



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Sakri Säkkinen

# Intuition hyödyntäminen myynnin esimiehen päätöksenteossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2021

|  |   |
|--|---|
| Tekijä(t)<br>Otsikko   | Sakri Säkkinen<br>Intuition hyödyntäminen myynnin esimiehen päätöksenteossa |
| Sivumäärä<br>Aika  | 29 sivua + 2 liitettä<br>huhtikuu 2021                                      |
| Tutkinto   | Tradenomi   |
| Tutkinto-ohjelma   | Liiketalouden tutkinto-ohjelma  |
| Suuntautumisvaihtoehto   | Liiketalous   |
| Ohjaaja  | Lehtori Henna-Liisa Palojärvi   |
| <p>Opinnäytetyö tarkastelee ja tutkii intuition hyödyntämistä myynnin esimiesten päätöksenteossa. Tutkimuksessa syvennyttiin päätöksenteon malleihin ja siihen, miten nämä mallit ilmenevät arjessa. Lisäksi tarkasteltiin, miten sosiaalinen intuitio ilmenee vuorovaikutustilanteissa sekä miten intuitiolle kyetään rakentamaan otolliset olosuhteet. Tutkimusongelmana pyrittiin löytämään myynnin esimiehen arkeen keinoja, joiden avulla voidaan paremmin tiedostaa ja havaita intuitiiviset tunteet sekä kokemukset. Teoreettinen viitekehys rajattiin koskemaan tiettyjä arjen toimia. Lisäksi viitekehyksessä tarkasteltiin teoreettista viitekehystä valittujen intuitiotutkijoiden ja -suuntausten näkökulmasta.</p> <p>Tutkimusmenetelminä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta temahaastattelun keinoin. Laadullinen tutkimus tutkii ilmiöitä esimiesten henkilökohtaisten kokemusten ja tuntemusten kautta. Haastatteluiden avulla tarkasteltiin siis niin ilmiöitä kuin kokemuksia. Tarkemman analyysin perusteella opinnäytetyössä päätettiin kahdesta haastattelukierroksesta. Haastattelut valmisteltiin hyvin ja ne toteutettiin rauhallisessa ympäristössä.</p> <p>Tuloksissa tarkasteltiin, miten teoreettinen viitekehys ja saatu aineisto suhtautuvat toisiinsa. Tuloksissa vastattiin tutkimuskysymyksiin teoreettisen viitekehysten pohjalta. Yhtäläisyyksiä tutkitun teorian ja haastatteluista saatujen tulosten välillä oli paljon. Esimerkiksi luottamuksellisen ilmapiirin ja olosuhteiden merkitys intuitiolle näyttäytyi molemmissa selkeänä. Lisäksi tutkimuksissa huomattiin, että esimiehet ymmärtävät intuition määritelmänä melko hyvin. Tuloksista havaittiin myös, että esimiehet hyödyntävät intuitiota erilaisissa tilanteissa, kuten vuorovaikutuksessa, päätöksenteossa ja arjen johtamisessa. Tuloksista on havaittavissa, että sosiaalinen intuitio kytkeytyy ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja yhteyteen.</p> <p>Johtopäätös-osiossa tuotiin esiin keskeisimmät löydökset tutkimuksesta. Luvussa tarkasteltiin, miten teoreettinen viitekehys ja haastattelut nostivat selkeästi esille keskeisimmät löydökset tutkimuksesta. Työyhteisössä adaptiivisen tilan luominen sopivan aloitteellisella ja operatiivisella johtamisella nousi keskeisimmäksi löydökseksi intuition kehittämisen kannalta. Tämä teema nousi myös mielenkiintoisimmaksi jatkotutkimusaiheeksi: adaptiivisen tilan luominen työyhteisössä intuition mahdollistajana.</p> |   |
| Avainsanat   | intuitio, vuorovaikutus, johtaminen, adaptiivinen tila                      |

|   |  |
|---|--|
| Author<br>Title   | Sakri Säkkinen<br>Utilizing Intuition in Sales Manager Decision Making |
| Number of Pages<br>Date   | 29 pages + 2 appendices<br>April 2021                                  |
| Degree  | Bachelor of Business Administration                                    |
| Degree Programme  | Business Administration  |
| Instructor  | Henna-Liisa Palojärvi, Senior Lecturer                                 |
| <p>The thesis examines the use of intuition in the decision making by sales managers. In addition, the thesis looks at how social intuition manifests itself in interaction situations and how favourable conditions can be built for intuition. The aim is to find the ways for sales managers to better understand and perceive intuitive feelings and experiences.</p> <p>The theoretical framework focuses on everyday activities of sales managers. It delves into decision making models and how these models manifest themselves in everyday life. In addition, the theoretical framework examines the theoretical input of selected intuition researchers and current trends.</p> <p>The research methods used for conducting the thesis are qualitative thematic interviews. Qualitative research examines phenomena through personal experiences and feelings of managers. The interviews therefore look at both phenomena and experiences. In the course of the thesis, two rounds of interviews were organized. The research questions were formulated on the basis of the theoretical framework.</p> <p>The analysis focused on examining how the theoretical framework and the obtained data relate to each other. For example, the importance of a confidential atmosphere and conditions for intuition was clear in both. In addition, the analysis results show that managers understand intuition as a definition quite well. The results also show that managers utilize intuition in a variety of situations, such as interaction, decision making, and day-to-day management. The results show that social intuition is linked to human interaction and connection.</p> <p>For the work community, the creation of an adaptive space with appropriate proactive and operational management becomes the most important finding for the development of intuition. This topic also becomes the most interesting topic for further research: the creation of an adaptive space in the work community as an enabler of intuition.</p> |  |
| Keywords  | Intuition, interaction, leadership, adaptive space                     |

## Sisällys

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Johdanto  | 1  |
| 1.1 | Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet                         | 1  |
| 1.2 | Opinnäytetyön rajaukset                                       | 2  |
| 1.3 | Opinnäytetyön rakenne   | 2  |
| 1.4 | Lähteet ja muut intuitiotutkimukset                           | 3  |
| 2   | Intuition hyödyntäminen myynnin päivittäisjohtamisessa        | 4  |
| 2.1 | Intuition teoria, määritelmä ja vinoumat                      | 4  |
| 2.2 | Intuitio vuorovaikutustilanteissa ja johtamisessa             | 8  |
| 2.3 | Intuitio nopeiden päätösten tukena                            | 12 |
| 2.4 | Intuitio moniulotteisten haasteiden ratkaisuisissa            | 12 |
| 3   | Intuition mahdollistavat olosuhteet                           | 14 |
| 3.1 | Arjen kokonaiskuormitus ja intuitio                           | 14 |
| 3.2 | Intuitiolle ja luovuudelle otolliset olosuhteet työyhteisössä | 15 |
| 4   | Tutkimusmenetelmät ja toteutus                                | 18 |
| 4.1 | Tutkimusmenetelmät  | 18 |
| 4.2 | Haastatteluiden rakenne ja tavoitteet                         | 18 |
| 4.3 | Haastatteluiden sisältö                                       | 20 |
| 5   | Tutkimuksen tulokset ja analyysi                              | 24 |
| 5.1 | Tutkimuksen tulokset  | 24 |
| 5.2 | Aineiston analyysi  | 25 |
| 6   | Päätäntö  | 26 |
| 6.1 | Yhteenveto ja johtopäätökset                                  | 26 |
| 6.2 | Työn arviointi  | 28 |
| 6.3 | Jatkotutkimusaiheiden pohdintaa                               | 29 |
|     | Lähteet   | 31 |
|     | Liitteet  |    |
|     | Liite 1. Haastattelurunko 1                                   |    |
|     | Liite 2. Haastattelurunko 2                                   |    |

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyö syventyy intuition ja siihen, kuinka sitä hyödynnetään myynnin esimiehen päätöksenteossa. Intuitiotutkimuksia tehdään kiihtyvällä tahdilla, mutta välimatka ilmiön ymmärtämiseen on edelleen suuri (Isenman 2018, 14). Motivaatio opinnäytetyön aiheeseen on syntynyt omassa työssäni myynnin esimiehenä. Intuitiivinen päätöksenteko sekä sosiaalinen intuitio ovat hyödyksi esimiestyössä, jossa tarvitaan näkemystä, visiointia, päätöksentekokykyä ja toiminnan kehittämistä (Salonen 2017, 99). Jokainen myynnin esimies kokee ajoittain varsin moniulotteisia haasteita, joiden menestyksellinen ratkaiseminen ei aina onnistu pelkällä rationaalisella päättelyllä. Nykyaajan jatkuvasti kompleksisempi liiketoimintaympäristö pakottaa organisaatiot ja esimiehet kehittämään mukautuvuuttaan sekä mahdollistavaa johtajuuttaan. Mahdollistavan johtajuuden ytimessä on mukautuvan eli adaptiivisen tilan luominen, jossa työntekijöiden intuitiot, innovointi ja ideat pääsevät esille (Vartiainen & Raisio 2020, 120).

Opinnäytetyössä pyritään selvittämään, miten myynnin esimiehet määrittelevät intuition, kokevatko esimiehet hyödyntävänsä intuitiota ja jos he hyödyntävät sitä, mitä siitä seuraa. Opinnäytetyössä pureudutaan siihen, miten intuitio koetaan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Opinnäytetyössä tutustutaan intuition teoriaan ja pyritään selvittämään, kuinka intuition teoria näkyy esimiesten toiminnassa ja työyhteisöjen arjessa. Tavoitteena on myös selvittää, miten intuition tietoiselle hyödyntämiselle voidaan rakentaa mahdollisimman otolliset olosuhteet myynnin esimiehen sekä työyhteisön arjessa. Lisäksi tavoitteena on löytää myynnin esimiehen arkeen keinoja, joiden avulla voidaan paremmin tiedostaa ja havaita intuitiiviset tunteet sekä kokemukset.

Opinnäytetyössä lähestytään intuitiota ja sen vaikutuksia todella monista näkökulmista. Keskeisimpänä tavoitteena on ymmärtää intuition merkitys nykytyöyhteisön johtamisessa ja kehittämisessä. Usean näkökulman avulla pyritään löytämään keskeisimmät seikat ja opit, jotka ottavat kantaa intuition hyödyllisyyteen ja sen hyödyntämiseen johtamisessa.

## 1.2 Opinnäytetyön rajaukset

Opinnäytetyö teoreettinen viitekehys on rajattu tutkimaan myynnin esimiesten kokemuksia intuition hyödyntämisestä päivittäisjohtamisessa: vuorovaikutustilanteissa, nopeiden päätösten tukena sekä moniulotteisten haasteiden ratkaisussa. Opinnäytetyössä tutkitaan myös, miten arjen kokonaiskuormittavuus vaikuttaa intuition hyödyntämiseen sekä siihen, millaiset olosuhteet työyhteisössä ovat otolliset intuitiiviselle päätöksenteolle. Intuition teorian määrittelyn osalta opinnäytetyö on rajattu käsittämään intuition yksinkertaistetun määritelmän, intuition tunnistamisen tavat sekä intuition vinoumat.

## 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö sisältää johdannon, teoreettisen viitekehysten, tutkimuksen toteutuksen, tulokset sekä päätännön.

Teoreettinen viitekehys kattaa intuition teorian, määritelmän ja vinoumat. Teorian osalta syvennyttään intuitioon yliveritaisena tiedon lähteenä, nopean ajattelun järjestelmänä ja sisäisenä tunteena. Lisäksi käsitellään intuition vinoumia, joista esitetään useampi esimerkki. Seuraavassa luvussa käydään läpi opinnäytetyön keskeisimmät lähteet ja intuitiotutkimukset, jotka ovat toimineet pohjana työlle.

Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä syvennyttään intuitioon vuorovaikutustilanteissa ja johtamisessa, nopeiden päätösten tukena sekä moniulotteisten haasteiden ratkaisussa. Vuorovaikutuksen ja johtamisen osalta keskitytään niin sanalliseen kuin sanattomaan viestintään. Tämän lisäksi syvennyttään mm. kuuntelutaitoihin, esimiehen ja työntekijän välisiin suhteisiin sekä erilaisiin johtamistyyliin. Nopeiden päätösten tekemisen osalta kuvataan päätöksenteon järjestelmää, jossa järjestelmä yksi vastaa nopeista päätöksistä ja järjestelmä kaksi rationaalisesta ”hitaasta” ajattelusta. Moniulotteisten haasteiden osalta tarkastellaan organisaatioiden johtamista nykypäivän kompleksisessä toimintaympäristössä. Lisäksi pureudutaan siihen, miten intuitio toimii päätöksenteon ohjaajana vaikeiden tai mahdottomien haasteiden edessä.

Kolmannessa luvussa viitekehys syventyy intuition mahdollistaviin olosuhteisiin. Luvussa selvitetään, miten arjen kokonaiskuormitus ja intuitio vaikuttavat toisiinsa. Lisäksi syvennyttään erilaisiin voimavaratekijöihin, luottamuksen tilaan työyhteisössä ja

otollisiin olosuhteisiin intuitiolle ja luovuudelle. Otollisten olosuhteiden osalta keskitytään luottamuksen ilmapiirin tutkimiseen sekä mahdollistavaan johtajuuteen.

Toteutuksen luvussa käsitellään tutkimusmenetelmät, haastatteluiden rakenne ja tavoitteet. Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluiden rungot löytyvät liitteistä 1 ja 2. Haastatteluiden tavoitteena on kerätä aineistoa tutkimukseen liittyen.

Tulokset ja analyysi -luvussa käsitellään tutkimuskysymyksiin vastaamista ja aineiston analyysia. Aineisto analysoidaan peilaamalla teoreettiseen viitekehykseen.

Päätännössä on tulosten pohdintaa sekä johtopäätöksiä. Yhteenveto-osuudessa pyritään kiteyttämään tulokset mahdollisimman selkeästi ja yksinkertaistettuna. Johtopäätöksissä käydään läpi keskeisimpiä oivalluksia opinnäytetyöstä sekä vastataan tutkimusongelmiin. Lisäksi luku sisältää työn arviointia ja jatkokehittämishankkeiden pohdintaa. Arvioinnissa reflektoin työn prosessia, sujuvuutta ja laatua. Jatkokehittämishankkeiden osalta pohdin, mikä olisi kaikkein kiinnostavin tutkimuskulma tämän tutkimuksen jatkeeksi.

#### 1.4 Lähteet ja muut intuitiotutkimukset

Tutkimuksessa käytettävänä avainlähteinä toimivat Asta Raamin teokset *Intuitio3* (2020) ja *Älykäs Intuitio* (2017), Daniel Kahnemannin (2012) *Ajattelu, nopeasti ja hitaasti* sekä Eveliina Salosen (2017) *Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä*. Tutkimusmenetelmien ja haastatteluiden osalta empiirisen aineiston keruussa lähteinä toimivat Sirkka Hirsjärven & Helena Hurmeen (2015) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* sekä Ari Erosen & Eija Syrjäläisen & Veli-Matti Värriin (2007) *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*.

Lähteiksi valikoitui sekä kotimaista että kansainvälistä intuitio- ja johtamiskirjallisuutta. Kirjallisuuden hyödyntäminen tutkimuksessa mahdollistaa vankan teoriapohjan ymmärtämisen sekä syvemmän merkitysten ja havaintojen tutkimisen. Laaja kirjallinen vertailupohja mahdollistaa yhtäläisyyksien löytämisen sekä todennäköisten toimivien toimintamallien tutkimisen ja esille tuomisen.

## 2 Intuition hyödyntäminen myynnin päivittäisjohtamisessa

### 2.1 Intuition teoria, määritelmä ja vinoumat

Aristoteles ja Platon tutkivat intuitiota jo tuhansia vuosia sitten. Vasta moderni nykyaikainen tiede on mahdollistanut intuition tutkimisen syvemmin, jonka myötä intuitio tutkimukset ovat hiljalleen yleistyneet niin Suomessa (Salonen 2017, 18) kuin kansainvälisesti (Isenman 2018, 14). Intuitiota on tutkittu lukuisilla eri aloilla, kuten filosofiassa, psykologiassa, lääketieteessä, työelämässä, taiteessa ja matematiikassa (Salonen 2017, 19).

Intuitiota voidaan pitää ylivertaisena tietämisen taitona verrattuna rationaaliseen päättelyyn varsinkin moniulotteisia haasteita ratkaistaessa (Raami 2020, 62). Käytän intuition teorian kuvaukseen usean tutkijan lähteitä, joista pyrin koostamaan tutkimukseni kannalta mahdollisimman selkeän ja yksinkertaistetun kuvan intuition teoriapohjasta.

Käytän tässä opinnäytetyössä Daniel Kahnemann (2012) kirjassaan esittämää kuvausta mielen kahdesta järjestelmästä. Järjestelmä yksi toimii automaattisesti ja nopeasti vähäisin ponnistuksin ja ilman tahdonalaista säätelyä. Järjestelmä yksi kuvaa siis intuitiivista nopeaa päätöksentekoa. Järjestelmä kaksi kiinnittää huomion mentaalista ponnistusta vaativiin toimintoihin, kuten monimutkaisiin laskutoimituksiin. Järjestelmä kaksi kuvaa siis rationaalista päätöksentekoa. (Kahnemann 2012, 30–31.)

Intuitio on nopean ajattelun järjestelmä, joka on kokoelma erilaisia tiedon muotoja, prosesseja ja lopputuloksia (Raami 2020, 38). Intuitiivisella ajattelulla on kaksi eri tehtävää: tuoda tiedostamatonta tietämystä esille ja tuoda löytöjä sekä oivalluksia yhteisön saataville. Tieteellisissä keksinnöissä todella yleistä näyttäisi olevan moniulotteinen intuitiivinen ajattelu, joka esiintyy useimmiten visuaalisena kuvana, kirjaimina tai numeroina. (Isenman 2018, 133–134.)

Mielikuvitus on joillekin ihmisille todella tärkeää intuition hyödyntämisessä, se yhdistää tietoisien ja tiedostamattoman mielen sillan tavoin (Isenman 2018, 138). Intuitio ja mielikuvitus ovat kuitenkin erillisiä toimintoja. Joidenkin intuitio näyttäytyä kuvina, toisten taas tuntemuksina ja joidenkin vaikkapa tuoksuina. Kuvittelun avulla intuitio voi alkaa näyttäytyä kuvina myös niille, joille tämä ei ole luontaista. Tästä syystä mielikuvituksen

käyttäminen intuition tukena on tärkeää, vaikkakin on olennaista, ettei niitä sekoiteta keskenään. (Raami 2017, 15.)

Intuitio esiintyy myös sisäisenä tunteena: koemme kehomme syviä tuntemuksia pyrkiessämme ymmärtämään jotain uutta ulkoisesta maailmasta (Isenman 2018, 166). Mitä paremmin tunnemme itsemme sekä tunnemaailmaamme, sitä paremmin osaamme kuunnella intuitiotamme (Salonen 2017, 30). Intuitio saattaa ilmetä myös ei-kehollisena tunteena (non-bodily feelings), jolloin tuntemuksen jollain tavalla aistii tai vaistoaa, vaikka sitä on vaikea sanoittaa. Tällaisia tuntemuksia ovat esimerkiksi ilmapiirin tai selkään tuijottamisen aistiminen. (Raami 2020, 38.) Intuitiivinen olotila ”ei vedä eikä työnnä”, kun taas normaali tunne tyyppillisesti vetää puoleensa tai työntää etäämmälle. Intuitio ikään kuin kelluu vapaasti ja virtaa joka hetki, kun taas esimerkiksi tuska työntää pois ja nautinto vetää puoleensa. Paljon intuitiota käyttävät henkilöt kertovat tunnistavansa luotettavan intuition sisäisenä rauhana. (Raami 2020, 123.) Intuitioon liittyy usein myös vahva sisäisen varmuuden tunne: tieto tuntuu oikealta (Raami 2017, 33). Joskaan se, että intuitio tuntuu oikealta, ei ole vielä tae sen luotettavuudesta.

Isoja päätöksiä tehtäessä intuition perusteella on sen vinoumat ja heuristiikat tärkeää ymmärtää. Intuitio ei osaa ottaa huomioon esimerkiksi tilastotieteellisiä faktoja. Intuitiiviseen päätöksentekoon liittyen on tutkitusti löydetty monia kymmeniä päätöksentekoon liittyviä vinoumia, joita kutsutaan heuristiikoiksi. Päätös on tällöin usein melko tarkka, mutta jättää tyystin huomioimatta jonkun keskeisen seikan aiheeseen liittyen. Heuristiikkoja ja vinoumia ymmärtämällä sekä tiedostamalla on mahdollista välttyä virheiltilä ja tehdä laadukkaampia päätöksiä. (Kahnemann 2012, 14–15.)

Seuraava yksinkertainen esimerkki havainnollistaa intuition toimintaa. Älä yritä ratkaista arvoitusta vaan kuuntele intuitiotasi.

Maila ja pallo maksavat 1,10 euroa.

Maila maksaa euron enemmän kuin pallo.

Kuinka paljon pallo maksaa?

Ensimmäinen luku, joka tuli mieleesi on todennäköisesti 10, eli 10 senttiä. Arvoituksen kuvaava merkki on se, että se tuottaa vastauksen, joka on intuitiivinen, miellyttävä ja

väärä. Paperilla laskemalla ja hiukan mentaalista ponnistelua tekemällä saa vastaukseksi 5 senttiä. Yliopisto-opiskelijoista 50–80 prosenttia antoi intuitiivisen väärän vastauksen, tarkistamatta vastaustaan. Monet ihmiset ovat liiallisen itsevarmoja ja taipuvaisia luottamaan liikaa intuitioonsa. (Kahnemann 2012, 57.)

Tutkitaan seuraavaksi toista loogista väitettä. Selvitä mahdollisimman nopeasti onko väite loogisesti tosi.

Kaikki ruusut ovat kukkia.

Jotkin kukat kuihtuvat nopeasti.

Niinpä jotkin ruusut kuihtuvat nopeasti.

Suuri enemmistö College-opiskelijoista pitää tätä syllogismia totena. Väite ei kuitenkaan ole pätevä, koska on mahdollista, että nopeasti kuihtuvien kukkien joukossa ei ole ruusuja. (Kahnemann 2012, 58.)

Kolmas tehtävä, vertaa kahta seuraavaa väitettä:

### **Adolf Hitler syntyi vuonna 1892**

Adolf Hitler syntyi vuonna 1887

Molemmat väitteistä ovat epätosia, mutta tutkimuksissa on paljastunut, että ensimmäinen uskotaan todennäköisemmin. Pelkästään tekstin fonttikin siis vaikuttaa intuitiiviseen päättelyyn. (Kahnemann 2012, 78.)

Intuition hyödyntäminen on keskeisessä roolissa niin kutsutussa flow-tilassa. Flow-tilan kokeneet ihmiset kuvaavat sitä vaivattoman keskittymisen tilaksi, joka on niin syvä, että he menettävät ajan, itsensä ja ongelmien tajun. ”Flow”- eli ”virtaus”-termin isä ja kenties aihetta eniten tutkinut psykologi Mihaly Csikszentmihalyi on kuvannut tätä tilaa ”optimaaliseksi kokemukseksi”. Flow-tilassa tarkkaavaisuus on korkealla tasolla, jolloin henkilö pystyy käyttämään intuitiivista päättelyään vaivattomasti ja luontaisesti. (Kahnemann 2012, 52–53.)

Intuition hyödyntämisen kannalta erilaiset mielenhiljentämisharjoitteet, kuten meditaatio, ovat hyödyllisiä (Raami 2020, 51). Mieleemme toiminnasta vain pieni osa on tietoista (Raami 2020 51), joten on todella tärkeää pitää yhteys auki tiedostamattomaan mieleen. Intuitioon virittämisen kannalta on lisäksi tärkeää valita kohde, johon tähdätä, sillä ilman kohdetta on vaikea osua maaliin. Seuraavana vaiheena on virittäytyä kiitollisuuden tunnetilaan, ikään kuin asia tai haaste olisi jo ratkaistu. Kiitollisuuden tunnetila on tutkitusti yksi parhaita intuitioon virittäjistä. Tämän jälkeen annetaan tilaa mielelle: usein arjen askareet, kuten siivoaminen, kutominen, ajaminen, pelaaminen ja käveleminen, ovat oivallisia tilanteita intuitiivisten ajatusten kukkimiselle. Myös olotilat unen ja valveen rajamailla aamuisin, iltaisin sekä päiväunilla ovat hedelmällisiä hetkiä intuitiolle. Silloin yhteys tiedostamattomaan mieleen on auki ja samaan aikaan tietoinen mieli on uinahtamassa. (Raami 2020, 66–68.)

Jokaisessa organisaatiossa ja työyhteisössä on paljon tärkeää tietoa, jota ei ole kirjattu mihinkään. Tätä kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto on sitä, että tietyissä tilanteissa osaa kokemusperänsä pohjalta toimia oikein. Avoimella ja luottamuksellisella ilmapiirillä on mahdollisuus vaikuttaa hiljaisen merkittävän tiedon avoimeen jakamiseen organisaatiossa. Usein valitettavasti hiljainen tieto jää kuitenkin jakamatta esimerkiksi kovan sisäisen kilpailun tai yksilösuoritusten korostamisen johdosta. (Salonen 2017, 97.) Intuitio eroaa hiljaisesta tiedosta siinä, että intuitiivinen tietäminen on luovempaa, sekä usein luo täysin ennennäkemättömiä ratkaisuja. Sen sijaan hiljainen tieto perustuu vankemmin vanhoihin toimiviksi todettuihin toimintamalleihin ja tapoihin. Hiljaisesta tiedosta on myös toinen käänös: ”sanaton tieto”. Intuitio on ajattelun järjestelmä, ikään kuin sateenvarjo, sisältäen kaiken muun ajattelun kuin tietoisien päättelyn, kun taas sanaton tieto on vain osa tätä järjestelmää. Intuitio voi olla myös sanallista ja siten ei-hiljaista. (Raami 2021.)

Käytän tässä opinnäytetyössä seuraavaa määritelmää kiteytyksenä intuition määritelmästä: Intuitio on sisäinen näkemys, kuin silmänräpäys tai kyky oivaltaa asia välittömästi (Isenman 2018, 16). Intuitio on kyky kokea asioiden todellinen laita ilman, että kykenee selittämään tai perustelemaan kokemustaan. Intuitiivinen tieto eroaa analyttisestä tiedosta, joka sisältää käsitteellistä aineistoa. (Raami 2020, 54–55.)

## 2.2 Intuitio vuorovaikutustilanteissa ja johtamisessa

Vuorovaikutus on ihmisten välistä sanallista ja sanatonta viestintää. Vuorovaikutuksessa on aina jonkinlainen viesti eli sanoma. Tilanteessa luodaan ja tulkitaan viestejä ja niihin myös reagoidaan. Vuorovaikutus kuuluu, näkyy ja on havaittavissa. Viestinnän osapuolet ovat kaikki samanaikaisesti viestien lähettäjiä ja vastaanottajia. Vuorovaikutuksessa on kyse viestien vaihdosta, luonnista, tulkitsemisesta, reagoimisesta, suhteen muodostumisesta ja sen rakentamisesta. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Kasvokkaisviestinnässä miellämme vuorovaikutuksen usein puhumisen ja kuuntelemisen eri muotoihin. Kuitenkin sanaton viestintä eli nonverbaalinen viestintä on vuorovaikutustilanteissa myös erittäin keskeisessä roolissa. Vaikka ei olisi sananvaihtoa, niin sanattomasti viestimme aina jotakin. Nonverbaalisen viestinnän yksi keskeisimpiä tehtäviä on tunteiden ilmaisu. Hyvien nonverbaalisten viestien havainnointitaitojen on todettu liittyvän menestyksekkääseen muutosjohtajuuteen. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Kuuntelutaidot ovat todella tärkeitä hedelmällisen vuorovaikutuksen kannalta. Hyviin kuuntelutaitoihin kuuluvat esimerkiksi kyky löytää ydinsanoma kuulemastaan, taito arvioida kuulemaansa ja kyky erottaa faktat ja mielipiteet toisistaan. Myös kyky ymmärtää toisen näkökulma ja viestinnän tarkoitukset, havaita muiden vaikuttamispyrkimykset sekä itsenäisten päätöksien tekeminen kuulemastaan ovat hyviä kuuntelutaitoja. Hyvä kuuntelija myös havainnoi kuulemansa lisäksi sanatonta viestintää, antaa kanssaviestijälle palautetta kuulemastaan, arvioi omaa kuuntelemistaan ja pyrkii poistamaan omia kuuntelemisen esteitään. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Vuorovaikutus on prosessi, jossa on sanallista ja sanatonta viestintää. Lisäksi mukana on aina puhutun kuuntelemista ja sanattoman viestinnän havainnointia. Sanattomalla viestinnällä viestitään suhtautumista, jonka lisäksi on kuuntelemisen eri lajeja ja kuuntelijoilla erilaisia profiileja. Hyvällä kuuntelemisella voi saavuttaa myönteisiä vaikutuksia ja huonolla kuuntelemisella voi olla jopa vakavia seurauksia. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Jokaisella ihmisellä on jonkinlaista vuorovaikutusosaamista. Näitä taitoja on meillä jokaisella mahdollisuus kehittää. Vuorovaikutusosaaminen vaatii tietoa, taitoa ja motivaatiota. Tietoulottuvuus tarkoittaa sitä, että henkilö ymmärtää perussääntöjä

vuorovaikutuksesta ja osaa soveltaa niitä. Henkilö esimerkiksi tietää ja ymmärtää, miten positiivinen ja negatiivinen palaute vaikuttaa toiseen ihmiseen. Taidoksi kutsutaan kykyä käyttää näitä vuorovaikutukseen liittyviä tietoja vuorovaikutustilanteissa luovasti ja oikein. Hyvät vuorovaikutustaidot edellyttävät kognitiivista osaamista, kuten kognitiivista erottelua ja toisen näkökulman ottamista sekä itsensä monitorointia. Motivaatio vuorovaikutuksen osana kuvastaa henkilön asennoitumista vuorovaikutustilanteeseen. Esimerkiksi rohkeutta vaativissa tilanteissa oikealla asennoitumisella uskallamme pysyä valitsemallamme vuorovaikutuksen linjalla. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Ammatillinen vuorovaikutus opitaan alalle ominaisissa vuorovaikutustilanteissa. Tehokas ja tarkoituksenmukainen viestintäkäyttäytyminen on sidoksissa tiettyyn alaan ja sen arvoihin, arvostuksiin, odotuksiin, normeihin ja hyväksytyihin käytänteisiin. Vuorovaikutustaidoissa varsinkin työelämässä on siis tärkeää ymmärtää konteksti, jossa viestitään. Kulttuuri ja alan ominaispiirteet vaikuttavat paljon siihen, miten työyhteisön jäsenen ja esimiehen on viestittävä. Esimerkiksi insinöörit ja muotoilualalla toimivat arvostavat erilaista vuorovaikutusta. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Esimiehen ja työntekijän väliselle suhteelle on ominaista tietyt professionaalisen viestinnän piirteet. Ne sisältävät esimerkiksi epäsymmetrisyyttä ja jännittyneisyyttä. Professionaalisissa viestintäsuhteissa toinen osapuoli on jonkin alan asiantuntija tai ammatillisessa suhteessa toiseen osapuoleen. Näille viestintäsuhteille on ominaista se, että ne ovat tavoitteellisia: niissä pyritään saavuttamaan strategiset tai jonkin tehtävän tavoitteet. Tavoitteen saavuttamisen kannalta viestintäsuhteen laatu on olennaista. Jos esimiehen ja alaisen suhde on jännittynyt tai kielteisesti latautunut, alainen ei välttämättä kerro avoimesti ajatuksiaan ja ideoitaan, mikä estää tavoitteeseen pääsyä ja strategian toteutumista. Epäsymmetrisyys on myös keskeinen ominaispiirre professionaalisille suhteille. Esimiehellä on lähes aina täysin erilaiset tiedot ja näkökulmat asioihin kuin johdettavallaan. Lisäksi esimiehellä on erilaiset oikeudet ja velvollisuudet, mikä vaikuttaa vuorovaikutukseen. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Emotionaalisuus professionaalisissa suhteissa saattaa olla vuorovaikutuksen kannalta hyvin haastavaa. Esimies joutuu vuorovaikutustilanteissa käsittelemään erilaisia tunteita. Professionaalisuus vaatii, että tietty neutraalius on säilytettävä, vaikka alainen esimerkiksi kiukuttelisi. Esimies saattaa joutua tasapainottelemaan viestintäsuhteissaan tunteiden ilmaisemisen ja niihin mukaan menemisen sekä neutraaliuden välillä. Esimieheltä odotetaan empatiaa, mutta toisaalta hänen täytyy pysyä ammatillisessa roolissa. Lisäksi tietynlainen neutraalius auttaa esimiestä myös omassa

jaksamisessaan, varsinkin jos emotionaalisia tilanteita on paljon. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Johtamistyyli ja vuorovaikutus jaetaan tavallisesti "leader/leadership"- ja "manager/management"-käsitteiden välillä. "Leadership" nähdään ihmisten johtamisena, kun taas "management" on asioiden johtamista. Ihmisten johtamisessa tärkeää on vision ja strategian luominen, ihmisten innostaminen, motivointi ja verkostojen luominen. Asioiden johtamisessa keskeistä on budjetointi, päivittäisen työn tukeminen, aikatauluttaminen ja ongelmanratkaisu. Voidaan kuitenkin ajatella, että aina tarvitaan sekä asioiden että ihmisten johtamista. Tällöin esimiehen on syytä hallita molemmat johtamistyyli. Molempia johtamistyyliä harjoittaessa tai niiden välimaastossa kulkiessa esimiehen on erittäin keskeistä vaalia vuorovaikutustaitojaan sekä kehittää niitä. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Demokraattinen johtaminen on todettu kaikkein tehokkaimmaksi johtamistyyliksi. Esimies rohkaisee alaisiaan osallistumaan vuorovaikutukseen ja asettamaan yhdessä tavoitteita toiminnalle. Hän uskoo toisten ideoiden ja keskustelun parantavan lopputulosta. Tällainen esimies antaa paljon myönteistä palautetta ja hänellä on lisäksi hyvät kuuntelutaidot. Demokraattinen esimies luottaa alaistensa kykyyn tehdä päätöksiä ja antaa heille tilaa sekä vapautta. Kyseinen johtamistyyli vastaa nykyistä ihannetta hyvästä esimiehestä. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Erilaiset vuorovaikutustilanteet toimivat erittäin keskeisessä roolissa myynnin esimiehen päivittäisjohtamisessa. Sosiaalinen kommunikointi ja vuorovaikutus ovat yrityksen menestyksen sekä kulttuurin kehittämisen kannalta tärkeässä roolissa. Aito ja hedelmällinen vuorovaikutus syntyy luottamuksesta, rehellisyydestä, läsnäolon voimasta sekä myötätunnosta. (Salonen 2017, 33.)

Esimiehen on hyvä pohtia tapaansa olla vuorovaikutuksessa toisten työyhteisön jäsenten kanssa. Aito kuunteleminen, keskittyminen, läsnäolo, kiinnostus, olemus, eleet ja ilmeet kertovat paljon. (Salonen 2017, 36.) Kun keskustelu on läsnä olevaa ja mieli on suunnattu itse vuorovaikutukseen, pääsee intuitiokin kukoistamaan vahvemmin. Esimiesten on tärkeää osata ohjata keskusteluita ja palaveriteita oikeaan suuntaan sekä kysyä sopivia tarkentavia kysymyksiä. Sosiaalinen intuitio ja vuorovaikutus on parhaimmillaan tasa-arvoisten toimijoiden välinen tila, jossa kehittyy ainutlaatuisia yhteistä ymmärtämistä sekä merkitysten kokemista. (Salonen 2017, 36.)

Kahdenkeskiset valmennuskeskustelut ovat tärkeitä, sillä ne tuovat esille meissä olevan tarpeen tulla nähdyksi. Valmennuskeskusteluissa on tärkeää antaa palautetta, olla aidosti kiinnostunut työntekijän ja organisaation asioista sekä tunnistaa kipukohtia ja arjen haasteita. (Kuusela 2013, 35.)

Ihmisten johtaminen on pitkälti vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa ja perustuu vahvasti sosiaalisen intuition hyödyntämiseen. Sosiaalisesti älykkään ihmisen kanssa työskentely on mielekästä. Hän ymmärtää toisen ihmisen tarpeita ja toiveita sekä osaa mitoittaa omaa toimintaansa niiden mukaisesti. Myynnin esimiehen päivittäisjohtamisen perustuessa pitkälti vuorovaikutustilanteisiin toisten ihmisten kanssa, on sosiaalisen älykkyyden ja intuition kehittäminen keskeistä työssä menestymisen kannalta. Esimiehen on tärkeää kyetä kohtaamaan työntekijänsä tasavertaisina ihmisinä ja antaa alaistensa äänelle tilaa. Usein tärkeintä ei ole se, mitä sanotaan tai tehdään, vaan se, miten asia sanotaan tai tuodaan ilmi. (Salonen 2017, 41–42.)

Avoimen vuorovaikutuksen rakentaminen on tärkeää työyhteisön menestymisen kannalta. Avoimen vuorovaikutuksen kannalta tärkeää on se, että jokainen tiedostaa yrityksen mission ja olemassaolon tarkoituksen. Monipuoliset informaatiokanavat ja keskustelufoorumit mahdollistavat aktiivisen dialogin työntekijöiden, esimiesten ja johdon välillä reaaliajassa. Työntekijöillä on tärkeää olla mahdollisuuksia tuoda työhön liittyviä ideoita, ongelmia ja kehittämistarpeita esiin. Kyselevä ja tutkiva ote on myös tärkeää avoimen vuorovaikutuksen rakentamisessa ja johtamisessa. Esimiehen on haastettava ihmiset osallistumaan keskusteluun pohtivalla ja tutkivalla mielellä. Esimiehen tulee osoittaa suurta kiinnostusta työntekijöiden mielipiteisiin ja kokemuksiin. Vuorovaikutuksen pelisäännöt on myös hyvä sopia työyhteisössä, jotta työntekijät voivat toimia yrityksessä ja sen eri tilanteissa halutulla tavalla. Yhteiset arvot on oltava kaikilla tiedossa. Vuorovaikutusta ja sen avoimuutta on myös syytä arvioida jatkuvasti. Arvioinnissa otetaan aika ajoin tarkastelun kohteeksi osallistujien kokemukset tiedonkulun ja kommunikaation toimivuudesta. (Järvinen 2005, 124–130.)

Vuorovaikutus on todella hienovaraista kanssakäymistä, jossa huomiota on kiinnitettävä myös pieniin yksityiskohtiin. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla viitataan yleensä hyvään käyttäytymiseen, vastavuoroiseen viestintään, suvaitsevaisuuteen, toisten huomioimiseen ja hienotunteisuuteen. Hyvät vuorovaikutustaidot omaava henkilö on yhteistyökykyinen, arvostaa muita, kuuntelee, haluaa ymmärtää, keskustella ja neuvotella, ilmaisee omia ajatuksiaan, hyväksyy erilaisia mielipiteitä ja on valmis

joustamaan. (Kuusela 2013, 41–42.) Esimiehen avoimuus, reiluus ja suoruus keventävät työntekijöiden muutosvastarintaa ja auttavat viemään asioita eteenpäin muuttuvissa olosuhteissa. Esimiehen on tärkeää kyetä viestimään muutoksista ymmärrettävästi niin tiimitasolla, kuin henkilökohtaisestikin. (Pirinen 2015.)

### 2.3 Intuitio nopeiden päätösten tukena

Myynnin esimiehen arjessa tulee usein tilanteita, jolloin päätöksiä tehdään erittäin nopealla aikataululla. Nopeissa tilanteissa ei jää aikaa rationaaliselle pohdinnalle ja tällöin tietoinen intuition hyödyntäminen on todella arvokasta. Kuvittelemme usein tekevämme päätöksemme loogisin perustein. Kuitenkin tutkimusten mukaan johtajat käyttävät huomattavasti enemmän intuitiivista prosessointia kuin loogista päättelyä. Tätä ei kuitenkaan tiedosteta, vaan intuitiiviset päätökset usein perustellaan jälkeensä loogisin perustein, jolloin ihmiselle itselle jää tunne, että päätös tehtiin rationaalisesti. (Salonen 2017, 85.)

Daniel Kahnemannin kaksi järjestelmää osoittavat, että mentaalilla ponnistelulla on suuri ero järjestelmien välillä. Järjestelmä kaksi, eli rationaalinen päättely, on mentaalisesti raskasta ja energiaa vievää. Järjestelmän yksi, eli intuition hyödyntäminen menestyksekkäästi, säästää täten energiaa ja aikaa. (Kahnemann 2012, 30–31.)

Tilanteissa, joissa päätös täytyy tehdä nopeasti, on kannattavaa hyödyntää intuitiota ja tarkistaa tuotokset jälkeen päin mahdollisuuksien mukaan rationaalisesti (Salonen 2017, 105). Tutkimusten mukaan intuition hyödyntäminen päätöksentekotilanteissa vähentää päätöksen jälkeistä epävarmuutta. Ajankäytöllisesti ja tuloksellisesti on siis kannattavaa arjen reagoineissa pitää yhteys auki intuition ja toimia rohkeasti sen mukaisesti. (Raami 2017, 62.)

### 2.4 Intuitio moniulotteisten haasteiden ratkaisuisissa

Organisaatiot ja yritykset ovat aina toimineet muuttuvassa toimintaympäristössä, mutta organisaatioiden toimintaympäristöt vaikuttavat muuttuvan kuitenkin jatkuvasti yhä kompleksisemmiksi. Kompleksisuuden lisääntyminen johtuu esimerkiksi siitä, että maailmasta on tullut entistä yhtenäisempi, datan määrä on lisääntynyt ja tietovirrat ovat nopeutuneet. Tämä on johtanut siihen, että paikallisilla ilmiöillä voi olla vaikutuksia globaalisti. Paikallinen kompleksisuus siis muuntuu yhä vahvemaksi globaaliksi kompleksisuudeksi. Organisaatioilla on luontainen taipumus vastata kompleksisuuteen

tiukemmalla kontrollilla. Tämän kaltaisen toiminnan seuraukset ovat kuitenkin usein kielteisiä. Yhtenä kielteisenä seurauksena on, että organisaation kyky adaptiona eli mukautua alati muuttuvaan toimintaympäristöön heikkenee. Organisaation on kontrollin tavoittelun sijaan edistettävä adaptiivisia toimia ja erityisesti adaptiivisen tilan luomista. Adaptiivisella tilalla tarkoitetaan toimintaa, jossa laaja-alaisen virallisten sekä epävirallisten vuorovaikutusprosessien ja verkostojen avulla mahdollistetaan organisaation adaptaatiota edistävien uusien ideoiden, innovaatioiden ja oppimisen syntyminen ja kehittyminen. Adaptiivisessa tilassa toimintaympäristön kompleksisuus taklataan kompleksisuutta lisäämällä, ei vähentämällä tai pyrkimällä hallitsemaan sitä. (Vartiainen & Raisio 2020, 118.)

Myynnin esimies kokee usein moniulotteisia haasteita arjessaan. Ratkaistavaan haasteeseen voivat vaikuttaa samaan aikaan todella monet tekijät, kuten ihmiset, markkinatilanne, asiakkaat, ympäristö, yhteiskunta, media, vuodenaika sekä yleinen ilmapiiri. Lisäksi haasteeseen liittyvä tieto voi olla mutkikasta, monimerkityksellistä, epäluotettavaa, hajanaista, vanhentunutta ja ristiriitaista. (Raami 2020, 61.) Moniulotteisia haasteita pyritään yleensä ratkaisemaan optimoimalla päättelyä. Päättelyn rajat tulevat kuitenkin usein nopeasti vastaan hajanaisen ja moninaisen tiedon keskellä. (Raami 2020, 24.) Kaiken lisäksi näissä haastavissa tilanteissa on usein mukana ajattelua kaventava henkinen paine. Yllä kuvatuissa haasteissa intuitio on ylivertainen keino rationaaliseen päättelyyn verrattuna. (Raami 2020, 62.)

Intuition näkökulmasta mahdottomia haasteita ei ole, on vain kyvyttömyyttä nähdä ratkaisuja (Raami 2020, 22). Muuttuvia tekijöitä markkinoilla ja maailmassa on paljon, ja tästä syystä rationaalinen päättely yksissään ei riitä loistavien päätösten tekemiseen haastavissa tilanteissa. Moniulotteisten haasteiden kohdalla esimiehen on tärkeä kyetä visioimaan tulevaa. Ajassa edellä oleminen vaatii rohkeutta ja itseluottamusta. Esimiehen kyky luoda yhteys sisäiseen tietämiseensä, ottaa askel kohti tuntematonta ja rohkeus edistää visiotaan punnitaan. (Salonen 2017, 81.) Moniulotteisten haasteiden kohdalla ratkaisu löytyy usein täysin päinvastaisesta suunnasta, kuin rationaalisella päättelyllä olettaisi (Raami 2020, 64).

### 3 Intuition mahdollistavat olosuhteet

#### 3.1 Arjen kokonaiskuormitus ja intuitio

Erilaiset voimavaratekijät lisäävät hyvinvointia, auttavat jaksamaan ja lieventävät työntekijän kokema arjen kokonaiskuormitusta. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan sanatonta sopimusta työntekijän ja esimiehen välillä tasapainosta ja oikeudenmukaisuudesta antamisen sekä saamisen välillä. Psykologinen varmuus taas merkitsee sitä, että työntekijä uskaltaa olla oma itsensä ilman pelkoa seuraamuksista. Psykologisen sopimuksen ja varmuuden merkitys korostuvat sitä selkeämmin, mitä luovemmassa työstä on kyse. Työntekijän voimavaroihin vaikuttavat mm seuraavat seikat: työtehtävien monipuolisuus, itsenäisyys, merkityksellisyys, palkitsevuus, työroolien ja tavoitteiden selkeys, työaikoihin liittyvä joustavuus, työyhteisön ja esimiehen tuki, luottamus, oikeudenmukaisuus, palaute ja arvostus sekä myönteinen ilmapiiri. (Hyppänen 2013, 141–142.)

Voimavaroihin liittyen on myös useita uhkatekijöitä, jotka heikentävät työhyvinvointia ja lisäävät arjen kokonaiskuormitusta. Ihmisten väliset ristiriidat ja ongelmat liittyvät monesti esimiestyöhön ja johtamiseen, työn organisointiin, ihmissuhteisiin, liialliseen kiireeseen ja stressiin. Työyhteisöjen ongelmia ovat tyypillisesti muutos- ja kriisitilanteet, yhteisöllinen stressi ja työuupumus, yksilölähtöiset ongelmat sekä kärjistyneet yhteistyöongelmat ja ristiriidat. (Hyppänen, 2013, 143–144.)

Intuition vaatii usein henkistä tilaa ja väljyyttä. Ympäristön paine, kiire, stressi ja hälinä ovat intuition pahimmat viholliset. (Salonen 2017, 30.) Tästä johtuen arjen kokonaiskuormittavuudella ja intuition hyödyntämisellä on selkeä yhteys. Lisäksi vahvat tunteet, kuten viha, ärtymys, suuttumus, riemu, päätön rakastuminen ja pelko, kaventavat intuitiota. (Salonen 2017, 110.) Vahva itsetuntemus ja oman kokonaiskuormittavuuden sekä palautumisen hallitseminen helpottavat yhteyden ylläpitämistä omaan sisäiseen tietämiseen ja intuitioon. Mitä paremmin tunnemme itsemme, sitä paremmin osaamme kuunnella intuitiotamme. (Salonen 2017, 30.)

Parhaiten intuitio syntyy luottamuksen ja levollisuuden tilassa (Salonen 2017, 118). Meditaatio sekä erilaiset mindfulness-harjoitukset auttavat rentoutumaan intuition äärelle (Salonen 2017, 119). Intuitiota ei voi pakottaa, vaan sille tulee pyrkiä luomaan tilaa omassa mielessä ja arjessa. Stressaantunut mieli on vahvasti ehdollistunut ympäristöön,

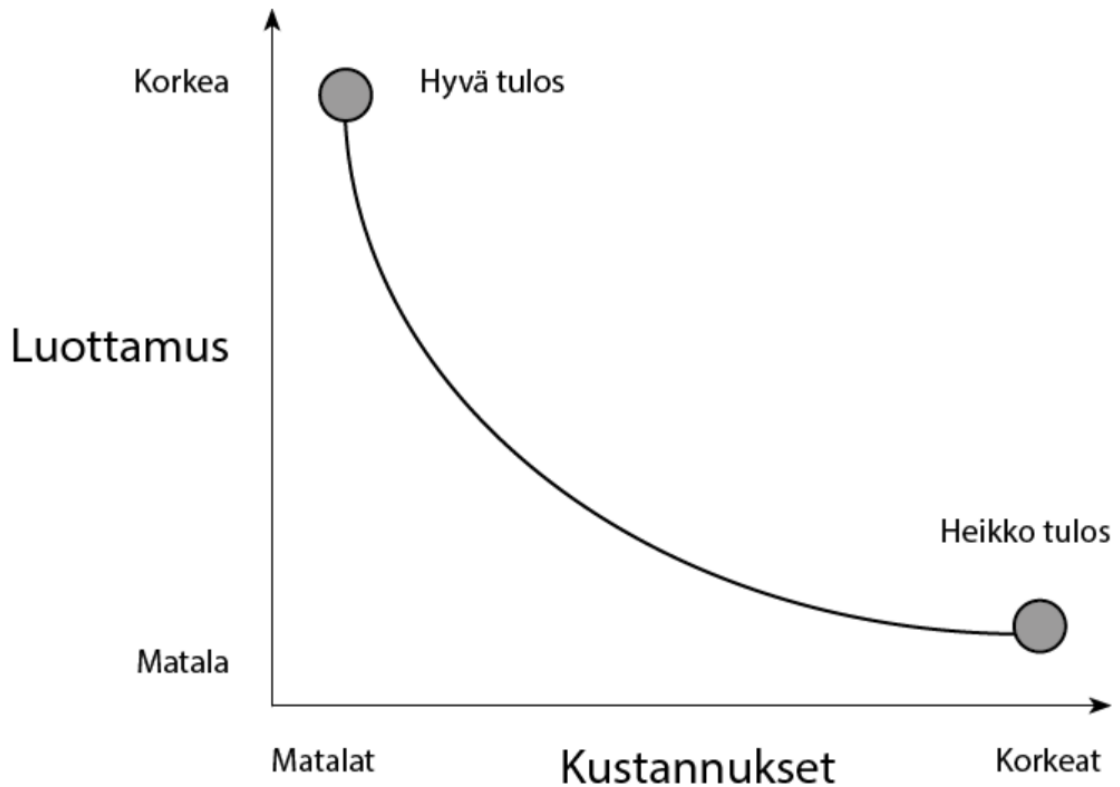
jolloin ajattelu kaventuu ja yhteys sisäiseen tietämiseen on katkonainen. Palautunut keho ja mieli kykenee taas kirkkaammin kuulemaan sisäiset äänet sekä intuitiiviset tunteet. Omaan palautumiseen panostaminen vaatii sisäistä motivaatiota ja aitoa halua tilanteen muuttamiseksi. Motivaatio onkin yksi tärkeimpiä tekijöitä intuition hyödyntämisen kehittämisessä. Kun henkilöllä on aito halu kehittää omaa mielenmaailmaansa, kuormittuneisuuttaan ja intuition tietoista hyödyntämistä, positiivinen kehitys on erittäin todennäköistä. (Salonen 2017, 113–114.)

### 3.2 Intuitiolle ja luovuudelle otolliset olosuhteet työyhteisössä

Luovuuden kukoistamisen ja uusiutumisen kulttuurin kehittämisen kannalta organisaatiolle, työyhteisölle sekä tiimille kannattaa luoda intuition mahdollistava luottamuksen ilmapiiri. Turvallinen ja arvostava ilmapiiri, jossa jokainen saa olla oma itsensä omine mielipiteineen ja ideoineen, on oivallinen maaperä intuition puhkeamiselle. (Salonen 2017, 126.) Työyhteisössä hyväksynnän ja luottamuksen ilmapiirissä uskallamme avautua, luoda ja kukoistaa (Raami 2020, 210). Lisäksi positiivisen ilmapiirin luominen on erittäin tärkeää. Uusiutuminen ja innovatiivisuus edellyttävät ympäristöä, jossa koetaan pääosin positiivisia tunteita. Näiden lisäksi on tärkeää vaalia yhteisöllisyyttä, inhimillisen vuorovaikutuksen laatua ja turvallisuuden tunnetta. (Salonen 2017, 154.)

Luottamus on työyhteisön suhteiden perusta ja yhteistyön edellytys. Se on molemminpuolinen tunne siitä, että tapahtuu se, mitä odottaa, eikä se, mitä pelkää. Luottamuksen ilmapiirissä uskallamme kertoa todelliset ajatuksemme ja näkemyksemme. Luottamus kasvattaa työmotivaatiota ja työyhteisön sisäisiä suhteita. Esimiehenä luottamuksen osoittamisen kannalta on tärkeää luoda keskusteluja, vaalia yhteistyötä, pitää lupauksensa ja kiinni sovitusta sekä edistää kehittymismahdollisuuksia. (Kuusela 2013, 65.)

Luottamuksella ja kustannuksilla on suora yhteys toisiinsa. Luottamus johdon ja esimiesten välillä parantaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja lisää työhyvinvointia. Luottamuksen puute aiheuttaa kustannuksia, kun taas luottamuksen osoittaminen parantaa työntekijän työmotivaatiota ja tuloksia. Hyvässä luottamuksellisessa suhteessa työntekijä on valmis tekemään töitä ja ideoimaan organisaation hyväksi enemmän kuin häneltä odotetaan. (Kalliomaa & Kettunen, 2010.) Tätä luottamuksen vaikutusta syntyviin kustannuksiin on kuvattu kuviossa 1.

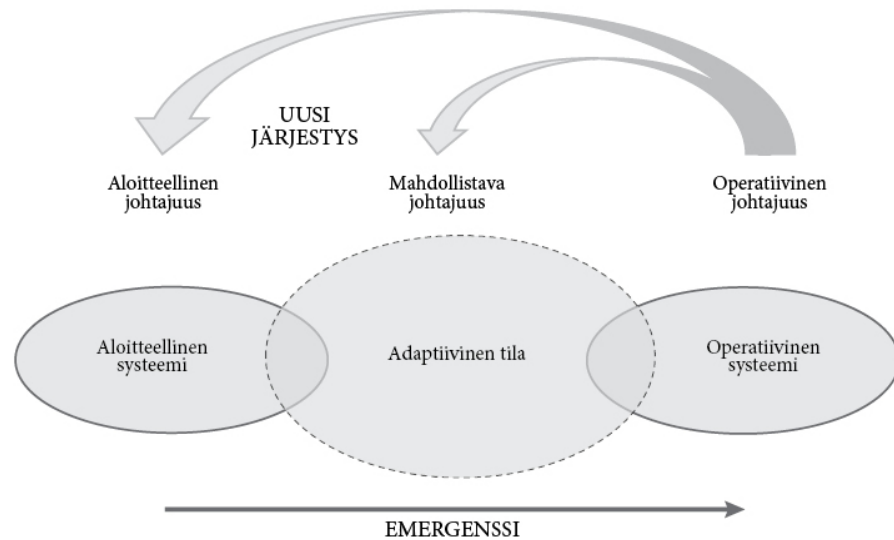


Kuvio 1. Luottamuksen osoittaminen parantaa sekä työntekijän työmotivaatiota että tuloksia ja alentaa kustannuksia (Vartiainen & Raisio 2020, 120).

Luottamukselliseen ilmapiiriin työyhteisössä voidaan liittää lukuisia hyötyjä. Luottamus edistää spontaania sosiaalisuutta ja hyviä sosiaalisia suhteita. Se lisää myös esimiesten ja henkilöstön keskinäistä kunnioitusta. Luottamuksesta on hyötyä yllättävien ongelmien ratkaisussa. Se myös nopeuttaa tuote- ja palvelukehitystä ja varmistaa brändin kehittymisen. Lisäksi luottamus edistää avointa ja tasa-arvoista keskustelua, lyhentää päätöksiin käytettävää aikaa ja parantaa epävarmuuden sietoa. Yksilöiden suoritusaso parane luottamuksellisessa työyhteisössä, sillä se vähentää itsekkyyttä, edesauttaa oppimista, toimii puskurina pettymyksissä, sitouttaa työntekijöitä, edistää muutosta, nopeuttaa ristiriitojen ratkaisemista, lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä rakentaa ja ylläpitää viihtyvyyttä. Luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa myös yksilölle ja yhteisölle viisaiden riskien ottamisen sekä sisäisten että ulkoisten innovaatioiden syntymisen. (Kalliomaa & Kettunen 2010.)

Perinteinen operatiivinen johtaminen keskittyy tasapainon tavoitteluun ja organisaation perustoimintojen ylläpitämiseen sekä hallinnollisen tehokkuuden varmistamiseen. Aloitteellinen systeemi taas vie organisaatiota pois tasapainosta auttaen organisaatiota luomaan adaptaatiokyvykkyyttä ja siten reagoimaan paremmin

kompleksisen toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin. Kompleksisuusjohtajuusteorian mukaan johtajat voivat vastustaa tasapainontilaa synnyttämällä adaptiivisen tilan organisaatioon. (Vartiainen & Raisio 2020,121.)



Kuvio 2. Kuvio kuvaa johtamisen uutta järjestystä, jossa sopiva määrä aloitteellista, mahdollistavaa ja operatiivista johtamista mahdollistaa adaptiivisen tilan synnyn (Vartiainen & Raisio 2020, 119).

Adaptiivinen tila ei näy organisaatiokaaviossa, sillä se on muuntautuva sosiaalinen verkostorakenne, jossa erilaisten toimijoiden vuorovaikutus on antoisaa ja jossa informaatio läpäisee organisaation siilomaiset ja hierarkkiset rakenteet. Adaptiivisen tilan merkitys ja johtajien rooli sen rakentamisessa ilmenee yllä olevassa kuviossa 2. Mahdollistavalla johtajuudella tarkoitetaan toimintaa, joka kietoo organisaation operatiivisen systeemin ja aloitteellisen systeemin tiiviimmin toisiinsa. Tämä tarkoittaa adaptiivisen tilan luomista sekä ylläpitämistä organisaatiossa. Mahdollistavat johtajat siis edistävät adaptiivisessa tilassa syntyneiden ideoiden ja innovaatioiden siirtymistä operatiiviseen systeemiin. Kompleksisuusteorian mukaan mukautumiskyvykkäimmillä johtajilla on taito toimia niin aloitteellisen, operatiivisen kuin mahdollistavankin johtajuuden rooleissa muuttaen toimintaansa tilanteen vaatimalla tavalla. (Vartiainen & Raisio 2020, 120–121.)

Esimiehellä on itsensä kehittämisen ja omien oppiensä jakamisen lisäksi paljon yksinkertaisia keinoja uusiutumisen kulttuurin, positiivisen ilmapiirin ja intuitiivisen toiminnan edistämiseksi. Kannustaminen, myönteisyys, tuki, selkeät tavoitteet, riittävä resursointi, luottamuksen osoitus, työn joustavuus ja tasa-arvo ovat tärkeitä elementtejä myönteisen ilmapiirin ja kulttuurin rakentamisessa. Tunteet tarttuvat helposti, joten

esimiehen kannattaa vaalia omaa myönteistä tunnetilaansa ja jakaa positiivista palautetta matalalla kynnyksellä. Tunteista puhuminen työyhteisössä on lähes tabu. Kylmän viileää rationaalista asiantuntijaa pidetään helposti vakuuttavampana kuin tunteidensa näyttäjää. Tosiasia on kuitenkin se, että kaikki ihmiset kokevat tunteita ja jos niiden käsittely tukahdutetaan organisaatiossa, ohjaavat tiedostamattomat tunteet tällöin toimintaa, eikä niihin pystytä vaikuttamaan. Tästä johtuen esimiehen on tärkeää olla tietoinen omasta tunnemaailmastaan sekä kysyä ja havainnoida aktiivisesti johdettaviensa tunnetiloja. Omien ja johdettavien tunteiden tiedostaminen on avain sekä ensiaskel työyhteisön myönteisen ilmapiirin kehittämiseksi. (Salonen 2017, 157–160.)

## 4 Tutkimusmenetelmät ja toteutus

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimustyyppi valikoitui työn edetessä. Laadullisessa tutkimuksessa teorian merkitys on suuri. Laadulliseksi tutkimukseksi voidaan nimittää kaikkea, mikä jää jäljelle, kun numeroaineistot ja tilastolliset menetelmät jätetään laskuista. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 17–19.)

Haastattelututkimus on joustava tiedonkeruumenetelmä, joka sopii moniin tarpeisiin ja lähtökohtiin (Eronen & Syrjäläinen & Värri 2007, 14). Haastatteluiden tarkoituksena on luoda foorumi, jossa esimiesten kertomukset intuitiosta pääsevät esille (Eronen ym. 2007, 19). Menetelmävalintaa tehdessä otettiin huomioon myös valittavan metodin tehokkuus, taloudellisuus, tarkkuus ja luotettavuus. Teemahaastatteluiden pitäminen on oivallinen tutkimusmetodi vähän tutkitussa aiheessa (Eronen ym. 2007, 34–35).

### 4.2 Haastatteluiden rakenne ja tavoitteet

Opinnäytetyön yhtenä keskeisenä perustana on teemahaastattelut. Ensimmäisten haastatteluiden runko löytyy liitteestä 1. Suullinen kerronta mahdollistaa arjen yksittäisten episodien kerronnan ”arkiminän” suulla (Eronen ym. 2007, 21). Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää:

1. Kuinka myynnin esimiehet määrittelevät intuition?

2. Kuinka ja millaisissa tilanteissa he kokevat käyttävänsä intuitiota päätöstensä tukena?
3. Miten he kokevat arjen kokonaiskuormittavuutensa?
4. Millaiset olosuhteet he kokevat otollisiksi intuition hyödyntämiselle?

Aikataulutin ensimmäiset haastattelut harkinnanvaraisesti viidelle esimiehelle, jotka työskentelevät ICT-alalla eripuolilla Suomea ja joilla oli takanaan selvästi eripituiset työurat esimiestehtävissä. Suunnitteluvaiheessa tavoitteenani oli haastatteluiden avulla kerätä sellainen aineisto, jonka pohjalta voin luotettavasti tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. Haastatteluiden teema-alueet suunnittelin ja pohdin ennakkoon tutkitun teorian sekä ohjaajalta saadun palautteen perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 65–66.)

Haastatteluissa käytin pohjana ennalta laadittua runkoa, jonka lisäksi kysyin tarkentavia kysymyksiä katsoessani sen tarpeelliseksi. Kysyin tarkentavia avoimia kysymyksiä, enkä kommentoinut haastateltavien vastauksia. Ennen haastattelua kerroin haastateltaville haastattelun koskevan opinnäytetyötäni sekä sen pääaiheena olevan intuitio. Halusin kertoa työstäni haastateltaville mahdollisimman vähän, jotta ennakkotieto ei vinouttaisi tutkimuksen tuloksia.

Haastatteluiden kesto vaihteli noin 20 minuutista 40 minuuttiin. Neljä haastattelua pidettiin verkkovälitteisesti Microsoft Teamsilla, yksi haastattelu pidettiin kasvokkain samassa tilassa. Haastattelut nauhoitettiin ja samalla kirjoitin haastatteluista ylös keskeiset muistiinpanot.

Opinnäytetyön edetessä kaipasin selvyttä tutkimukseen, joten päätin tehdä kolme lisähaastattelua samoille haastateltaville (haastattelurunko liitteessä 2), joiden avulla pyrin selvittämään syvemmin:

Millaisissa vuorovaikutustilanteissa intuitiota koetaan hyödynnettävän?

Millainen ilmapiiri tukee intuition käyttöä?

Millainen vaikutus työyhteisöllä ja johtamistavalla on intuition käyttöön?

### 4.3 Haastatteluiden sisältö

Seuraavaksi kuvailen keskeisiä poimintoja ensimmäisen kierroksen haastatteluista sekä asioita, jotka toistuivat haastateltavien vastauksissa. Ensimmäisen kysymyksen vastausten jakautuminen on osoitettu kuviossa kolme.

| Esimieskokemus | Vastaukset |
|----------------|------------|
| 6kk-12kk       | X          |
| 1v-2v          | XX         |
| 2v-5v          |            |
| 5v-10v         | X          |
| yli 10v        | X          |

Kuvio 3. Kuviossa esitetään haastateltavien kokemus esimiestyöstä.

Intuition määrittelemisessä haastateltavat vastasivat melko yhtenevästi mm:

”Tunteeseen ja fiilikseen perustuva käsite.”

” Se on oma usko, oletamus jostain tulevasta.”

” Sisäinen vahva fiilis. Intuitio tuntuu oikealta. Se, mikä tulee heti ensimmäisenä mieleen sisältä.”

”On etukäteinen aavistus taikka tunne jostakin asiasta, mikä polku pitää valita johonkin asiaan.”

”Vahva tunne, joka ei välttämättä perustu tietoon tai laskelmiin.”

Haastateltavat vastasivat intuitiokäsitystensä olevan peräisin kirjallisuudesta, arkikielestä ja erilaisista valmennuksista. Ensimmäisten vastausten ja intuition määrittelyn jälkeen kerroin aiemmin kuvaamani määritelmän intuitiosta haastateltaville:

”Intuitio on sisäinen näkemys, kuin silmän räpäys tai kyky oivaltaa asia välittömästi” (Isenman 2018, 16).

”Intuitio on kyky kokea asioiden todellinen laita ilman, että kykenee selittämään tai perustelemaan kokemustaan. Intuitiivinen tieto eroaa

analyttisestä tiedosta, joka sisältää käsitteellistä aineistoa.” (Raami 2020, 54–55.)

Jokainen vastaaja kertoi käyttävänsä intuitiota elämässään ja työssään päivittäin. Useampi haastateltava mainitsi käyttävänsä intuitiota todella paljon töissä ja varsinkin mikroasioissa. Kysymykseen intuition käyttämisestä elämässä ja työssä vastattiin seuraavasti:

”Intuition aktiivinen käyttäminen on ajansäästöä turhalta vatvomiselta.”

”Käytän intuitiota reagoinnissa, suorassa palautteenannossa ja valmennuskeskusteluissa: löytyy tietty flow, kun kuuntelee myyjää ja keskustelee. Keskustelu etenee vahvasti intuitiolla, tulee reagoitua myyjän tiettyihin juttuihin, jolloin intuitio kertoo mitä kysyä seuraavaksi.”

”Jos on vähänkin fiilis, että tuossa kaikki ei ole puhtaat jauhot pussissa, usein intuitio on se, jota tulee kuunnella.”

”Hyödynnän intuitiota päivittäisjohtamisessa, myynnin kouluttamisessa, palavereissa, ihan kaikessa johtamisessa.”

Kysyttäessä otollisia olosuhteita työyhteisössä intuition hyödyntämiselle nousi selkeästi yksi vastaus yli muiden: luottamus. Luottamuksellinen ilmapiiri koettiin otolliseksi intuition hyödyntämisen näkökulmasta. Kysymykseen vastattiin mm. seuraavasti:

”Luottavainen ympäristö, luotetaan sinun päätöksentekokykyysi. Tykkään lauseesta: luotan sinun arviointikykyysi.”

”Luottamus. Jos johto luottaa meihin ja me omiin myyjiimme, antaa se luvan käyttää intuitiota. Luottamus antaa käyttää mielikuvitusta, annetaan luovuudelle tilaa”

”Luottamuksellinen ympäristö, jokainen hoitaa oman roolinsa, samalla semmoinen vapaa siinä mielessä, että saa toteuttaa omaa ajatustaan. Ei tiukkoja raameja, miten pakko toimia just näin. Vapaus mahdollistaa intuition.”

Intuition hyödyntämiseen koettiin myös tärkeänä fyysinen työyhteisö. Intuition koettiin kukkivan parhaiten vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa, eikä niinkään ”yksin Excelin parissa”.

Työn kokonaiskuormittavuuden osalta haastateltavat kertoivat viimeisen vuoden olleen todella ailahteleva ja kuormituksen vaihdelleen todella jyrkästi eri kuukausina. Haastateltavien arviot kokonaiskuormittavuudesta esitetty kuviossa 4.

| Arjen kuormittavuus  | Vastaukset |
|----------------------|------------|
| 1 Kuormittunut       |            |
| 2 Melko kuormittunut | X          |
| 3 Neutraali          | XX         |
| 4 Melko palautunut   | XX         |
| 5 Palautunut         |            |

Kuvio 4. Kuviossa esiintyy haastateltavien kokemus työn kuormittavuudesta viimeisen vuoden ajalta.

Toisen kierroksen haastatteluun valitsin kolme aiempaan kierrokseen osallistunutta haastateltavaa. Haastattelun runko löytyy liitteestä 2. Seuraavaksi esittelen keskeiset poiminnot toisen kierroksen haastatteluista.

Jokainen haastateltava koki olevansa enemmän "leadership" eli ihmisjohtaja, kuin "manager" eli asioiden johtaja.

Esimiehet kuvailivat vuorovaikutustilanteita, joissa käyttävät työssään intuitiota seuraavasti:

"Päivittäisjohtamisessa, joka päivä myynnin kouluttamisessa, palautteen annossa, ylipäätään keskusteluissa."

"Komplikaatiotilanteissa ja semmoisissa tilanteissa, missä pitää puuttua johonkin toimintaan. Intuutiolla mietin, mistä jonkun käytös voi esim. johtua. Koitan ymmärtää syitä asialle tai käytökselle ennakkoon."

"Se tulee kahdenkeskeisesti hyvin usein, valmennustilanteissa missä keskitytään myynnin valmentamiseen. Myyntisparri tai havainnointi, tulee se fiilis, et pakko mennä ja sanoo tämä tällä tavalla. Tämä on oikein tähän tilanteeseen, ei anna asian olla."

Intuition ilmenemisen muodosta näissä tilanteissa esimiehet kertoivat:

”Sen hiffas vähän niin kuin jälkikäteen, tilanteen jälkeen mietin ”Olipas hyvä, että teki tolleen.”

”Ymmärryksenä ilmenee, väärinymmärryksenä voi myös ilmetä.”

”Kun kuulen tarjouksen ja miten myyjä sanoo jotain, tulee intuitio. ”

Esimiehet kuvailivat tiimiensä ilmapiiriä seuraavasti:

”Ihan hyvä, vois olla parempikin. Yleisesti hyvällä tasolla.”

”Virheistä opitaan ilmapiiri, ei tarvitse pelätä mokaavansa. Palautteenannon ilmapiiri. Avoin.”

”Tällä hetkellä aika jännä ilmapiiri, mennyt heikompaan suuntaan, semmoinen odottava, jotain odotetaan tiimissä.”

Tiiminsä sisäistä vuorovaikutusta esimiehet kommentoivat seuraavasti:

”Myyjät soittelee toisilleen pyytääkseen apua, kommunikoi keskenään, halutaan auttaa ja onnistua. Hyvällä tasolla, mutta siitä puuttuu tulospalkka.”

”Avoin”

”Tervettä keskustelua, samalla aaltopituudella olevia tyyppisiä, samanlaisia persoonia.”

Esimiehet kokivat intuitiosta olevan eniten hyötyä seuraavissa tilanteissa:

”Kun opiskelen ja opetan myyntiä.”

”Semmoisissa tilanteissa, missä vaaditaan muutosta tai muuttaa tekemistä, pitää parantaa, haastavat tilanteet, niissä toimii parhaiten intuitio. Ei välttämättä ihan kaikkea valmiiksi suunnittele.”

”Päivittäisjohtamisessa ja haastavissa muutostilanteissa.”

Lopuksi esimiehet kuvailivat intuition ja stressin suhdetta seuraavasti:

” Kun sä stressaat, tappaa se luovuuden ja intuition, tuntosarvet ei ole niin herkkiä silloin. Menee ajattelu beta-taajuudelle.”

”Stressi tappaa helposti positiivisen intuition. Intuitiota tarvitsee vapautta tehdä mikä tuntuu oikealta, mutta toinen puoli: Stressi voi laukaista

negatiivisen intuition, saattaa tehdä hätiköityjä päätöksiä, joita voisi olla hyvä miettiä myös järjellä.”

”Aikanaan stressasin paljon. Tekee asioita spontaanisti, ei tee väkisin tehtyjä päätöksiä. Elää hetkessä ja tekee päätökset, kun käyttää tällä tavalla intuitiota enemmän. Silloin pääsee stressistä eroon!”

## 5 Tutkimuksen tulokset ja analyysi

### 5.1 Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiksi muotoutui kolme kysymystä:

#### 1. Miten esimiehet määrittelevät intuition?

Tutkimuksen perusteella esimiesten intuition määrittely on subjektiivista ja melko tarkkaa. Jokainen haastateltu esimies ymmärtää intuition määritelmän pääpiirteissään ottaen huomioon teoreettisessa viitekehyksessä selvitettyt määritelmät esimerkiksi järjestelmän yksi ja järjestelmän kaksi osalta. Osa esimiehistä koki intuition enemmän tunteena, osa enemmän tietämisenä, mikä tukee myös teoreettista viitekehystä.

#### 2. Kokevatko esimiehet hyödyntävänsä intuitiota?

Tutkimuksen perusteella kaikki esimiehet hyödyntävät intuitiota aktiivisesti sekä tietoisesti omassa siviili- että työelämässään. Teoreettinen viitekehys tukee tätä, ottaen huomioon, että järjestelmä yksi ja järjestelmä kaksi toimivat kaikilla ihmisillä. Huomioitavaa on, että esimiehet tiedostavat hyödyntävänsä nopean ajattelun intuitiivista järjestelmänsä. Lisäksi teoreettinen viitekehys tukee nopean järjestelmän yksi käyttämistä siten, että tulokset tarkistetaan kuitenkin jälkikäteen järjestelmän kaksi avulla.

#### 3. Jos esimiehet hyödyntävät intuitiota, niin millaisissa tilanteissa?

Esimiehet hyödyntävät intuitiota todella monenlaisissa tilanteissa. Työelämässä useimmiten vuorovaikutustilanteissa, päätöksenteossa sekä arjen johtamisessa. Arkielämässä intuitiota käytetään esimerkiksi musiikinteossa, vedonlyönnissä ja parisuhteessa. Teoreettinen viitekehys tukee sosiaalisen intuition merkitystä. Esimiehet kokevat hyödyntävänsä intuitiota erityisesti ihmisten välisissä vuorovaikutuksissa ja yhteyksissä.

## 5.2 Aineiston analyysi

Aloitin analysoinnin kertaamalla haastattelut ja peilaten niitä samalla jo ammennettuun teoriaan (Hirsjärvi & Hurme 2015, 51). Ensimmäisten haastatteluiden saturaatiopiste saavutettiin jo kolmannen tai neljännen haastattelun kohdalla (Hirsjärvi & Hurme 2015, 59). Haastatteluiden perusteella löysin avainsanoja, jotka toistuivat haastatteluissa sekä teoreettisessa viitekehyksessä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 51).

Haastatteluissa tuli ilmi selkeitä yhtäläisyyksiä, joita kuvattiin luvussa 4.3. Haastatteluissa kävi ilmi, että mitä kokemattomampi esimies oli kyseessä, sitä enemmän hän koki hyödyntävänsä intuitiota arjessaan. Teoreettinen viitekehys tukee havaintoa, sillä tuoreet esimiehet kokevat olevansa enemmän ihmisjohtajia ja tällöin aloitteellisempia johtajia.

Lisäksi haastatteluiden perusteella selvisi, että mitä kevyempi haasteltavan arjen kokonaisuormitus oli, sitä enemmän hän koki hyödyntävänsä intuitiota arjessaan. Teoreettinen viitekehys tukee myös tätä havaintoa: intuition yhteys kuormittavuuteen on ilmeinen (Salonen 2017, 30). Intuition ja stressin yhteys oli myös haastatteluiden perusteella selkeä: stressin koettiin tappavan intuition. Teoreettinen viitekehys tukee tätäkin kokemusta mahdollistavan johtajuuden ja adaptiivisentilan luomisen kautta. Kompleksijohtajuusteorian mukaan liian tiukka kontrolli estää organisaatioita mukautumasta toiminta ympäristöön, jolloin luovuus kärsii. (Vartiainen & Raisio 2020, 122.) Luottamuksen tila koettiin myös erittäin keskeiseksi intuitiolle, tätä tukevat niin haastattelut kuin teoreettinen viitekehyskin.

## 6 Päätäntö

### 6.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tuloksissa on havaittavissa, että yksilön vastuun ja motivaation merkitys intuition hyödyntämisessä on todella suuri. Vaaditaan levännyt sekä virittynyt mieli intuitiiviselle päätökselle. Oikein virittynyt ja levännyt mieli kykenee toimimaan intuitiivisesti erittäinkin haastavissa olosuhteissa. Intuition hyödyntämisen kannalta on keskeistä olla sisäisesti vahvempi kuin ympäristönsä. Ympäristön paine tai suotuisuus taas vaikuttaa siihen, kuinka levännyt ja virittynyt tulee henkisesti olla, jotta intuitiotaan kykenee hyödyntämään. Ideaalitalanteessa työyhteisö eli ympäristö on suotuisa, mieli on avoin ja palautunut, jolloin intuition on hedelmällisintä kukkia.

Esimiesten tiedostaessa intuition potentiaalin ja merkityksen on tärkeää suunnata huomio itse intuitiivisen tiedon syntymisprosessiin. Tutkimuksen perusteella arjen kokonaiskuormittavuus näyttelee todella suurta osaa intuition mahdollisessa hyödyntämisessä. Esimiesten kannattaa panostaa erilaisiin palautumisen keinoihin, kuten mielenhiljentämisharjoituksiin, meditointiin, riittävään vapaa-aikaan, perhe-elämään, harrastuksiin, sekä lepoon, jotta intuition on mahdollista kukkia. Lyhyitä mielenhiljentämisharjoituksia voi tehdä myös kesken työpäivän. Mielen kuormittavuuden kannalta esimiesten on syytä säännöstellä elektronisten laitteiden käyttöään sekä rauhoittaa mielensä ennen tärkeitä vuorovaikutustilanteita. Levännyt ja avoin mieli kykenee hedelmälliseen sosiaaliseen intuitioon sekä nopeisiin intuitiivisiin päätöksiin.

Työyhteisön olosuhteilla on suuri merkitys intuition hyödyntämisessä. Intuition hyödyntämisen kannalta työyhteisössä on tärkeää pyrkiä tietoisesti luomaan ilmapiiri, jossa vaalitaan avoimuutta, luottamusta ja yhteistyötä. Luottavaisessa ilmapiirissä ihmiset kokevat positiivisia tunteita, jolloin työskentely mielletään kevyeksi ja vähän kuormittavaksi.

Mahdollistava johtajuus kompleksisessa ympäristössä on tutkimuksen ja haastatteluiden perusteella todella keskeinen keino intuition ja innovaation johtamisessa. Kun aloitteellisuus ja operatiivisuus ovat johtamisessa oikeassa tasapainossa syntyy adaptiivinen tila. Tehtyjen haastatteluiden perusteella uskon, että tämän adaptiivisen tilan luominen on yksi tärkeimpiä keinoja, joiden avulla voidaan kehittää työyhteisön intuitiivista päätöksentekoa.

Työyhteisön ilmapiirin kehittäminen on kaikkien vastuulla, niin johdon, esimiesten kuin tiiminjäsenten. Jokaisen toimijan on ymmärrettävä roolinsa työyhteisön olosuhteiden kehittämisen osalta. Kun ylempi johto osoittaa luottamuksen ja rakentaa avoimen ilmapiirin esimiehille edistää se esimiesten arjessa intuitiivista työskentelyä. Tällöin ilmapiirin rakentaminen esimiesten toimesta tiimin arjessa on luontevampaa, kun organisaation johtaminen on ”linjassa”.

Tiimin ja organisaation menestymisen kannalta on erittäin tärkeää luoda olosuhteet, jotka tukevat luovuutta, uusiutumista sekä intuition hyödyntämistä. Jokaisella yksilöllä on vastuunsa oman työyhteisönsä kehittämisessä. Omalla esimerkillä voi näyttää kuinka avoin, luottavainen ja yhteistyötä edistävä toiminta edesauttaa luovaa ja intuitiivista työskentelyä. Lopulta olemme jokainen vastuussa ennen kaikkea itsestämme, joten intuition hyödyntämisen kannalta kaikki lähtee liikkeelle omasta itsestä.

Opinnäytetyön tavoitteena ja tutkimusongelmana oli:

1. Löytää myynnin esimiehen arkeen keinoja, joiden avulla voidaan paremmin tiedostaa ja havaita intuitiiviset tunteet sekä kokemukset.

Ensimmäiseen tutkimusongelmaan haastatteluiden perusteella paras ratkaisu on esimiehen itsetietoisuuden ja itsetuntemuksen kehittäminen, kokonaisuormittavuudesta ja levosta huolehtiminen sekä omien päätösten säännöllinen reflektointi. Itsetietoinen mieli tunnistaa helpommin erilaiset tunteet. Levännyt mieli taas pystyy havaitsemaan hienovaraisempia sisäisiä signaaleja. Säännöllinen reflektointi mahdollistaa vinoumien havaitsemisen ja jälkikäteen päättelyn menikö päätös ”oikein”.

Opinnäytetyön toisena tutkimusongelmana oli:

2. Selvittää, miten intuition tietoiselle hyödyntämiselle voidaan rakentaa mahdollisimman otolliset olosuhteet myynnin esimiehen, sekä työyhteisön arjessa.

Toiseen tutkimusongelmaan haastatteluiden ja tutkimuksen perusteella paras ratkaisu on työyhteisön kehittäminen adaptiivista tilaa kohti. Kontrolli ja vapaus sopivassa tasapainossa mahdollistavat luottamuksen ilmapiiriin syntyminen ja adaptiivisen tilan. Tällöin raamit tekemisellä ovat sopivassa suhteessa ja itse tekeminen mukautuu intuitiivisesti jatkuvasti kompleksisen maailman muuttuessa ympärillä. Tämän tilan luominen vaatii syvällistä vuorovaikutusta ja tietoista pitkäjänteistä kulttuurin rakennusta.

## 6.2 Työn arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa nousevat kysymykset esiin totuudesta ja objektiivisuudesta. Metodikirjallisuudessa luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Luotettavuuden arvioinnissa on hyvä muistaa tutkimuksen kohde ja tarkoitus: mitä olet tutkimassa ja miksi. Omat sitoumukset tutkijana on myös otettava huomioon: mitä olettamuksia oli tutkimusta aloittaessa ja miten nämä olettamukset ovat muuttuneet. Aineiston keruun osalta luotettavuutta voidaan arvioida haastattelu tekniikoiden, tallennusten sekä aineiston keruuseen liittyvien erityispiirteiden suhteen. Tutkimuksen tiedonantajat sekä heidän suhteensa tutkijaan on myös arvioitava luotettavuuden näkökulmasta. Tutkimuksen kesto ja aikataulu, aineiston analyysin toteutus ja raportointi on myös tuotava luotettavuuden arvioinnin suurennuslasin alle. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 118–123.)

Luotettavuuden arvioimisessa käytin yllä kuvattua menetelmäkirjallisuutta apunani. Objektiivisyys säilyi menetelmä kirjallisuuteen pohjaten tutkimuksessa melko hyvin. Omat sitoumukseni ja subjektiiviset kokemukseni tutkittavasta aiheesta kuitenkin vaikuttivat varmasti jonkin verran tuloksiin. Oman arvioni mukaan sitoumukseni ja asemani suhteessa tutkimuksen tiedonantajiin ei vaikuttanut merkittävästi tutkimuksen luotettavuuteen, sillä onnistuin luomaan luottamuksellisen ilmapiirin haastatteluissa. Tutkimuksen melko nopea toteutus muutamassa kuukaudessa heikentää hiukan luotettavuutta. Ajallisesti tutkimuksen laadun kannalta olisi hyvä rajata aihe paremmin ja varata enemmän aikaa. Aineiston analyysi, toteutus ja raportointi toteutuivat luotettavuuden kannalta melko hyvin. Olen panostanut selkeyteen, helppolukuisuuteen sekä yksityiskohtiin. Kokonaisuudessaan arvioin tutkimuksen luotettavuuden olevan melko hyvää tasoa ottaen huomioon tutkittavan ilmiön haastavuuden, käytettävissä olleet resurssit ja työn laadun. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 118–123.)

Mielestäni opinnäytetyön tulokset ovat selkeitä. Pyrin aiemmassa luvussa kiteyttämään tulokset mahdollisimman yksinkertaistettuna. Johtopäätöksiä oli huomattavasti

enemmän, mutta pyrin aiemmassa luvussa osoittamaan tuloksista loogisimmat ja perustelluimmat ottaen huomioon toistuvuus ja luotettavuus haastatteluissa sekä teoreettinen viitekehys. Tulokset ovat siis mielestäni luotettavia, sillä ne pohjaavat laajaan teoreettiseen viitekehukseen sekä haastatteluihin. Tuloksissa minua yllättää eniten se, kuinka selkeitä ne ovat. Tietyt seikat, käyttäytymismallit ja avainsanat toistuvat tutkimuksessa todella usein.

Koko opinnäytetyön ajan olin todella kiinnostunut ja motivoitunut tutkimusta kohtaan. Alussa teoreettisen viitekehysten määrittely aiheutti hiukan haasteita. Mitä pidemmälle aihetta tutkin, sitä vähemmän tajusin ymmärtäväni. Seuraavaa tutkimusta varten otan alun suunnittelu- ja määrittelyvaiheen vieläkin rauhallisemmin ja keskityn teoreettisen viitekehysten määrittelyyn entistä tarkemmin. Nyt teoreettinen viitekehys on melko laaja ja pintapuolinen. Kuitenkin opinnäytetyön tutkiessa arjen toimintaa uskon, että viitekehys oli melko tarkoituksenmukainen.

Ymmärsin jo ennen haastatteluja, että subjektiiviset kokemukseni vaikuttavat tuloksiin (ks. lisää esim. Eronen ym. 2007, 18). Pyrin haastatteluissa pidättäytymään mahdollisimman objektiivisena haastattelijana ja irti aiheesta. Itse haastattelijana ohjasin tilannetta, panostin selkeyteen, avoimuuteen, luottamuksen herättämiseen sekä olin aihepiiriin tunteva ja aidosti kiinnostunut haastateltavista (ks. lisää haastattelijan roolista Hirsjärvi & Hurme 2015, 68). Haastattelut olivat mielenkiintoinen kokemus ja koin kehittyväni haastatteluissa niiden edetessä. Tutkimuksen edetessä päätin ryhtyä toiseen haastattelu kierrokseen, jotta saisin selvyyttä tutkittavaan aiheeseen.

Kun siirryin teoreettisen viitekehysten ja aineiston keruun jälkeen aineiston analyysiin, analysoin tuloksia palaamalla viitekehukseen. Osa viitekehuksesta tuki todella hyvin aineistoa, kun taas osa jäi tavallaan käyttämättä viimeisessä vaiheessa. Tulevien tutkimusteni kannalta pyrin edelleen rajaamaan tutkimuskohteen ja viitekehysten tarkemmin, jotta tutkimuksen sisältö on mahdollisimman tarkoituksenmukainen. Johtopäätösten ja yhteenvedon osalta pyrin kiteyttämään tärkeimmät havainnot tutkimuksesta ja mielestäni tässä onnistuin melko hyvin.

### 6.3 Jatkotutkimusaiheiden pohdintaa

Opinnäytetyö sopii pohjaksi jatkotutkimuksia varten. Jatkotutkimusaiheita voivat olla teemat, jotka koskevat esimerkiksi luottamuksen ilmapiiriä, stressin ja intuition yhteyttä, työyhteisön uusiutumista ja intuitiota vuorovaikutuksessa.

Mielestäni kiinnostavin jatkotutkimusaihe on adaptiivisen tilan luominen työyhteisössä intuition mahdollistajana. Minusta koko opinnäytetyön keskeisimpänä löytönä on adaptiivisen tilan yhteys intuitiivisen tiedon hyödyntämiseen. Kyseinen tila on saavutettavissa mahdollistavan johtajuuden avulla. Adaptiivisen tilan ja intuition yhteyttä olisi erittäin mielenkiintoista tutkia lisää jatkossa.

## Lähteet

Eronen, Ari & Syrjäläinen Eija & Värri, Veli-Matti 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Oy Yliopistokustannus, Helsinki.

Hyppänen Riitta 2013. Esimiesosaaminen - Liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Isenman, Lois 2018. Understanding Intuition: A Journey in and Out of Science. Elsevier inc. United Kingdom / United States.

Isotalus, Pekka & Rajalahti Hanna 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Almatalent Oy, Suomi. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GAEBJXCTEB#kohta:VUOROVAIKUTUS\(\(20\)johtajan\(\(20\)ty\(\(f6\)ss\(\(e4\)\(\(20\)/piste:b5](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GAEBJXCTEB#kohta:VUOROVAIKUTUS((20)johtajan((20)ty((f6)ss((e4)((20)/piste:b5). Luettu 2.4.2021.

Järvinen Pekka, Ammattina Esimies. 2005, 3. painos, Talentum Media Oy, Suomi, <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EAEBHXCTDG#/kohta:4/piste:b1216>. Luettu 3.4.2021.

Kahnemann, Daniel 2012. Ajattelu, nopeasti ja hitaasti. Suom. Kimmo Pietiläinen. Terra Cognita, Helsinki.

Kalliomaa, Sami & Kettunen, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. Almatalent Oy, Suomi. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FABBCXCTDG#kohta:LUOTTAMUS\(\(20\)ESIMIESTY\(\(d6\)SS\(\(c4\)\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FABBCXCTDG#kohta:LUOTTAMUS((20)ESIMIESTY((d6)SS((c4)((20)). Luettu 3.4.2021.

Kuusela, Sari. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Almatalent Oy, Suomi. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GAEBHXBTGDG#/kohta:3.\(\(20\)VUOROVAIKUTUS/piste:tBA](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GAEBHXBTGDG#/kohta:3.((20)VUOROVAIKUTUS/piste:tBA). Luettu 21.3.2021.

Pirinen, Helka 2015. Esimies muutoksen johtajana. Almatalent Oy, Suomi. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)/piste:b0). Luettu 20.3.2021.

Raami, Asta 2017. Älykäs Intuitio. 3. painos. S&S, Helsinki.

Raami, Asta 2020. Intuitio3. Otava, Helsinki.

Salonen, Eveliina 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Alma Talent, Helsinki. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)/piste:b0). Luettu 19.3.2021.

Sarajärvi, Anneli & Tuomi, Jouni 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Suomi.

Vartiainen, Pirkko & Raisio, Harri 2020. Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Gaudeamus Oy, Suomi.

## Haastattelurunko 1

Kysymykset:

Työkokemus esimiehenä vuosissa:

Miten määrittelet intuition käsitteenä?

Mistä määrittely on peräisin?

Kerrotaan haastateltavalle opinnäytetyössä käytettävä määritelmä: Intuitio on sisäinen näkemys, kuin silmän räpäys tai kyky oivaltaa asia välittömästi (Isenman 2018, 16). Intuitio on kyky kokea asioiden todellinen laita ilman, että kykenee selittämään tai perustelemaan kokemustaan. Intuitiivinen tieto eroaa analyyttisestä tiedosta, joka sisältää käsitteellistä aineistoa (Raami 2020, 54–55).

Kuinka usein koet käyttäväsi intuitiota elämässäsi tällä hetkellä: Päivittäin, viikoittain, kuukausittain?

Entä työssäsi?

Miten tunnistat intuition?

Millaisissa tilanteissa koet käyttäväsi intuitiota?

Millaiset olosuhteet koet otolliseksi intuitiiviselle päätöksenteolla?

Kuinka koet kokonaiskuormituksesi työssäsi viimeisen vuoden ajalta. 1 todella kuormittunut, 3 neutraali, 5 todella palautunut ja levännyt?

Vapaat kommentit ja tarinat aiheeseen liittyen:

## Haastattelurunko 2

Koetko olevasi enemmän: Manager/asioiden vai leadership/ihmisten johtaja?

Kerrotaan haastateltavalle opinnäytetyössä käytettävä määritelmä: Intuitio on sisäinen näkemys, kuin silmän räpäys tai kyky oivaltaa asia välittömästi (Isenman 2018, 16). Intuitio on kyky kokea asioiden todellinen laita ilman, että kykenee selittämään tai perustelemaan kokemustaan. Intuitiivinen tieto eroaa analyyttisestä tiedosta, joka sisältää käsitteellistä aineistoa (Raami 2020, 54–55).

Millaisissa vuorovaikutustilanteissa käytät intuitiota?

Miten intuitio ilmenee näissä tilanteissa?

Miten kuvailet tiimisi ilmapiiriä?

Miten kuvailet tiimisi sisäistä vuorovaikutusta?

Millaisissa tilanteissa koet intuitiosta olevan eniten hyötyä?

Miten kuvailet stressin ja intuition suhdetta?