapiiri teki intuition kautta saavutettujen ideoiden kertomisesta helpompaa. Luottamus nähtiin keskeisenä tekijänä, jotta intuitioista ylipäätään uskallettiin puhua. Lisäksi pidettiin tärkeänä sitä, että työympäristössä vallitsi turvallinen kulttuuri, jossa saa epäonnistua ja tehdä virheitä, eikä rangaista, jos intuitio menee pieleen, vaan sen sijaan se nähdään mahdollisuutena oppia. Tällöin intuitioon uskalletaan herkemmin luottaa ja sitä myös hyödynnetään enemmän. Heimopäällikkö 1 havainnollistaa esimerkissä (11)

epäonnistumisten pelkäämisestä ja niistä rankaisemisesta aiheutuvaa vaikutusta intuition näkökulmasta.

- (11) Heimopäällikkö 1 sanoi: ”Siihen intuitioonhan ehkä kuuluu se, että pitää uskaltaa kokeilla niin, jos sulla on semmonen tilanne, että esimerkiksi organisaatiossa pelätään hirveästi epäonnistumista ja siellä rangaistaan epäonnistujia, niin silloin voi olla, että intuitiolla ei oo kauheeta sijaa, että silloin toimitaan enempi konemaisesti.” (Heimopäällikkö 1:n haastattelu, 2020, marraskuun 18.)

Esimiehet voivat siis edesauttaa intuition hyödyntämistä omassa tiimissä rakentamalla kulttuurin, jossa vallitsee avoimuus, luottamus ja turvallisuus. Kuvioon 5 on koottu edellytyksiä intuition syntymisen ja hyödyntämisen näkökulmasta.



**Kuvio 5.** Intuition syntymisen ja hyödyntämisen edellytykset.

Rationaalisuudella täydentäminen esiintyi kaikissa teemoissa. Nimenomaan tässä ideointia ja mahdollisuuksien tunnistamista käsittelevässä teemassa se tuli esiin esimiehelle uusia ideoita esiteltäessä. Esimiehelle tuli vaistomainen reaktio eli intuitiivinen suhtautuminen siitä, onko asia hyvä vai huono. Esimies ei pystynyt suoraan sanomaan perusteita, miksi asia tuntui siltä. Tämän jälkeen esimies pohti analyyttisesti sitä, miksi asiaan liittyi kyseinen tuntemus. Eri näkökulmista tapahtuneen pohdinnan jälkeen esimies peilasi sitä, pysyikö suhtautuminen pohdinnan jälkeen samana vai muuttuiko se. Pelkkää intuitiota ei nähty riittävänä perusteena siihen, että jotakin ideaa alettiin toteuttaa. Koettiin, että intuitioon pohjautuvien ideoiden hyödyt ja haitat piti analyyttisesti käydä läpi. Myös tehtävien kokeilujen riskejä piti pohtia. Jos intuitio ohjaa toimintaa väärin, lopputuloksen tulee olla jotain sellaista, joka voidaan hallita ja virheet välittömästi korjata.

#### **6.4. Teema 4: Käyttämättömät mahdollisuudet**

Lisäksi oli runsaasti esimerkkejä siitä, miten intuition hyödyntämistä voisi kehittää. Intuitio sanan sijaan esimiehet kutsuivat kyseistä ilmiötä kokemukseksi, vaistoksi tai aistiksi. Ilmaisujen moninaisuus havainnollistaa sitä, kuinka haastavaa intuitiota on määrittellä ja sanoittaa yksiselitteisesti. Käsitteenä intuitio ei siis ole kaikille tuttu tai ainakaan intuitiosta ei käytetä kyseistä nimitystä puheessa. Käsitteen esittelemistä tarvitaan, jotta se tulee laajempaan tietoisuuteen ja sitä käytetään luontevasti puheessa. Esimiehet pitivät sitä inhimillisenä, että ihmisillä on intuitio, joka johtaa heitä johonkin suuntaan. Intuitiota ei nähty millään tavalla outona tai kuvitteellisena asiana. Lisäksi esimiehet uskoivat siihen, että kaikilla ihmisillä on intuitioita joistain asioista. Intuitiot eivät siis ole mitenkään epätavallisia, vaan sen sijaan ne ovat yleisiä. Kyse on enemmän siitä, kuinka moni osaa tunnistaa intuition sekä lukea ja hyödyntää sitä.

Esimiehet hyödynsivät intuitiota esimiestyössä myös tiedostamattomasti. Päivittäisessä työssä ei mietitty sitä, mitä tehdään intuitiolla ja mikä puolestaan perustuu faktoihin.

Intuition koettiin tulevan luonnollisena osana tekemistä. Tiedostavamman käyttämisen myötä intuition merkitys tiedostetaan entistä paremmin ja esimerkiksi palautetta voidaan antaa välittömästi intuition toiminnasta. Intuitioon opittiin luottamaan, koska sen kautta saavutetut asiat olivat osoittautuneet hyväksi. Joissain tapauksissa intuitiiviset näkemykset olivat parempia kuin faktapohjaiset. Erilaisten kokemusten kautta saavutettiin luottamus intuitioon. Onnistuneiden kokemusten ansiosta luottamus puolestaan kasvaa ja intuitioita huomioidaan herkemmin. Luottamus ja hyväksyminen nähtiin edellytyksinä intuition hyödyntämiselle. Hyväksyminen mahdollistaa sen, että ihminen ei syrjäytä intuitioitaan, vaan sallii niiden olemassaolon. Lisäksi tapa, jolla intuitioon suhtautui eli, kuinka vakavasti sen otti, vaikutti intuition hyödyntämiseen. Mikäli intuitioon suhtautui väheksyvästi, sitä ei hyödyntänyt tietoisesti osana toimintaa. Jälkikäteen analysoituaan asiaa esimiehet ymmärsivät, että he ottivat intuitiot tosissaan, eivätkä jättäneet niitä huomiotta. He olivat käyttäneet paljon intuitiota tiedostamattomasti esimiestyössä ja sitä kautta vahvistaneet intuition toimintaa. Esimiehet eivät olleet tietoisesti harjoittaneet intuitiota. Intuitiota hyödynnettiin siinä tilanteessa pääosin tiedostamattomasti, jolloin intuitiota ei pystytty tietoisesti kehittämään. Puolestaan, kun omaa intuitiota ei kehitetty, niin ei kehitetty tiimiläistenkään intuitiota. Intuition tiedostaen tapahtuva käyttäminen mahdollistaa siis myös intuition kehittämisen.

Tiimin jäsenten intuitiota ei tietoisesti tunnistettu tiimiläisten intuition käyttötilanteessa. Tiimin jäsenten intuition tunnistamisen myönnettiin olevan vaikeaa ja haastavaa. Analysoituaan asiaa esimiehet tunnistivat tiettyjä tekijöitä, joista he pystyivät tunnistamaan tiimin jäsenten intuition. Kun esimies kävi asioita henkilön kanssa läpi ja henkilöllä syntyi esimerkiksi välittömästi ajatus siitä, mikä on hyvä suunta, johon lähteä, esimies pystyi nopeudesta päättämään, että kyseinen ajatus syntyi intuitiolla. Reaktiivisuus välitti viestin intuitiosta etenkin, jos käsiteltiin uutta asiaa ja henkilöllä muodostui heti näkemys siitä, jolloin hän ei käytännössä ajallisesti ehtinyt analysoida asiaa niin nopeasti. Jos henkilöllä oli epävarmasta asiasta näkemys, esimies tunnisti intuition olevan sen taustalla. Lisäksi vahvaa näkemystä koskevien selkeiden argumenttien, etenkin heti esitettävien faktojen, puuttuminen osoitti myös esimiehelle sen, että kyse oli intuitiosta.

Esimies päätteli näkemyksen pohjautuvan intuitioon myös silloin, kun argumenttina toimi pelkästään se, että jokin tuntuu hyvältä tai huonolta, mitä heimopäällikkö 3 esimerkissä (12) kuvaa.

- (12) Heimopäällikkö 3 havainnollisti: ”Sitten tietysti, jos jotain keskustellaan ja sitten huomaa, että se ainoa peruste on siihen, että tuntuu hyvältä tai huonolta, niin sen voi päätellä, että se on intuitioon liittyvä juttu.” (Heimopäällikkö 3:n haastattelu, 2020, marraskuun 18.)

Tiimin jäsenet saattoivat myös sanoa suoraan, että he eivät tiedä miksi, mutta heidän mielestään asia pitäisi tehdä tietyllä tavalla. Esimiehet tunnistivat sen, jos henkilö ei antanut painoarvoa faktaperusteisuudelle.

Tiimin jäsenten intuitioihin suhtauduttiin avoimesti ja positiivisesti sekä niitä arvostettiin. Tiimiläisen tuli itse olla aktiivinen intuition käytön esiintuomiseksi. Kun tiimiläinen itse toi sen esiin, häntä rohkaistiin luottamaan intuitioon ja kannustettiin käyttämään sitä. Esimiehet tunnistivat tarpeen sille, että tiimiläisiä tulee rohkaista enemmän intuition hyödyntämiseen esimiehen aloitteesta, kuten linjapäällikkö 1 esimerkissä (13) tuo esiin.

- (13) Linjapäällikkö 1 havainnollisti: ”Varmaan jotkut on paljon herkempiä ja luovat paljon enemmän intuition kautta ja toiset sitten taas varmaan heiläkin niitä on, mutta ne ei välttämättä ymmärrä niitä intuitioiksi tai eivät uskalla tuoda asioita esille tai eivät nää tarpeelliseksi tuoda asioita esille. Tuohon pitäis rohkaista laajemmin ja tuua näkyväksi se, että se on myös työkalu tarvittaessa. Kun itekin miettii, niin ikinä ei oo tullu ajateltua, että intuitio ois käyttökelpoinen työkalu, mutta tätä on tässä juteltu ja pyöritetty, niin sitähan me käytetään koko ajan kuitenkin.” (Linjapäällikkö 1:n haastattelu, 2020, marraskuun 17.)

Esimehet kokivat, että he eivät tarpeeksi aktiivisesti ja tietoisesti hyödyntäneet tiimin jäsenten intuitiota. Keskusteleminen sekä näkemysten kysyminen liitettiin tiimin jäsenten intuition hyödyntämiseen. Tämä edellytti kuitenkin yksilöltä aktiivisuutta sekä rohkeutta, jotta hän nosti asian esiin. Intuition huomioiminen ja sen hyödyntäminen oli sen varassa, että se tuli yksilön toimesta esille. Sen sijaan, että odotetaan yksilön olevan

aktiivinen intuition esiintuomisen suhteen, esimies voi edesauttaa osaltaan sitä puhumalla avoimesti asiasta ja esimerkiksi omista intuitiivisista kokemuksistaan.

Esimiehet kokivat, että asian tarkempi pohtiminen toimi herätyksenä siihen, että intuition tietoista, aktiivista hyödyntämistä ei ole aiemmin ajatellut. Esimiehet oivalsivat, että intuitiota kannattaa hyödyntää aktiivisemmin. Usein vahva intuitio on oikeassa, joten miksi kyseistä voimavaraa ei hyödyntäisi. Tässä teemassa nousi esiin kaikissa teemoissa ilmennyt rationaalisuudella intuition täydentäminen. Korostettiin etenkin rationaalisuuden ja intuitiivisuuden välistä tasapainoa siitä näkökulmasta, että jokaisen on tärkeää kyetä tunnistamaan ja keskustellessa ilmaisemaan kuhunkin tilanteeseen sopiva lähestymistapa. Täten pystyy paremmin myös virittymään joko intuitiivisen tai analyyttisen ajattelun mukaisesti.

## 7. Johtopäätökset

Aineistosta muodostettiin neljä teemaa, kun tehtiin teema-analyysi. Teemat ovat nimeltään ihmisen kohtaaminen, päätöksenteko, ideointi ja mahdollisuuksien tunnistaminen sekä käyttämättömät mahdollisuudet. Esimiestasojen väliltä eroja ei löytynyt. Jokaisessa teemassa ilmeni intuition täydentäminen rationaalisuudella, mikä vahvistaa Matzlerin, Uzelacin ja Bauerin tutkimustulosta (2014a). Intuitiivista ja analyttistä ajattelua ei käsitetty toisiaan poissulkeviksi järjestelmiksi, vaan niiden välisen yhteistyön toimiminen oli tärkeää.

Ihmisen kohtaamisessa eli teemassa yksi keskeisessä asemassa oli se, että intuition myötä pystyttiin aistimaan erilaisia signaaleja, etenkin sanattoman viestinnän osalta, ja sitä kautta lukemaan toista paremmin. Signaalien aistiminen mahdollisti puolestaan monia merkittäviä asioita, kuten aikaisin tapahtuvan auttamisen sekä ihmisten erilaisuuden havaitsemisen ja täten sujuvammin tapahtuvan lähestymis- tai kommunikaatiotavan valitsemisen. Lisäksi se edesauttoi henkilöiden syvällisempää tuntemista esimerkiksi reagoitien ja suhtautumisten tiimoilta ja täten helpommin tapahtuvaa tiimin rakentamista. Edellä havainnollistettujen signaalien aistimisen myötä mahdollistuneiden asioiden osalta tämän tutkimuksen tulokset lisäsivät tietoa sosiaalisen intuition hyödyntämisen merkityksistä esimiestyön kontekstissa. Esimiehet käyttivät intuitiota monenlaisissa tilanteissa, kun he kohtasivat ihmisiä. Intuition tärkeä merkitys ilmeni sekä kahdenkeskisissä keskustelutilanteissa että ryhmätilanteissa ja lisäksi rekrytoinneissa, eritoten työhaastatteluissa. Massatapahtumissa tai häiriötekijöiden vallitessa puolestaan herkistely ja intuition saaminen sekä hyödyntäminen ihmistä tavatessa oli vaikeaa ja se saattoi estyä kokonaan. Olosuhteiden muovaaminen mahdollistuu, kun häiriötekijöiden vaikutus intuition ymmärretään. Kaiken kaikkiaan intuitio siis teki ihmisen kohtaamisesta helpompaa.

Teemaan kaksi eli päätöksentekoon intuitio vaikutti monella eri tavalla. Intuitiota hyödynnettiin niin pienemmissä kuin isommissakin päätöksentekotilanteissa. Surelin

tutkimustuloksia vahvistaen intuitio nopeutti päätöksentekoa ja täten mahdollisti samassa ajassa useampien päätösten tekemisen (2010). Esimiestyön kannalta se oli merkittävä asia, koska päätöksiä tehdään paljon. Lisäksi intuition avulla päätöksenteko selkeytyi, mikä tukee Surelin tuloksia (2010). Siihen tuli myös varmuutta intuition myötä. Intuitio varoitti huomioimattomista epäkohdista, jolloin erilaisilta virheiltä, ongelmilta tai riskeiltä pystyttiin välttymään. Intuitiota hyödyntämällä pystyi tekemään oikeita tai mahdollisimman hyviä päätöksiä eli päätösten laatu koheni. Intuitiota käytettiin varsinkin sellaisissa päätöksentekotilanteissa, joissa faktatietoa ei ollut saatavilla tai sitä ei edes ollut olemassa, tietoa oli määrällisesti paljon, tieto osoitti useaan suuntaan tai oli monia hyviä vaihtoehtoja, joita faktojen perusteella ei voitu asettaa paremmuusjärjestykseen. Surelin tutkimustuloksia vahvistaen sitä hyödynnettiin myös silloin, kun päätöksiä piti tehdä nopeasti (2010). Päätöksentekoon liittyen aiemmin karttuneen kokemuksen merkitystä ja sen olemista intuitiolla tehtävien päätösten taustalla painotettiin. Jos aihealueesta ei ollut aiempaa kokemusta, intuitioita ei muodostunut ainakaan yhtä helposti. Mahdollisuus siihen, että intuitio on väärässä, tiedostettiin etenkin, jos tilanteen tai intuition lukemisessa on haasteita, mikä vahvistaa Matzlerin, Uzelacin ja Bauerin tuloksia (2014a). Päätöksen epäonnistuttua palautteen pohjalta muokattiin toimintaa. Virheiden tekemisestä opittiin. Intuition kehittämisen näkökulmasta sen tiedostettiin olevan tärkeää, mikä tukee Raamin tuloksia (2015). Tietoliikennealan ripeä kehittyminen asetti myös tiettyjä vaatimuksia intuitiivisen päätöksenteon näkökulmasta. Riskit väriin päätöksiin kasvoivat, jos päätöksenteko pohjautui liian vanhoihin kokemuksiin.

Teeman kolme eli ideoinnin ja mahdollisuuksien tunnistamisen osalta keskeinen tulos oli se, että intuitio teki kyseisistä asioista vaivatonta ja helppoa. Lisäksi intuitiolla muodostui rohkeitakin ideoita, mikä vahvistaa Surelin tutkimustulosta tuoreiden tapojen syntymisestä luovaan ajatteluun intuition ansiosta (2010). Osa kyseisistä ideoista oli potentiaalisia tai toteuttamiskelpoisia. Intuitiolla saavutettuihin ideoihin ja niiden läpikäyntiin suhtauduttiin myönteisesti. Lisäksi Surelin tutkimustuloksia tukien uusien mahdollisuuksien hahmottaminen oli sujuvampaa intuition myötä (2010). Matzlerin, Uzelacin ja Bauerin tutkimustulosta tukien intuitiolla syntyneiden ideoiden ja näkemysten

kokeilemista korostettiin, mikä edellyttää rohkeutta (2014a). Jotta ideoita keksittiin ja mahdollisuuksia tunnistettiin intuition avulla, tarvittiin mielikuvitusta, tilaa ja aikaa. Lisäksi intuitioista puhuminen ja niiden hyödyntäminen edellytti avointa ilmapiiriä, luottamusta sekä turvallista kulttuuria, jossa ei tarvitse pelätä virheiden tekemistä, koska sitä pidetään tilaisuutena oppia. Luottamuksellisen ja turvallisen kulttuurin aikaansaaminen vahvistaa Raamin tuloksia (2015).

Intuition hyödyntämisen kehittäminen eli käyttämättömät mahdollisuudet oli neljäs teema. Käsitteen intuitio sijaan puheessa käytettiin ilmaisuja kokemus, vaisto tai aisti. Kyseinen tutkimuksen tulos tukee Raamin tulosta moninaisista sanallisista nimityksistä intuitiolle (2015). Intuition täsmällinen määrittelemisen ja sanoittaminen oli vaikeaa. Käsitteen intuitio esittelemistä tarvitaan, jotta se tunnetaan paremmin ja sitä hyödynnetään enemmän puheessa. Ilmiönä intuitio koettiin inhimilliseksi ja yleiseksi, eikä sitä pidetty outona tai epätodellisena. Intuition olemassaoloa tai sen laajuutta ei siis kyseenalaistettu, vaan tulokset osoittivat sen, että lähinnä ihmisten välillä on eroa kyvyissä intuition tunnistamisen ja lukemisen sekä hyödyntämisen suhteen. Intuition hyödyntäminen esimiestyössä tapahtui esimiesten toimesta myös tiedostamattomasti, sillä intuitio oli luonnollinen osa työtä, eikä siinä tilanteessa eritelty sitä, pohjautuuko toiminta intuition vai faktoihin. Tiedostavampi intuition hyödyntäminen edesauttaa sen merkityksen oivaltamista ja mahdollistaa palautteen antamisen saman tien sen toiminnasta. Intuition luotettiin, koska kokemusten myötä intuitiot ilmenivät oikeiksi. Positiiviset kokemukset edesauttavat luottamuksen kehittymistä ja jatkossa tapahtuvaa intuitioiden huomioimista. Luottamuksen lisäksi intuitioiden olemassaolon hyväksyminen ja niihin positiivisesti sekä tosissaan suhtautuminen olivat tekijöitä, jotka toimivat edellytyksinä intuition käyttämiselle. Suhtautumisen olennainen merkitys intuition hyödyntämisen näkökulmasta tukee Raamin tuloksia (2015). Jälkikäteen asiaa analysoituaan esimiehet tiedostivat, että he hyväksyivät intuitiot sekä suhtautuivat niihin vakavasti ja huomioivat ne. Intuitiota hyödynnettiin runsaasti esimiestyössä tiedostamattomasti ja täten vahvistettiin sen toimintaa. Esimiehet eivät tehneet intuition tietoista kehittämistä siksi, koska he eivät käyttäneet kyseisessä hetkessä intuitiota tiedostaen. Täten ei myöskään

harjoitettu tiimin jäsenten intuitiota. Intuition hyödyntäminen tiedostaen toimi edellytyksenä intuition harjoittamiselle.

Esimiehet eivät intuition käyttötilanteessa tunnistaaneet tiimiläisen hyödyntävän intuitiota. Muiden intuition tunnistaminen koettiin vaativaksi. Asiaa analysoituaan esimiehet hahmottivat tekijöitä, joista tiimin jäsenten intuitio on mahdollista havaita. Kyseisiä tekijöitä olivat näkemyksen syntymisen nopeus, selkeiden ja faktaperusteisten perusteluiden puuttuminen sekä epävarmaa asiaa koskeva näkemys. Tiimiläisten intuitioita kohtaan esimiehillä oli myönteinen, avoin ja arvostava suhtautuminen. Jos tiimiläiset puhuivat intuitiosta ja sen hyödyntämisestä, esimiehet rohkaisivat ja kannustivat heitä. Esimiehet eivät kuitenkaan oma-aloitteisesti aloittaneet keskustelua tiimiläisten kanssa intuition hyödyntämisestä, minkä esimiehet itse tiedostivat kehittämiskohteeksi. Lisäksi kehittymisen varaa oli siinä, että tiimiläisten intuitioita ei hyödynnetty esimiesten toimesta riittävän aktiivisesti ja tietoisesti. Näkemysten kartoittaminen keskustelemalla tai kysymällä oli keino, jonka kautta esimiehet pyrkivät hyödyntämään tiimiläisten intuitioita. Tiimiläisten intuitioiden hyödyntäminen riippui siitä, kertoiko yksilö intuitiolla syntyneen näkemyksen esimiehelle. Esimies pystyy edesauttamaan tiimiläisten intuitioiden ilmaisemista ja hyödyntämistä sillä, että hän keskustelee avoimesti asiasta. Aiheen syvällisemmän miettimisen myötä esimiehet käsittivät sen, että intuitio on voimavara, jonka tietoisempaan ja aktiivisempaan hyödyntämiseen on syytä panostaa. Tutkimus lisäsi kokonaisvaltaisesti tietoa intuition merkityksistä ja hyödyntämisestä esimiestyössä Suomessa sekä esimiehen omien intuitioiden näkökulmasta että eritoten vielä vähemmän tutkituista tiimin jäsenten intuitioista esimiehen näkökulmasta tarkasteltuna.

Jatkotutkimusta aiheeseen liittyen etenkin Suomen kontekstissa voi tehdä tutkimalla intuition merkityksiä esimiestyössä eri aloilla. Lisäksi intuition hyödyntämisen näkökulmasta mielenkiintoinen aihe on se, millaista eroa kokeneiden ja kokemattomampien esimiesten välillä ilmenee intuition hyödyntämisen suhteen. Jatkotutkimusaiheena voi toimia myös se, miten intuition merkitykset ja sen hyödyntäminen muuttuvat joko siihen liittyvän koulutuksen käymisen tai sen harjoittamisen myötä. Tällöin aineistoa pitää

kerätä ennen koulutusta tai harjoittamista sekä sen jälkeen, jotta saadaan lähtötilanne ja tulokset selville. Intuitiota voi tutkia eri näkökulmista, sillä etenkin Suomessa tutkimusta intuitiosta esimerkiksi HR:n näkökulmasta on vähän. Ylipäättään aineistonkeruussa päiväkirjan hyödyntäminen menetelmänä on mielenkiintoinen vaihtoehto, jota voi hyödyntää jatkossa aihetta tutkittaessa haastattelujen ohella, jos aikaväli on tarpeeksi pitkä.

## Lähdeluettelo

- Ahmed, A., Hasnain, N. & Venkatesan, M. (2012). Decision making in relation to personality types and cognitive styles of business students. *IUP Journal of Management Research*, 11(2), 20-29.
- Akinci, C. & Sadler-Smith, E. (2019). Collective intuition: Implications for improved decision making and organizational learning. *British Journal of Management*, 30(3), 558-577.
- Ali, A. J. (2015). Intuition in management: Are we on the right track? *Journal of Competitiveness Studies*, 23(1/2), 1-2.
- Betsch, T. & Glöckner, A. (2010). Intuition in judgment and decision making: Extensive thinking without effort. *Psychological Inquiry*, 21(4), 279-294.
- Carter, T. (2009). Managers empowering employees. *American Journal of Economics and Business Administration*, 1(2), 41-46.
- Cartwright, T. (2004). Feeling your way: Enhancing leadership through intuition. *Leadership in Action*, 24(2), 8-11+.
- Constantinescu, P. & Constantinescu, M. (2017). Intuition in managerial decision-making. *Journal of Advanced Research in Management*, 8(2), 112-119.
- Dane, E. & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54.

Dayan, M. & Elbanna, S. (2011). Antecedents of team intuition and its impact on the success of new product development projects. *Journal of Product Innovation Management*, 28(S1), 159-174.

Downey, L. A., Papageorgiou, V. & Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 250-264.

Dunderfelt, T. (2008). *Intuitio: Sisäinen viisaus* (1. painos). Kirjapaja.

Dunderfelt, T. (2015). *Käytä intuitiotasi: Hyödynnä mielesi mahtava voima*. Dialogia Oy.

Elbanna, S. & Fadol, Y. (2016). The role of context in intuitive decision-making. *Journal of Management and Organization*, 22(5), 642-661.

Eling, K., Langerak, F. & Griffin, A. (2015). The performance effects of combining rationality and intuition in making early new product idea evaluation decisions. *Creativity and Innovation Management*, 24(3), 464-477.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Evans, J. St. B. T. (2010). Intuition and reasoning: A dual-process perspective. *Psychological Inquiry*, 21(4), 313-326.

Hicks, J. A., Cicero, D. C., Trent, J., Burton, C. M. & King, L. A. (2010). Positive affect, intuition, and feelings of meaning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(6), 967-979.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita* (3.-4. painos). Kirjayhtymä Oy.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hurteau, M., Rahmanian, J., Houle, S. & Marchand, M-P. (2020). The role of intuition in evaluative judgment and decision. *American Journal of Evaluation*, 41(3), 326-338.
- Hyppänen, R. (2007). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. Edita Publishing Oy.
- Jackendoff, R. (2012). *A User's Guide to Thought and Meaning* (1. painos). Oxford University Press Inc.
- Järvinen, P. (2005). *Ammattina esimies* (3. painos). Talentum Media Oy.
- Järvinen, P. (2018). *Onnistu esimiehenä* (13. painos). Alma Talent Oy.
- Kahneman, D. & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515–526.
- Kahneman, D. (2012). *Ajattelu, nopeasti ja hitaasti*. Terra Cognita Oy.
- Kasanoff, B. (2017, 21. helmikuuta). Intuition is the highest form of intelligence. Forbes. Noudettu 2020-10-12 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/brucekasanoff/2017/02/21/intuition-is-the-highest-form-of-intelligence/?sh=347ff06d3860>
- Khatri, N. & Alvin, Ng. H. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations*, 53(1), 57–86.

- Korthagen, F. A. J. (2005). The organization in balance: Reflection and intuition as complementary processes. *Management Learning*, 36(3), 371-387.
- Kutschera, I. & Ryan, M. H. (2009). Implications of intuition for strategic thinking: Practical recommendations for gut thinkers. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 74(3), 12-20.
- Laine, V. & Vilkkö-Riihelä, A. (2007). *Mielen maailma: Tunteet, motiivit ja taitava ajattelu* (1.–2. painos). WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Locander, D. A., Mulki, J. P. & Weinberg, F. J. (2014). How do salespeople make decisions? The role of emotions and deliberation on adaptive selling, and the moderating role of intuition. *Psychology & Marketing*, 31(6), 387-403.
- Lowe, G. S., Schellenberg, G. & Shannon, H. S. (2003). Correlates of employees' perceptions of a healthy work environment. *American Journal of Health Promotion*, 17(6), 390-399.
- Matzler, K., Bailom, F. & Mooradian, T. A. (2007). Intuitive decision making. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 13-15.
- Matzler, K., Uzelac, B. & Bauer, F. (2014a). The role of intuition and deliberation for exploration and exploitation success. *Creativity & Innovation Management*, 23(3), 252-263.
- Matzler, K., Uzelac, B. & Bauer, F. (2014b). Intuition's value for organizational innovativeness and why managers still refrain from using it. *Management Decision*, 52(3), 526-539.

- Mavor, P., Sadler-Smith, E. & Gray, D. E. (2010). Teaching and learning intuition: Some implications for HRD and coaching practice. *Journal of European Industrial Training*, 34(8/9), 822-838.
- Meneses, R. W. & Larkin, M. (2017). The experience of empathy: Intuitive, sympathetic, and intellectual aspects of social understanding. *Journal of Humanistic Psychology*, 57(1), 3-32.
- Miller, C. C. & Ireland, R. D. (2005). Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21<sup>st</sup> century? *Academy of Management Executive*, 19(1), 19-30.
- Nadel, L. (2011). Thinking fast on your feet: Discover the power of your intuition. *Interbeing*, 5(1), 35-36.
- Norton, J. (2010). Interview with Eugene Sadler-Smith, author of the intuitive mind. *Human Resource Management International Digest*, 18(5), 39-41.
- Patterson, A., Quinn, L. & Baron, S. (2012). The power of intuitive thinking: a devalued heuristic of strategic marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 20(1), 35-44.
- Patton, J. R. (2003). Intuition in decisions. *Management Decision*, 41(10), 989-996.
- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 99-112). Gaudeamus.
- Raami, A. (2015). *Intuition Unleashed: on the Application and Development of Intuition in the Creative Process* [väitöskirja, Aalto-yliopisto]. Aaltodoc. Noudettu 2020-10-27 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6108-5>

Raami, A. (2016). *Älykäs intuitio - ja miten käytämme sitä*. S&S.

Raami, A. (2018, 11. toukokuuta). Vain intuition avulla voimme ylittää oman rajallisen älymme – näillä 3 vinkillä onnistut. Kauppalehti. Noudettu 2020-10-12 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vain-intuition-avulla-voimme-ylittaa-oman-rajallisen-alyimme-nailla-3-vinkilla-onnistut/a581e152-e622-3f8e-8d4c-62416beb63f2>

Richards, K. (2015). Intuition: A powerful self-care tool for a life that thrives. *Nursing Economics*, 33(5), 285-287.

Sadler-Smith, E. & Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making. *Academy of Management Executive*, 18(4), 76-91.

Sadler-Smith, E. & Shefy, E. (2007). Developing intuitive awareness in management education. *Academy of Management Learning & Education*, 6(2), 186-205.

Sadler-Smith, E. (2010). *The Intuitive Mind: Profiting from the Power of Your Sixth Sense* (1. painos). John Wiley & Sons.

Sadler-Smith, E. (2016). 'What happens when you intuit?': Understanding human resource practitioners' subjective experience of intuition through a novel linguistic method. *Human Relations*, 69(5), 1069-1093.

Salminen, J. (2006). *Uuden esimiehen kirja*. Talentum Media Oy.

Salonen, E. (2017). *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Alma Talent Oy.

Sinclair, M., Ashkanasy, N. M. & Chattopadhyay, P. (2010). Affective antecedents of intuitive decision making. *Journal of Management & Organization*, 16(3), 382-398.

Surel, D. (2010). *Intuition and Decision-Making – A New Way of Thinking: Identifying Intuition in the Decision-Making Process: A Phenomenological Research Study*. LAP LAMBERT Academic Publishing.

Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus: Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa*. Talentum Media Oy.

Tesolin, A. L. (2000). How to develop the habit of intuition. *Training & Development*, 54(3), 76.

Thompson, V. A., Evans, J. St. B. T. & Campbell, J. I. D. (2013). Matching bias on the selection task: It's fast and feels good. *Thinking & Reasoning*, 19(3), 431-452.

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

Umoh, R. (2017, 29. kesäkuuta). Steve Jobs and Albert Einstein both attributed their extraordinary success to this personality trait. CNBC. Noudettu 2020-10-12 osoitteesta <https://www.cnbc.com/2017/06/29/steve-jobs-and-albert-einstein-both-attributed-their-extraordinary-success-to-this-personality-trait.html>

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.

Vilkko-Riihelä, A. & Laine, V. (2012). *Mielen maailma: Psykologian perustiedot* (6. painos). Sanoma Pro Oy.

Villoro i Armengol, J. & Estaún i Ferrer, S. (2018). May schools develop their students' intuition? *Multidisciplinary Journal for Education*, 5(2), 19-49.

Welling, H. (2005). The intuitive process: The case of psychotherapy. *Journal of Psychotherapy Integration*, 15(1), 19-47.

Williams, K. C. (2012). Business intuition: The mortar among the bricks of analysis. *Journal of Management Policy and Practice*, 13(5), 48-65.

Zinn, J. O. (2008). Heading into the unknown: Everyday strategies for managing risk and uncertainty. *Health, Risk & Society*, 10(5), 439–450.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

Marras-joulukuussa vuonna 2020 Teams-sovelluksen välityksellä pidetyissä haastatte-  
luissa haastateltavilta kysyttiin seuraavat kysymykset:

1. Minkä ikäinen olet?
2. Mikä olet koulutukseltasi? Millainen koulutustausta sinulla on?
3. Kertoisitko perustietoja alasta?
  - a) Kuinka kauan itse olet ollut alalla?
4. Mitä teet työkseksi? / Mikä on asemasi yrityksessä?
  - a) Kuinka monen työntekijän esimiehenä toimit?
  - b) Kuinka paljon sinulla on kokemusta esimiestyöstä?
5. Mitä intuitio mielestäsi tarkoittaa?
6. Mistä tunnistat intuition?
7. Miten ja missä tilanteissa hyödynnät intuitiota esimiestyössä? / Kerro esimerkkejä.
8. Mitkä tekijät ovat edellytyksiä intuition käytölle?
9. Mitkä tekijät ovat intuition käyttöä estäviä tai rajoittavia?
10. Mitä hyötyä saat intuition käytöstä?

11. Miten olet harjoittanut intuitiotasi?
12. Mistä tunnistat tiimisi jäsenten intuition?
13. Miten suhtaudut tiimisi jäsenten intuition?
14. Miten hyödynnät tiimisi jäsenten intuitiota?
15. Millä keinoilla mahdollistat tiimisi jäsenten intuition hyödyntämisen?
16. Mitä muuta haluat kertoa?

**Liite 2. Haastattelu-aikataulu**

1. Linjapäällikkö 1	17.11.2020
2. Heimopäällikkö 1	18.11.2020
3. Heimopäällikkö 3	18.11.2020
4. Heimopäällikkö 2	26.11.2020
5. Linjapäällikkö 2	2.12.2020
6. Linjapäällikkö 3	2.12.2020
7. Linjapäällikkö 4	3.12.2020