

HARRI GUSTAFSBERG

10 ASKELTA PÄÄTÖKSENTEKÖÖN



Helsingissä Kustannusosakeyhtiö Otava

Tekstin- ja tiedonlouhinta kielletty.
Text and data mining prohibited.

© Harri Gustafsberg ja Kustannusosakeyhtiö Otava 2026

Tekstin- ja tiedonlouhinta kielletty.

ISBN 978-951-1-51621-7

OTAVA
KIRJAPAINO
Keuruu 2026



Tämänhetkinen elämä on rakentunut suurelta osin
aikaisemmista päätöksistä. Olemme muokanneet
elämäämme ja luonnettamme tietoisilla ja
tiedostamattomilla päätöksillä.

Onneksi lähes aina voi valita uudestaan
ja päättää paremmin. Vai voiko?

Harri Gustafsberg 20.8.2025

Sisällys

Prologi	9
Luku 1: Aikaisemmat päätökset vyöryvät nykyiseen elämään	14
Luku 2: Näkemystä pimeyteen	23
Luku 3: Houkutus	35
Luku 4: Tietoisuuden tuolla puolen	45
Luku 5: Kahu nousee	56
Luku 6: Valintasi seuraukset kaikuvat kauas tulevaisuuteen	67
Luku 7: Et pääse karkuun päätöksiäsi, vaikka yrität kieltää ne	74
Luku 8: Kun tämä maailma ei riitä	86
Luku 9: Kompastu totuuteen tai vajoa valheen suohon	94
Luku 10: Ajanhallinta on illuusio	100
Luku 11: Katumuksen portti aukaisee viisauden polun ...	113
Luku 12: Elämää voi ymmärtää vain taaksepäin	120
Luku 13: Yritätkö sietää nykyhetkeä tulevaisuuden kustannuksella?	128
Luku 14: Et voi koskaan varmuudella tietää sitä, mihin päätöksesi johtaa	135
Luku 15: Kohtalon käännös	142
Luku 16: Olemme vaikeiden päätösten äärellä	151
Luku 17: Pimeydestä valoon	160

Luku 18: Et voi päättää toisen puolesta	164
Luku 19: Kannat vastuun siitä mitä päätät	169
Luku 20: Mitä jos huomista ei ole?	173
Luku 21: Hiljaisuus	180
Luku 22: 10 askelta kohti parempaa päätöksentekoa	187
Ensimmäinen askel: Selkeytä tiedostamattoman	
mielen valintaohjelma	193
Toinen askel: Tunnista vireystila ja opettele	
sen tarkoituksenmukainen säätely	196
Kolmas askel: Optimoi energiatasot	199
Neljäs askel: Tiedosta mielentilasi	201
Viides askel: Lainaa toisten viisautta ja	
pyri osaksi älykästä yhteisöä	210
Kuudes askel: Piirrä elämäsi tienristeykset	215
Seitsemäs askel: Kehitä kyvykkyyttä ja kompetenssia	219
Kahdeksas askel: Työskentele luonteesi parissa	224
Yhdeksäs askel: Luo itsesi näköinen	
pätöksenteon todennäköisyysmalli	227
Kymmenes askel: Päästä irti ja luota	
siihen, että elämä kantaa	231
Loppusanat	233
Esirippu sulkeutuu	236
Kiitokset	239
Kirjallisuussuosituksia	240

Prologi

Mä olen Mäkisen Antti, ihan tavallinen 22-vuotias nuorimies Tampereelta.

Yöllä on satanut. On alkava syksy. Kadut ovat tähän aikaan aamusta hiljaisia. Väistelen lätäköitä, hypin niiden yli. Ilmassa ei ole vielä syksyn tuoksua, vaikka jokin ilmanalassa kertoo, että kesä on jo ohi. Olen miettinyt ennenkin, mistä tuoksut tulevat? Kuolleista lehdistä ja viilenevistä ilmoista? Sen kuitenkin tuntee, kun se tulee. Se kertoo, että kesä on ohi. Kävelen Pohjolankatua kohti Tammelan toria. Katson kadun oikealla puolella olevaa vanhaa rakennusta. Siinä oli aikanaan poliisikoulu.

Asun Tammelassa ja viihdyn siellä. Tammelassa on jotain alkuperäistä Tampereen tunnelmaa. Olen menossa aamiaiselle Jussin kanssa, koska emme ole nähneet aikoihin. Teen pienen kiertolenkin, jotta ruokahaluni herää, koska minulla ei normaalisti ole aamuisin nälkä. Olemme sopineet tapaamisen Cafe Kaisuliin. Jussin mukaan siellä on hyvä aamiaisbuffa.

Torilla on jo ihmisiä, vaikka kello on vasta vähän yli seitsemän. Olen juossut useina aamuina Tammelan torin ohi samaan aikaan. On hauska huomata, että samat tyypit istuvat samoissa torikahviloissa, jopa samoilla paikoilla. Aamut näyttävät täällä toistavan itseään.

Astun kahvilaan sisään. Oven aukaisu saa sen päällä olevat kellot kilisemään.

”Andy, sinähän näytät yllättävän pirteältä”, Jussi huutaa pöydästä, hänellä on jo kahvikuppi kädessään. Jussin kahvissa on aina reilusti kauramaitoa.

”Huomenta Jussi.”

Jussi näyttää huolitellulta, ja hänellä on puku päällä lähes aina. Ehkä sen vuoksi, että hän on töissä yhdessä Suomen suurimmista varainhoitoyhtiöistä ja siksi, että on käynyt RUK:n. Hän oli siitä aikanaan saatanan ylpeä. Jussi alkoi jo nuorena säästämään ja sijoittamaan. Se on fiksua kundi, jota kiinnostaa rahan tekeminen. Jussi on minua pari vuotta vanhempi.

Itse kävin armeijan Pirkkalan lennostossa, joka oli mukava paikka. Olen sotilaspoliisi, alikersantti, mikä riittää minulle. Kun menin armeijaan, Venäjä hyökkäsi Ukrainaan. Inttiaikana tajusin, mikä merkitys armeijalla on. Isä sanoi tuolloin: ”Minulla on ollut hyvä elämä, joten jos tulee sota, teen varmuudella osani.”

Olin tehnyt noin vuoden ajan töitä varastohallilla Ikurissa: pakannut tavaroita, postittanut, antanut tavaroita niitä hakeville, purkanut kuormia ja hyllyttänyt. Nyt pesti loppui, ja hyvä niin, koska haluan elämältä jotain muuta kuin varastomiehen hommia. Ei sillä, kaikki ammatit ovat tarpeellisia. Mutta Jussia kun katson, olen jopa vähän kateellinen, koska hänellä on asiat todella hyvin.

”Mitä äijä?” Jussi jatkaa.

”Mitäs tässä, ritari ässä.” Jussi nauraa, vanha vitsi toimii aina.

”Minulla loppuivat työt siellä varastolla enkä oikein tiedä, mitä tässä tekisi”, jatkoin.

Hain kupin kahvia sekä lasin tuoremehua ja istuin pöytään.

”Kuuntelin muuten viime viikonloppuna sen Gustafsbergin *Karhuryhmä*-kirjat. Ne olivat kyllä mielenkiintoisia.” Jussin äänensävy kiihtyy, kun hän innostuu. Puheen rytmi tiivistyy ja ääni muuttuu hauskan kimeäksi. ”Hae poliisiksi”, hän toteaa.

”Niin, miksipä ei.”

”Sinulla on helkkarin kova kunto ja äijä on kuin kävelevä taistelukone.”

”Niin, isä vei minut junnu-thaihin, kun olin viisivuotias. Treenaaminen, kamppailu, lyöminen ja potkiminen on vähän niin kuin geeneissä”, jatkoin.

”Andy, hae sinne Karhuryhmään.”

”Ai saatana, pitäisikö?”

TERVE, MINÄ OLEN Harri Gustafsberg, psykofysiologiasta väitellyt filosofian tohtori ja kirjailija. Toki olen muutakin, mutta tämän teoksen tiimoilla esittäydyn tässä roolissa.

Kerron ensin Antin tarinan ja sen jälkeen pohdin hänen päätöksistään ja niihin johtaneita tekijöitä. Yritän avata syitä ja mielen prosesseja siitä, miten Antin valinnat ja päätökset muodostuivat. Tästä voi olla sinulle hyötyä, sillä samat lainalaisuudet ja voimat ohjaavat meidän kaikkien päätöksiä.

Kuljetan sinua ihmisyyden mysteerion metsikössä päätöksenteon äärelle. Ihmisen päätöksentekojärjestelmä on äärettömän moniulotteinen, mutta ei se niin vaikea ole, etteikö sitä kannattaisi opiskella tai yrittää ymmärtää paremmin. Ihmisen elämä koostuu joukoista valintoja ja päätöksiä. Voidaan varmaan todeta suhteellisen yksimielisesti, että elämämme on suurelta osin seurausta aikaisemmista valinnoista ja päätöksistä. Päätökset ovat osin tietoisia, mutta suuremmalta osin ne ovat kuitenkin tiedostamattomia valintoja. Toisin sanoen: emme ole kovinkaan usein selvillä siitä, mikä mekaniikka päätöksiämme ohjaa. Jokaisella päätöksellä on seurauksensa, ja monesti nämä seuraukset kumuloituvat aikojen saatossa odottamattomiksi ja osin ennustamattomiksi.

Suurin osa meistä ihmisistä pyrkii tekemään tai haluaisi tehdä harkeituja päätöksiä. Pyrimme punnitsemaan valintojemme seurausten negatiiviset ja positiiviset puolet. Todellisuudessa emme kuitenkaan ole aina perillä siitä, miten ja miksi muodostamme päätöksiä. Siksi on tärkeää ymmärtää päätöksenteon dynamiikkaa ja lainalaisuuksia eli tiedostettuja ja tiedostamattomia prosesseja, joista valinnat syntyvät.

Raakakuvauksena päätöksenteon prosessi etenee seuraavasti: Jokin ärsyke, impulssi, tarve, pyrkimys tai halu saa prosessin käyntiin. Kehomielijärjestelmä ottaa vastaan tehtävän, jota mieli alkaa työstää ja rakentaa sitten eri vaihtoehtoja. Joskus prosessi on erittäin nopea, joskus se kestää hyvinkin pitkään. Päätösten aikajana voi olla millisekunneista viikkoihin, jopa kuukausiin tai vuosiin. Ympäristön eri signaaleilla voi olla vaikutusta siihen, miten mieli työstää johtopäätöstä. Seuraavassa vaiheessa mieli hyväksyy ratkaisun ja päätös syntyy. Päätöksenteon jälkeen mieli yleensä tukee tehtyä päätöstä.

Haluan muistuttaa, että ihmisen kehomielijhteys on moniulotteinen eikä holistista ihmiskäsitystä ole helppo määritellä. Olemme ihmiskuntana käyneet kuussa ja tutkineet avaruutta, mutta ihmisyydessä on edelleen paljon tutkittavaa, ymmärrettävää ja piilossa olevaa. Avaruustiede ja ihmistieteet eivät tietenkään ole toisiaan poissulkevia, mutta tässä teoksessa paneudutaan inhimilliseen päätöksentekoon.

Niin ja Anttiin. Minä voin kertoa Antin tarinan, koska tunnen sen paremmin kuin kukaan, jopa paremmin kuin Antti itse. Tarina on fiktiivinen, mutta osa siitä pohjautuu todellisuuteen, sellaiseen jota olen itsekin elänyt.

Oletko miettinyt joskus, millainen sinun elämäsi olisi nyt, jos olisit valinnut aiemmin toisin?

Minä olen.

Pohdintani eivät ole fiktiivisiä. Ne pohjautuvat tutkittuun tietoon, tiedekirjallisuuteen, havaintoihin ja tieteellisiin tutkimuksiin, joita tutkimusryhmämme on tehnyt jo toista vuosikymmentä.

Olemme tässä teoksessa elämää ja ihmisyyttä ohjaavien voimien äärellä. Minä ajattelijana, tutkijana ja kirjoittajana, sinä lukijana tai kuuntelijana ja ennen kaikkea ajattelijana. On mahdollista, että tämä teos ruokkii sinun ajatteluasi uudella tavalla ja tarjoaa sinulle muutakin kuin viihdearvoa. Yksikin tärkeä asia, jonka oivallat tämän teoksen avulla, voi muodostua arvokkaammaksi kuin uskotkaan.

Muista olla utelias, kärsivällinen ja nöyrä ja ota mukaan ripaus rohkeutta.

Ennen kuin palaamme Antin tarinaan, kerron vielä yhden asian. Kun arvostamamme ihminen tönäisee meitä johonkin suuntaan ja heittää ajatuksensa ilmoille, olemme taipuvaisia ainakin harkitsemaan hänen esittämäänsä vaihtoehtoa. Ihmiset, joita arvostamme ja ihailemme ja joiden kaltaisia haluaisimme olla, jättävät ajatteluamme merkittävän jäljen. He vaikuttavat päätöksentekoomme.

Antti haki poliisiammattikorkeakouluun ja pääsi sisälle.

Luku 1

Aikaisemmat päätökset vyöryvät nykyiseen elämään

Marraskuu 2024, Tampere

”Trump valittiin pressaksi, mitähän tästä vielä tulee?”

Juttelemme Poliisiammattikorkeakoulun kahvilassa opiskelijakavereiden kanssa. Sami on kiinnostunut maailmanpolitiikasta ja pohtii taukoamatta ääneen Amerikan tilannetta. Tämä on se päivä marraskuussa armon vuonna 2024, jolloin Trump varmisti paikkansa Yhdysvaltojen seuraavana presidenttinä. Se puhututtaa, varsinkin Samia.

Alkamassa on voimankäytön opetuksen päivä, mikä on parasta antia tässä koulussa. Ei siinä, opetus on hyvää yleisesti ottaen muutenkin, mutta taktiikan harjoittelu, ampuminen ja matolla väöntäminen ovat minun juttujani. Olen kyllä vähän pettynyt siihen, että näitä asioita ei harjoitella täällä enemmän. Vaikka tämä on vain ammattikorkeakoulu, olisin toivonut hie-
man enemmän actionia. Enkä ole ainoa. Taitoja ei opi kuin tois-
tamalla ja harjoittelemalla.

Olemme ampumaradalla. Ilmassa on hienoinen rikin ja ruudin tuoksu, vaikka rata on ilmastoitu hyvin. Täällä tulee aina hyvälle tuulelle, enkä osaa selittää, mistä se johtuu.

”Seiso vakaasti, hengitä vastuksen kautta ulos, laske hieman painoa alemmas, anna kehon rentoutua sopivasti, mutta pysy valppaana, keskity.”

Saamme päteviä ohjeita Samuelilta, joka on palvellut aiemmin Karhuryhmässä ja siirtynyt operatiivisen uran jälkeen tänne koululle voimankäytön kouluttajaksi. Hän on pirun hyvä työsään ja hänestä huokuu valtava karisma. Kun Samuel puhuu, kaikki kuuntelevat lähes henkeään pidätellen.

”Valmiusote, ampumaote, käskytä”, Samuel jatkaa.

Vedän asean kotelosta. Jätän sen aluksi alemmas, piippu tauluille päin. Sitten nostan sen ampumaotteeseen. Pidän sormen pois liipaisimelta, juuri kuten on opetettu. Käskytän: ”Poliisi, liikkumatta, tee tästä eteenpäin täsmällisesti annettujen käskyjen mukaan.”

”Koteloon.”

”Kaksi laukausta, start!”

Laukaukset ovat A-alueella eli taulun keskellä. Ampuminen on minulle luontaisesti helppoa, oli jo armeija-aikana. Sain kaikki mahdolliset ampumamerkit ja voitin jopa lennoston ampumakisat.

”Mäkinen, hienoa”, Samuel antaa palautetta.

Tuntuu pirun hyvältä, kun mestari kehuu.

Ratapäivänä harjoitellaan turvallista ase- käsittelyä, laukauksen tekniikkaa, kehon asentoa, tasapainoa ja voimankäyttövälineiden vaihtoa.

Stressin hallinta on olennaista harjoittelussa. Kouluttaja ohjaa erilaisia hengitysharjoituksia. Hän kertoo mentaalisesta valmistautumisesta, sisäisen puheen merkityksestä, itseluottamuksen vahvistamisesta, mielikuvaharjoittelusta, maadoittamisesta ja keskittymiskyvyn terävöittämisestä.

”Poliisi voi joutua käyttämään asetta tehtävällä, ja se on jotain ihan muuta kuin taulujen puhkomista. Kehomielen valmistaminen tällaiseen tilanteeseen on yhtä tärkeää kuin ase- tekninen hallinta ja osuminen kohteeseen.”

”Liipaisemista osaa vetää kuka tahansa, mutta paineen alla aseiden käyttäminen tarkoituksenmukaisesti vaatii kylmähermoisuutta. Pitää olla tilannetietoinen, koska, miten ja ennen kaikkea miksi asetta käyttää.”

Tarina kertoo, että Samuel on ollut monella keikalla, jolla luoti on lentänyt, joten häntä on helppo uskoa.

”Suhtaudu vakavasti siihen, että voit joutua käyttämään asetta tehtävällä. Harjoittele keskittyneesti ja tunnista, missä sinun tulee kehittää itseäsi. Ymmärrä pienten ja isojen virheiden ero, opi, kehity ja kasva.”

Lopuksi jokainen tekee yksilösuorituksen. Suoritus alkaa äänimerkkiin reagoimisesta. Tämä luo painetta, samoin se, että muut katsovat. Olemme lisäksi Samin, Marian, Katjan ja Markon kanssa lyöneet vetoa siitä, että jos yksilösuorituksessa tekee virheen, joutuu ostamaan oluet kaikille. Parhaiten ampunut saa neljä ilmaista olutta. Tänäpäivä on pelipäivä ja juhlapäivä eli perjantai, jolloin veto kuitataan.

”Äänimerkistä: veto kotelosta, yksi laukaus, lippaan vaihto, yksi laukaus.”

Keskityn, hengitän ulos, vastustan ilman tuloa huulilla, luon keuhkoon painetta, puristan keskivartaloa kiinni, resetoin kehon jännitystä ja seison vakaasti. Jännityksestäni huolimatta tuntuu hyvältä. Samuel on sanonut, että jännityksen voi tulkita positiiviseksi asiaksi. Tällaisessa tilanteessa ei kuulu olla rento, vaan kehomielen täytyy olla valpas ja keskittynyt. Pitää omata soturin mindset.

Piip

Aseen veto kotelosta, laukaus, ase kohti keskivartaloa, lippaan vaihto, liikkuminen taakse, ase ampumaotteeseen ja uusi laukaus, jälkipito. Molemmat osumat A-alueella.

”Kova suoritus”, joku kommentoi rivistä. Se oli paras veto.

Myöhemmin illalla menemme yhteen Tampereen suosituimmista yökerhoista, ja tunnelma on hilpeä. Kävimme sitä

ennen koululla saunassa ja joimme pohjille pari olutta. Kävelemme Samin, Markon, Marian ja Katjan kanssa jonossa ja etsimme sopivaa paikkaa. Samilla ja Katjalla on sutinaa, ja todennäköisesti niin on Markolla ja Mariallakin. Eivät he siitä ole mitään julkista ilmoitusta tehneet, mutta näkeehän sen. Heillä on juttu sillä tavalla hyvässä vaiheessa, että kaikki mukava on vielä edessä. Osaan olla tyytyväinen heidän puolestaan.

”Andy, tänne, tänne, tänne!”

Kuulen huutoa VIP-alueelta, siellä on kaksi vanhaa koulu-kaveriani, Jari ja Teemu. Molemmat pääsivät juuri Antti Pennasen luotsaamaan lätkän maajoukkuerinkiin. Kummatkin ovat pelanneet suurimman osan urastaan Ilveksessä.

Jari on noussut seisomaan ja viittoilee meitä pöytään.

”Mahdutaanko kaikki?” kysyn.

”Juu, juu, tänne vaan”, Jari vastaa.

Sekä Jarilla että Teemulla on seuralaiset. Tiedän nämä naiset jostakin, mutta en varsinaisesti tunne heitä. He ovat pirun hyvännäköisiä. Miksei isä vienyt minua aikanaan jääkiekkoon? Hän itse harrasti kamppailulajeja ja valmensi vielä siihen aikaan, kun minä aloitin junnu-thaissa. Meidän junnu-thai-valmentajamme oli hävittäjälentäjä Hessu, joka oli kova jätkä ja hyvä opettaja. Ehkä vanhemmat tyrkyttävät niitä harrastuksia lapsille, joista he itse pitävät, mene ja tiedä.

Kaikki tervehtivät ja esittelevät itsensä. Minun opiskelukaverini ovat muualta kuin Mansesta, joten he eivät tunne paikallisia jääkiekkotähtiä. Minut tuntee yllättävän moni. Lieneekö sillä merkitystä, että vanhempani ovat menestyneitä yrittäjiä ja hyvin tunnettuja täällä.

Tilaamme juomia pöydän täyteen ja saan myös ampumarata-oluet eteeni.

”Te siis olette kaikki poliiseja?” Teemu kysyy.

”No ei me vielä poliiseja olla, mutta opiskellaan”, Sami vastaa.

Juttu kulkee ja kaikki ovat hyvällä tuulella. Marko on kuin stand up -koomikko ja pitää huolen siitä, että kaikilla on hauskaa.

”Mä otin junan, John lennon.”

Yhtäkkiä Teemu nousee pöydästä ylös ja alkaa huutaa ja huitoa.

”Mike, Mike, tänne!”

Tiedän tyypin. Mikko on minua yli 15 vuotta vanhempi tamperelainen, varakas julkkis. Kaikki tuntevat hänet. Hänellä on myös hieman epämääräinen maine. Hän on perinyt rahansa vanhemmiltaan ja on välillä saatanan ylimielinen kusipää. Mikkoa kutsutaan lempinimellä Mike. Hänen seurassaan on kovannäköinen kundi, jolla on tumma parransänki, tummat ohenevat hiukset ja lommoposket. Hän esittäytyy nimellä Rick. Kuulemma Saksasta, mutta en kuule hänen puheessaan mitään aksenttia.

Puhun sujuvasti englantia ja osaan yli kymmentä erilaista aksenttia. Erotan todella helposti sen, mistä kielialueelta kukin tulee, oli se sitten Australia, Yhdysvaltojen eri osat tai eri murrealueet Isossa-Britanniassa. Äitini vei minut englanninkieliseen päiväkotiin noin kaksivuotiaana. Olen myös käynyt kaikki kouluuni englanniksi ja uskallan väittää, että englantini on jopa vahvempaa kuin suomen kieleni. No mutta, Rick ei varmaan ole alkuperäinen saksalainen, tai ainakin hän on siinä tapauksessa hionut kielestään pois tyypillisen saksalaisen aksentin ja tehnyt sen vieläpä erittäin taitavasti. Sekä Miken että Rickin päällä on niin sanotusti parempaa kuosia tai kuten isä sanoo, parempaa Seppälää. Molemmilla on helvetin kalliit Rolexit. Kaikesta näkee, että rahaa on.

Mike tekee baarista yli 2 000 euron kertatilauksen silmääkään räpäyttämättä, tai itse asiassa hän vilkaisee nopeasti Mariaa tilauksen jälkeen ja iskee tälle silmää.

”Eiköhän pistetä sitten ilta käyntiin”, hän toteaa.

Mike tuntuu mukavalta mieheltä, ainakin maineeseensa ver-

rattuna. Ilta on huuruinen, mutta kuten kaikki illat, sekin kääntyy yöhön ja yö aamuun.

IHMISEN PÄÄTÖKSENTEKOA OHJAA moni toisiinsa vaikuttava asia, joten luodaan seuraavaksi aiheelle laajempi viitekehys. Ihmisen valintoja pääpiirteittäin ohjaavat 1. geenit, 2. persoonallisuus ja 3. mentaalinen kyvykkyys.

Geenit ohjaavat valintoja temperamentin kautta. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilö valitsee monesti omien taipumustensa ja piirteidensä puolesta sen vaihtoehdon, jota taipumukset tukevat. Mikäli ihminen välttelee luontaisesti riskejä, tämä piirre ohjaa hänen päätöksentekoaan tai reagointiaan aina jollain tasolla. Temperamentti on yksilöllinen biologinen taipumus reagoida tietyllä tavalla ympäristöön ja sisäisiin ärsykyksiin. Se vaikuttaa siihen, miten tulkitsemme tilanteita ja muodostamme ajattelumalleja. Biologiset taipumukset liittyvät sekä hermostolliseen että hormonaaliseen toimintaan ja näiden eroavaisuuksiin. Geenit vaikuttavat niihin suoraan. Taipumusten kautta geenit vaikuttavat myös yleisesti terveyteemme, valintoihimme ja toimintakykyymme. Perintötekijöitämme emme voi valita, vaan ne me saamme annettuina. Omaa temperamenttiaan voi tarkastella esimerkiksi eri temperamenttiprofilien kautta.

Persoonallisuus on hieman laajempi käsite kuin temperamentti, geenit ja biologia. Persoonallisuuteen vaikuttavat ympäristötekijät, kuten kasvatus, kulttuuri, koulutus, työ ja niin edelleen. Se ympäristö, mille yksilö altistuu, muokkaa siis yksilön persoonallisuutta. Lisäksi persoonallisuutta muokkaa identiteettiimme kuuluva ajatus siitä, millaisena näen itseni ja mitä tarinaa kerron itsestäni. Sosiaalinen persoona, joka on herkkä mukautumaan ja jolla on miellyttämisen tarve, taipuu tietenkin luontaisesti helpommin toisten ajatuksiin kuin itsenäinen ihminen, jolla on vähäinen miellyttämisen tarve. Herkästi neuroottinen ihminen näkee luontaisesti uhkia ja epäkohtia sellaisissakin asioissa, missä tunnolliset, tavoitteelliset ja optimistiseen ajatteluun taipuvaiset eivät näe ongelmia. Omaa persoonallisuutta voi tarkastella

vaikkapa *Big Five* -mallin tai *MBTI* (*Myers-Briggs Type Indicator*) -mallin kautta.

Mentaalinen kyvykkyys on älykkyyttä, tilannetietoisuutta ja kykyä ymmärtää omia mielentiloja sekä tunnetiloja ja vaikuttaa niihin tietoisesti. Mentaalinen kyvykkyys on tunneälykkyyttä, sosiaalista kyvykkyyttä ja itse asiassa kaikkea sitä, millä ihminen ohjaa tietoista ajatteluaan, tulkintojaan ja valintojaan.

Edellä mainittujen kolmen pääpiirteen lisäksi yksilön päätöksentekoon vaikuttaa sen hetkinen kehontila, kuten vireys ja energiatasot sekä mielentila, johon kuuluvat ajatukset, tunteet, tietoisuus, uskomukset ja intuitio. Erilaisissa tilanteissa päätöksiin vaikuttaa kompetenssi siinä kontekstissa, missä toimimme. Esimerkki: Jos et osaa ajaa rekkaa, et osaa tehdä myöskään hyviä päätöksiä sen kuljettajana. Tätä tarkoittaa kompetenssi. Sosiaalisella dynamiikalla on vaikutusta päätöksiin: olemme hyvinkin taipuvaisia pohtimaan, mitä muut meistä ajattelevat. Lisäksi on olemassa erilaisia tilannetekijöitä ja vielä X-faktori, joka muokkaa meidän sisäistä päätöksentekojärjestelmäämme.

Jotta pääsemme asiassa eteenpäin eli luomme parantunutta käsityskykyä siitä, miksi ihminen valitsee mitä valitsee, lähdetään liikkeelle perusmallista. Kun teemme valintoja, pyrimme normaalisti punnitsemaan päätösten seurauksia sekä niistä koituvia mahdollisia hyötyjä ja haittoja. Tätä kutsutaan yleisesti ottaen *valintojen seurausten malliksi*. Pääsääntöisesti pyrimme valitsemaan niin, että päätökset johtaisivat meille myönteisiin seurauksiin. Ainakin siis teoriassa.

Toinen väylä liittyy identiteettiin ja siihen, miten päätös vaikuttaa itsensä kokemiseen. Otetaan tästä heti konkreettinen esimerkki: Meitä ohjaa hyvin usein tiedostamaton mentaalinen malli: *Mitä tuo ajattelee minusta?* Tämä saa meidät tekemään päätöksiä, joilla ei ole järkiperaista syytä. Ostan esimerkiksi hienon takin ja voin ajatella tietoisesti, että *kyllä minä nyt uuden takin tarvitsen*. Tiedostamattani ajattelen, *mitä muut mahtavat ajatella siitä, että minulla on näin hieno merkkitakki*. En minä välttämättä mitään uutta takkia tarvitse, mutta voin kaivata kokemusta paremmasta minästä, ja se tulee syvältä siitä, miten oletan mui-

den näkevän minut. Voin ostaa pöydän täyteen alkoholia, mutta en sen vuoksi, että itse joisin ne kaikki, vaan sen vuoksi, että oletan, että muut näkevät minut parempana ja menestyksekkäämpänä ihmisenä.

Vaihdan auton, tietenkin uudempaan ja hienompaan, ja ajan kauan parkkipaikalle, jolloin minusta tuntuu, että kaikki ihmiset katsovat minua. No, mietipä hetki, kuinka monta kertaa sinä olet katsonut ihaillen sellaista ihmistä, joka ajaa hienolla autolla parkkipaikalle? Todennäköisesti et koskaan. Olet voinut katsoa hienoa autoa, mutta siihen se sitten jääkin.

Harmaa totuus on usein se, että arjen kiireiden keskellä ihmiset eivät ole juurikaan kiinnostuneita toisista ihmisistä tai heidän mielipiteistään. Otetaan esimerkki työpalaverista, jossa mietimme suurimman osan palaveria sitä, mitä itse sanoisimme seuraavaksi ja miten se ei kuulostaisi kovin tyhmältä.

Meitä kiinnostaa merkittävästi kolme asiaa: 1. minä, 2. minä ja 3. minä. Tämän jälkeen voimme olla kiinnostuneita muista. Siitäkin huolimatta ja ehkä juuri siksi ajatus *mitä tuo minusta ajattelee* ohjaa ihmisten päätöksentekoa yllättävän paljon.

Uskon vahvasti, että voimme vaikuttaa siihen, millaiseksi ihmiseksi kehitymme, ainakin osittain. Voimme tehdä niin sanottua *luonnetyötä* tietoisien valintojen ja päätösten kautta. Jalostamme luonnettamme aina johonkin suuntaan, tietoisesti tai tiedostamatta. On ehdottomasti parempi toimia näin määrätietoisesti ja tietoisesti, oikeaan suuntaan.

Voin päättää mitä, miksi ja miten kehitän omaa persoonallisuuttani ja luonnettani. Voin siis päättää ja vaikuttaa siihen, miten kehitän ajatteluni, miten luon uudelleen tulkintoja, mitä valintoja teen ja miten jalostan ja muokkaan mieleni ohjelmaa. Voin siis tulla paremmaksi päätöksentekijäksi. Mentaalisten mallien eli sisäisen ohjelman päivittäminen on aina mahdollista eli mentaalista kyvykkyyttä voi kehittää.

Hallinnan tunne näyttölee keskeisen tärkeää roolia mentaalisen vakauden ylläpitämisessä. Hallinnan tunne vaikuttaa päätöksentekojärjestelmäämme pääsääntöisesti positiivisesti, kunhan se ei ole pakonomaista tai täydellisyteen pyrkivää.

Kun ymmärtää edes hitusen enemmän omaa päätöksentekomekanismiaan, se lisää hallinnan tunnetta merkittävästi.

Persoonallisuus ohjaa automaattisia valintoja arjessa. Luonne astuu kuvaan, kun pelon ja epävarmuuden harso lankeaa päällemme.

Toisille meistä on luontaisempaa olla idealistinen unelmoija, joka näkee kauas tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Toiset puolestaan ovat luontaisemmin kriittisiä tutkijoita, joille seurausten, vaihtoehtojen ja mahdollisuuksien puntarointi tapahtuu riskikartoituksen ja pahimman skenaarion mukaisesti. Sitten on vielä kunnianhimoisia toimeenpanijoita, jotka haluavat keskittyä tekemiseen. Meille kaikille voisi olla hyödyllistä kyetä muodostamaan päätöksiä ja valintoja kaikkien näiden tyylien kautta.

Voimme kohtalaisen todennäköisesti olla varmoja siitä, että kaikkea elämässä ei voi valita tai päättää omaehtoisesti. Siksi tietoinen pyrkimys kehittää omaa päätöksentekojärjestelmäänsä niissä asioissa, joissa se on mahdollista, ei ole ainoastaan järkevää vaan syvää viisautta.

Ne päätökset, joita olemme tehneet aikaisemmin, nousevat sumun takaa esiin tämän päivän elämässämme. Ne päätökset, joita teemme nyt, matkaavat kanssamme tulevaisuuteen.