

Wilma Wallin

# KOLLEKTIIVISEN ÄLYKKYYDEN HYÖDYNTÄMINEN HAASTAVISSA JOHTAMISTILANTEISSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro Gradu -tutkielma  
Helmikuu 2024

# TIIVISTELMÄ

Wilma Wallin: Kollektiivisen älykkyyden hyödyntäminen haastavissa johtamistilanteissa  
Pro Gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma  
Helmikuu 2024

---

Tutkimuksen aiheena on kollektiivisen älykkyyden hyödyntäminen haasteellisissa johtamistilanteissa. Tarkoituksena on ymmärtää paremmin kollektiivista älykkyyttä toimintatapana sekä terävöittää ilmiötä. Tutkimuksessa myös kartoitetaan johtajien kohtaamia haasteellisia tilanteita, joissa johtajat ovat mahdollisesti soveltaneet kollektiivista älykkyyttä. Kollektiivinen älykkyys määritellään tutkimuksessa ryhmässä tapahtuvana yhteistyönä ongelmien ratkaisemiseksi, mikä nähdään tehokkaampana ja älykkäämpänä kuin yksilötyöskentely.

Tutkimusta taustoitetaan aikaisemalla tutkimustiedolla muun muassa ketteristä ja älykkäistä organisaatioista. Tutkimuksen tärkeyttä korostaa se, että kollektiivinen älykkyys ja haasteelliset johtamisen tilanteet ovat uudenlainen yhdistelmä, joka tuottaa tietoa niin organisaatioiden avuksi kuin laajentaa tieteellisen käsitteen ymmärrystä.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla yhteensä kahdeksaa johtajaa organisaatiosta, jossa esiintyy ketteryyttä ja yhteistyötä tiimeissä. Haastatteluun valikoituilla johtajilla on moninaista kokemusta esihenkilönä olemisesta sekä tiimien johtamisesta. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin laadulliselle tutkimukselle soveltuvaa teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

Kollektiivinen älykkyys näyttäytyy tutkimuksessa yhdessä oppimisena, keskusteluna ja ratkaisujen pohtimisena. Kollektiivinen älykkyys edellyttää luottamusta ihmisiin, keskinäisten riippuvuuksien tunnistamista sekä avointa johtamiskulttuuria. Kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisessä tärkeää ovat hiljaisen tiedon spontaanit kohtaamiset, mutta myös viralliset selkeät tavoitteet, vastuunjaot sekä ennalta mietityt prosessit. Tutkimuksen tuloksena muodostui kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisen syklinen prosessi, johon sisältyy erinäisiä vaiheita. Tutkimus osoitti, että kollektiivisen älykkyyden hyödyntäminen vaatii erilaisten epävirallisten kanavien tarjoamista, asiantuntijoiden helppoa saatavuutta sekä digitaalisen viestinnän läpinäkyvyyttä. Tämän tutkimuksen perusteella organisaatioiden tulisi madaltaa hierarkioita, ketteröityä ja tukea enemmän tiimien sisäistä johtajuutta sekä siirtyä älykästä organisaatioajattelua kohti. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että kollektiivista älykkyyttä lisäämällä organisaatiot voivat saavuttaa edistyneempää yhteistyötä, luovuutta, ongelmanratkaisua, avointa ajattelua ja keskinäistä kunnioitusta. Jatkotutkimuksina voitaisiin keskittyä havainnollistamaan tiimien sisäistä toimintaa sekä työilmapiirin vaikutusta työskentelyyn. Jatkossa voitaisiin mahdollisesti myös tutkia, miten esimerkiksi kollektiivisen älykkyyden hyödyntäminen onnistuisi ilman virallista tiimin johtajaa.

Avainsanat: johtaminen, haastavat johtamistilanteet, kollektiivinen älykkyys, yhteistyö, älykäs organisaatio

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....</b>	<b>4</b>
2.1	Tutkimuksen asemointi.....	5
2.2	Aikaisempi tutkimus.....	7
<b>3</b>	<b>KOLLEKTIIVINEN ÄLYKKYYS.....</b>	<b>11</b>
3.1	Kollektiivisen älykkyyden käsitteet.....	11
3.1.1	<i>Kollektiivinen päätöksenteko</i> .....	12
3.1.2	<i>Kollektiivinen ongelmanratkaisu</i> .....	14
3.2	Digitaalinen vuorovaikutus ja tiedonvaihto tiimeissä .....	17
3.3	Kollektiiviseen älykkyyteen soveltuvia organisaatiomalleja .....	18
3.4	Kriittisiä näkökulmia kollektiivisesta älykkyydestä.....	20
<b>4</b>	<b>HAASTAVAT JOHTAMISTILANTEET .....</b>	<b>22</b>
4.1	Haastavien johtamistilanteiden määritelmä.....	22
4.2	Haastavia tilanteita ja kollektiivista älykkyyttä tukevia johtamismalleja .....	25
<b>5</b>	<b>KOLLEKTIIVISEN ÄLYKKYYDEN JA TIIMIEN JOHTAMINEN.....</b>	<b>28</b>
5.1	Älykäs organisaatio ja älykäs johtaminen .....	29
5.2	Kollektiivinen johtajuus .....	33
<b>6</b>	<b>TUTKIMUSMENETELMÄT .....</b>	<b>35</b>
6.1	Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä .....	36
6.2	Aineiston analyysimenetelmänä teoriaohjaava sisällönanalyysi.....	42
<b>7</b>	<b>TULOKSET JA TULKINTA.....</b>	<b>46</b>
7.1	Haastavat tilanteet johtamisessa .....	46
7.1.1	<i>Ihmisten johtaminen</i> .....	47
7.1.2	<i>Toimintaympäristö</i> .....	48
7.1.3	<i>Organisaation rakenteet</i> .....	49
7.2	Kollektiivisen älykkyyden hyödyntäminen haasteissa .....	51
7.2.1	<i>Moninaisten toimijoiden tietojen vaihto</i> .....	52
7.2.2	<i>Ketteryys kollektiivisen älykkyyden edellytyksenä</i> .....	55
7.3	Kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisen syklinen prosessi.....	58
7.3.1	<i>Tilannekuvan luominen</i> .....	60
7.3.2	<i>Tavoitteiden asettaminen</i> .....	61
7.3.3	<i>Vastuunjako</i> .....	62
7.3.4	<i>Työskentely käytännössä</i> .....	63
7.3.5	<i>Seuranta</i> .....	65
7.3.6	<i>Ratkaisujen tekeminen</i> .....	66
7.3.7	<i>Arviointi</i> .....	67

7.4	Yhteenveto organisaation älykkäistä piirteistä .....	69
<b>8</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>71</b>
8.1	Tutkimuksen arvo tieteelle, organisaatioille ja johtajille.....	72
8.1.1	<i>Kollektiivinen älykkyys tieteenalojen yhdistäjänä.....</i>	<i>72</i>
8.1.2	<i>Organisaatio älykkyyden mahdollistajana .....</i>	<i>73</i>
8.1.3	<i>Kollektiivinen älykkyys uusi johtamismalli johtajille .....</i>	<i>74</i>
8.2	Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja arviointi .....	76
8.3	Ehdotukset jatkotutkimukselle .....	78
<b>9</b>	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>80</b>
	<b>LIITE 1 .....</b>	<b>86</b>
<b>KUVIO 1.</b>	Kollektiivisen älykkyyden julkaisujen määrä.....	9
<b>KUVIO 2.</b>	Kollektiivisen päätöksenteon malli. ....	13
<b>KUVIO 3.</b>	Yleinen ongelmanratkaisuprosessi .....	14
<b>KUVIO 4.</b>	Tiimipohjaisen ongelmanratkaisun malli .....	16
<b>KUVIO 5.</b>	Haasteelliset tilanteet johtamisessa .....	25
<b>KUVIO 6.</b>	Synteesi keskeisten käsitteiden yhteydestä.....	28
<b>KUVIO 7.</b>	Älykkään toiminnan tunnuspiirteet osa-alueittain.....	32
<b>KUVIO 8.</b>	Tiimien rakenne organisaatiossa .....	56
<b>KUVIO 9.</b>	Kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisen prosessi.....	59
<b>TAULUKKO 1.</b>	Listaus haasteellisista johtamisen tehtävistä.....	24
<b>TAULUKKO 2.</b>	Aineistosta havaitut johtajien haasteet .....	50

# 1 JOHDANTO

Johtamiseen on kohdistunut haasteita muuttuvan ja epävakaa maailmantilanteen vuoksi. Viimeisen kahden vuoden aikana on tapahtunut muutoksia, jotka vaikuttavat siihen, miten ihmiset johtavat ja sitoutuvat tiimeihin, miten työtä tehdään ja miten ihmiset pysyvät yhteydessä toisiinsa (Strafel 2021, 7). Valtionvarainministeriö (2022, 10) on taloudellisessa katsauksessaan ennustanut talouden kasvun hidastuvan muun muassa nopean inflaation, energiapulan sekä rapautuvan ostovoiman seurauksena. Kyseiset tilanteet ovat haastavia johtajille, varsinkin jos ne koskevat työntekijöiden aseman heikentymistä. Nykypäivän johtamisessa on huomioitava globaalisti sidoksissa oleva talous, entistä monimuotoisempi henkilöstö sekä yhteiskunnalliset kysymykset esimerkiksi sukupuolten välisestä eriarvoisuudesta (Strafel 2021, 7). Organisaatiot maailmanlaajuisesti pyrkivät tunnistamaan ja kehittämään erinomaisia johtajia, jotka pystyvät kohtaamaan uusia haasteita, ratkaisemaan ongelmia, selviytymään kriiseistä sekä omaksumaan muutoksen. Esimerkiksi koronaviruspandemiatilanteen seurauksena etätyöskentely yleistyi, jolloin johtamista piti mukauttaa vastaamaan etätyöskentelyn tarpeita ja ominaisuuksia. Uutena haasteena ilmeni, kuinka johtaa työntekijöitä ja tiimejä, jotka eivät konkreettisesti ole paikalla. Tässä tutkimuksessa johtamisen kontekstiin lukeutuu myös digitaalinen ympäristö, jossa esiintyy sekä haastavia johtamisen tilanteita että kollektiivista älykkyyttä. Johtamisen kehittämiskäytännöt eivät kuitenkaan ole osoittautuneet riittäviksi vastaamaan uuden aikakauden haasteisiin (Iordanoglou 2018, 118). Näin ollen Iordanoglou (2018) toteaa johtamisen kehittämisen olevan ajankohtainen ja haastava kysymys. Täten organisaatioiden muuttunut ja kompleksinen toimintaympäristö tekee myös haastavien johtamistilanteiden tutkimisesta ajankohtaista. Kollektiivinen älykkyys voi vastata muuttuneisiin johtamisen haasteisiin tarjoten uudenlaista ratkaisua.

Muutokset johtamisajattelussa viimeisen sadan vuoden aikana ovat tehneet johtamisesta yhden dynaamisimmista tieteistä (Kalowski 2015, 206). Johtamisopit heijastavat yhteiskunnallista muutosta varsin nopeasti ja ovat täten vahvasti yhteydessä aikaansa. Johtamisopit näkyvät uusina tapoina organisoida työyhteisöjä ja organisaatioita. (Seeck 2021.) Käsitys johtamisesta on muuttunut merkittävästi autoritaarisesta johtamisesta demokraattisempiin johtamistapoihin. Johtamisen

historiaa ja erilaisia suuntauksia on tärkeää tuntea, jotta ymmärretään, mikä nykyjohtamisessa on uutta ja mikä kumpuaa vanhoista opeista (Seeck 2021). Tällä hetkellä johtamisessa korostuvat vuorovaikutus, sosiaaliset taidot sekä työntekijöiden huomioiminen yksilöinä, mutta myös erilaisten ryhmien ja tiimien jäseninä (Fredriksson & Saarivirta 2015, 17). Kuten edellä todetaan, johtamisen paradigma on muuttunut ja johtaminen on enemmänkin hyvän yhteistoiminnan organisointia, johon jokaisen tulisi osallistua. Siirtymä yhteistoiminnallisiin organisaatioihin vaatii uudenlaista yhteistoimintaa, kuten esimerkiksi avoimuutta, tasavertaisuutta ja tiedon aktiivista jakamista. Työyhteisössä vallitseva tieto pistetään kiertoon ja siten erilaisia ratkaisuja syntyy nopeasti. Voidaan todeta nykyjohtamisen olevan enemmän yhteistoimintaa kuin yksilösuoritus. (Sydänmaanlakka 2019, 148, 152, 153.) Sydänmaanlakan (2019, 142) mukaan organisaatiot tulisi nähdä avoimina systeemeinä, jolloin joudutaan siirtymään johtajakeskeisyydestä kohti kollektiivista johtajuutta tasavertaisen yhteistoiminnan verkostoissa. Asiantuntijatyöt ovat yhä enemmän tiimityötä, sillä usein asiat voivat olla niin monimutkaisia, että yhdellä ihmisellä ei ole riittävää osaamista niiden ratkaisemiseen. Näin ollen tarvitaan kollektiivista älykkyyttä ja ajankohtaista tutkimustietoa sen toimintaperiaatteista johtamisessa. Tiimeistä onkin tullut työyhteisön tärkeimpiä osaamisen yksikköjä, ja täten tiimien johtamisessa korostuu jaettu johtajuus. Sydänmaanlakka (2019, 145) huomauttaa, että on panostettava tiimityön systemaattiseen kehittämiseen ja opittava toimimaan myös hajautuneissa tiimeissä esimerkiksi virtuaalisesti. Tämä viittaa siihen, että nykyajan johtamisessa on viitteitä kollektiivisesta älykkyydestä ja sen vakiintuessa siitä voi jopa tulla uuden ajan yksi johtamissuuntauksista.

Tulevaisuudessa muuttuva työtilanne ja uudet tarvittavat työelämätaidot ovat puhuttaneet niin asiantuntijoita kuin tavallisia työntekijöitä. Työelämässä tapahtuva murros aiheuttaa haasteita johtamiselle ja luo tarvetta uusille johtamisen tavoille. Taylor, Nelson, O'Donnell, Davies ja Hillary (2022) ovat analysoineet, mitä keskeisiä työelämän taitoja tullaan tarvitsemaan eniten tulevaisuudessa työmarkkinoilla. Heidän raportissaan tunnistettiin merkittävänä taitoina muun muassa ongelmanratkaisu, kriittinen ajattelu sekä yhteistyö. Samaten The World Economic Forum (WEF) (2020) tekemässä selvityksessä ilmenee samankaltaisia työelämän taitoja, kuten analyyttinen ajattelu ja innovointi, kompleksinen ongelmanratkaisu sekä sosiaalinen vaikutus. Kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisessä tarvitaan kaikkia näitä edellä mainittuja taitoja. Raporteissa esiin nousseet tulevaisuuden työelämätaidot osoittavat, että kollektiivisen älykkyyden ja haastavien johtamistilanteiden tutkiminen on merkityksellistä ja ajankohtaista niin tieteen kuin käytännön näkökulmista. Haastavissa johtamisen tilanteissa edellytetään esihenkilöltä päätöksenteko- ja ongelmanratkaisutaitoja. Esihenkilön tulisi löytää tilanteeseen erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ja kyetä

tarkastelemaan niitä kriittisesti sekä analyttisesti eri näkökulmista. Kollektiivista älykkyyttä harjoitettaessa hyvillä yhteistyötaidoilla on suuri merkitys. Työntekijöiden tulisi työskennellä tehokkaasti ja sujuvasti yhdessä ja lopputuloksena voikin syntyä innovatiivisia ratkaisuja esimerkiksi haastaviin johtamisongelmiin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, kuinka johtajat voivat hyödyntää kollektiivista älykkyyttä haastavien johtamistilanteiden käsittelemisessä ja ratkaisemisessa. McHugh ym. (2016) tunnustavat jatkotutkimustarpeen, sillä kollektiivinen päätöksenteko on uusi tutkimusalue organisaatiokäyttäytymisessä sekä johtamisessa. Monet yritykset ovat löytäneet kollektiivisen älykkyyden itse ja ovat jo alkaneet hyödyntämään sitä muun muassa ongelmien ratkaisemisessa (McHugh ym. 2016, 220). Tässä tutkimuksessa haastavilla johtamisen tilanteilla tarkoitetaan esihenkilöä kuormittavaa tilannetta, jonka ratkaiseminen koetaan vaikeaksi ja johon mahdollisesti tarvitaan tukea ja apua. Kollektiivinen älykkyys määritellään ryhmän suurempana älykkyytenä verrattaessa yksilösuoritukseen ongelmaa ratkaistaessa. Kun yhdistetään johdannossa esitetyt näkemykset työelämän murroksesta ja uusista tarvittavista työelämätaidoista voidaan todeta, että kollektiivinen älykkyys on seurausta johtamissuuntien ja toimintaympäristön muutoksesta ja vastaa muutoksen aiheuttamiin tarpeisiin nykyisten toimintatapojen ollessa riittämättömiä.

Tutkimusraportti alkaa johdannolla, jossa esitellään aihepiiriä sekä perustellaan tutkimuksen tärkeyttä ja ajankohtaisuutta. Toisessa luvussa täsmennetään tutkimustehtävää rajatun tutkimuskysymyksen avulla, kuvataan tutkimuksen merkityksellisyyttä tieteen ja käytännön perusteella sekä tutustutaan aikaisempaan tutkimushistoriaan. Tutkimuksen teoreettisena pohjana toimivat aiheeseen liittyvät tieteelliset julkaisut sekä kirjateokset kollektiivisesta älykkyydestä ja haastavista johtamistilanteista. Kuudes luku käsittelee tutkimuksessa käytettäviä tutkimusmenetelmiä. Tutkimus on kvalitatiivinen ja aineistonkeruumenetelmänä toimivat yksilöhaastattelut. Tutkimuksen analyysi toteutetaan noudattamalla teoriaohjaavaa sisällönanalyysimenetelmää. Kyseiselle analyysimenetelmälle on luontaista, että tutkittavan ilmiön määrittely ja aineiston hankinta on vapaamuotoista, mutta teorialla on ohjaava vaikutus (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen tuloksia ja tulkintoja. Viimeisessä johtopäätöksiä koskevassa luvussa tarkastellaan tutkimusta kriittisesti sekä pohditaan jatkotutkimusaiheita.

## 2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka haastavien johtamistilanteiden käsittelemisessä ja ratkaisemisessa voidaan hyödyntää kollektiivista älykkyyttä. Aiheellista on kartoittaa johtajien kohtaamia haasteellisia tilanteita, joissa johtajat ovat mahdollisesti soveltaneet kollektiivista älykkyyttä. Kollektiivisen älykkyyden yhteydessä halutaan tutkia, millaista yhteistyötä ja tiedon jakamista organisaatiossa ilmenee huomioiden myös digitaalinen ympäristö. Erityisesti tutkimuksessa kiinnostutaan tiimien sisällä ja johtajien välillä tapahtuvasta kaksisuuntaisesta tiedon jaosta ja miten johtaja on osallisena kollektiivisen älykkyyden harjoittamisessa. Lisäksi selvitetään kollektiivisen älykkyyden hyödyntämiseen liittyviä toimintatapoja ja menetelmiä. Kollektiivisesta älykkyydestä tutkitaan eritoten yhteistyön tekemistä tiimeissä.

Rajattu ja tarkoin mietitty tutkimuskysymys on ratkaiseva, jotta saadaan mahdollisimman suuri ymmärrys kollektiivisesta älykkyydestä ja haastavista johtamistilanteista ilmiönä yhdessä. Tutkimuskysymys perustuu Unterhitzberger ym. (2021) sekä McHugh ym. (2016) tunnistamiin jatkotutkimustarpeisiin, joissa nähdään kollektiivisen päätöksenteon ja haastavien johtamistilanteiden olevan edelleen jatkamisen arvoinen tutkimusalue. Tässä tutkimuksessa keskitytään tiimeihin ja niiden johtamiseen, jolloin rajataan muut johtamisen tasot ulkopuolelle (esimerkiksi verkostojen johtaminen tai itsensä johtaminen). Siispä tutkimuksessa keskitytään johtajien näkökulmaan kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisessä. Tutkimuksesta rajataan pois työntekijöiden näkökulmat kollektiivisen älykkyyden harjoittamisesta ja keskitytään vain johto- ja esihenkilöasemassa työskentelevien kokemuksiin. Tutkimuksessa keskitytään tiimissä tehtävään yhteistyöhön ja täten rajataan verkostokeskustelu ulkopuolelle.

Päättökysymys on: *Miten kollektiivista älykkyyttä hyödynnetään haastavien johtamistilanteiden ratkaisemisessa?*

Kollektiivisen älykkyyden ja johtamisen yhdistäminen tutkimuksessa voi tuottaa lisää ratkaisuja haastaviin johtamisen tilanteisiin ja näin ollen kehittää johtamista ja kollektiivista älykkyyttä toimintatapana. Johtamisen ei aina tarvitse tapahtua suljettujen ovien takana vaan sekä työntekijöiden

että muiden kollegoiden osallistaminen johtamiseen ja hankaliin tilanteisiin voi olla tuloksellista ja luoda uusia mahdollisuuksia sekä näkökulmia.

## *2.1 Tutkimuksen asemointi*

Tutkimuksen aihe on tieteen kannalta perusteltua, sillä tutkimus yhdistää uudella erilaisella tavalla haasteelliset johtamistilanteet ja kollektiivisen älykkyyden. Molempia teemoja on tutkittu aikaisemmin, mutta eri yhteyksissä. McHughin ym. (2016, 220) mukaan aikaisempaa tutkimusta on vähän, joka yrittää ymmärtää kollektiivista päätöksentekoa organisaation käyttäytymisen ja johtamisen alalla. He omalta osaltaan täydentävät tutkimusaukkoa. Unterhitzberger, Wilson, Bryde, Rost ja Joby (2021, 938) tunnistavat jatkotutkimuskohteena haastavien johtamistilanteiden tarkemman luokittelun tarpeellisuuden, jotta erilaisia selviytymisstrategioita voidaan yhdistää haastaviin tilanteisiin ja siten parantaa selviytymisen tehokkuutta. Kollektiivisen älykkyyden tutkiminen haastavissa johtamistilanteissa voi tarjota uudenlaista lähestymistapaa ja toimintatapaa johtamiseen ja täyttää tutkimusaukkoa.

Useiden vuosien olemassaolosta huolimatta kollektiivista älykkyyttä ei ole virallisesti tutkittu paljoa organisaatiokäyttämisen ja johtajuuden alalla. Monet yritykset ovat kuitenkin löytäneet kollektiivisen älykkyyden itse ja ovat jo alkaneet käyttää sitä tiedon luokittelussa, arvioinnissa ja jakamisessa, ennusteiden tekemisessä sekä ongelmien ratkaisemisessa. (McHugh ym. 2016, 220.) Kollektiivinen päätöksenteko on uusi tutkimusalue organisaatiokäyttämisen sekä johtamisessa ja pääosin teoreettinen (McHugh ym. 2016, 235), joten tämä empiirinen tutkimus toimii ensimmäisten näkemysten joukossa aiemmin tutkimattomalla alueella. Kollektiivinen älykkyys on yksi ajankohtainen lähestymistapa johtamisen tutkimiseen sekä vastaa tutkimusaukkoon. Näin ollen aihealueen tutkiminen on perusteltua tieteellisestä näkökulmasta. Tutkimusaukon täydentäminen on tärkeää, sillä tämä tutkimus voi tuottaa johtamiseen uuden työkalun tai uusia toimintamalleja organisaatioon. Lisäksi tutkimus voi kehittää organisaatioissa tehtyjen päätösten laadukkuutta, hyväksyttävyyttä sekä läpinäkyvyyttä. Siispä tutkimus voi tarjota uuden käytännön tavan lähestyä haastavia johtamistilanteita.

Kuten johdannossa kuvailtiin, tutkimusaihe on ajankohtainen niin tulevaisuuden johtamisajattelun kuin työelämätaitojen kannalta. Myös epävakaa ja muuttunut maailmantilanne aiheuttaa johtamiseen haasteita, joihin olisi suotuisaa luoda uusia ratkaisumalleja helpottamaan johtamista. Luonnollisesti

haasteelliset johtamisen tilanteet, kuten konfliktit ja epäasiallinen käyttäytyminen työyhteisössä vaikuttavat kielteisesti työntekijöiden ja johtajien työhyvinvointiin, terveyteen ja sitä kautta tuloksellisuuteen (Syvänen & Tappura 2013, 12). Haastavien tilanteiden kohtaamiseen olisi suosiollista löytää uusia soveltuvia keinoja, jotka helpottaisivat niiden käsittelyä ja näin ollen vaikuttaisivat työhyvinvointiin myönteisesti. Kollektiivisen älykkyyden ja ryhmien hyödyntäminen haastavissa johtamistilanteissa jakaa sekä vähentää yhteen henkilöön kohdistuvaa kuormitusta ryhmän jäsenien kesken ja täten voi ehkäistä työpahoinvointia, kerääntyvää stressiä sekä sairauspoissaoloja, jotka aiheuttavat organisaatioille mittavia kustannuksia. Lisäksi kollektiivista älykkyyttä harjoitettaessa ja ryhmässä toimittaessa voidaan samanaikaisesti oppia muilta ryhmän jäseniltä. Esimerkiksi johtajat oppivat parhaiten käytännön tietoa ja -kokemusta, jota työntekijät ovat kerryttäneet vuosien aikana, tuomalla työntekijät ja johtajat yhteen päätöksenteossa. Näin myös työntekijöiltä saadaan arvokasta palautetta siitä, kuinka asiat voitaisiin tehdä paremmin. (Tian & Zhai 2019, 779.) Tutkimuksen aihe on yksilön ja erityisesti johtajien näkökulmasta merkittävä, sillä se voi kehittää johtamista ja asiantuntijuutta kohdata erilaisia tilanteita ja ihmisiä. Kuten johdannossa käy ilmi, hyvä ihmisläheinen ja yhteistoiminnallinen johtaminen on nykypäivänä tärkeää, kun tiimeistä on tullut työyhteisöjen tärkeimpiä osaamisen yksikköjä.

Organisaatioiden kannalta tutkimusaihe on merkittävä, sillä tutkimus voi omalta osaltaan parantaa organisaatioiden päätösten hyväksyttävyyttä, läpinäkyvyyttä ja laatua ihmisten yhdessä osallistuessa päätöksentekoon, johtamiseen ja erilaisten tilanteiden ratkaisemiseen. Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon tarjoaa mahdollisuuden tiedon vuorovaikutukseen, kollektiiviseen oppimiseen ja tällä tavoin auttaa organisaatiota vahvistumaan. Esihenkilöiden ja muun henkilöstön osaamisen yhdistäminen kollektiivisessa päätöksenteossa auttaa organisaatiota hyödyntämään henkilöstönsä monipuolisia tietorakenteita ja luomaan uusia ideoita tuottavuuden ja sitä kautta kannattavuuden parantamiseksi. (Tian & Zhai 2019, 770, 769.) Tutkimuksen puutteesta huolimatta monet yritykset ovat havainneet kollektiivisen päätöksenteon arvokkaana työkaluna, jolla ne voivat ratkaista suuria, monimutkaisia ongelmia, jotka vievät liikaa aikaa yksittäiseltä henkilöltä tai jopa ryhmältä. Organisaatioiden kohtaamat haasteet muuttuvat jatkuvasti monimutkaisemmiksi, ja tiimit ovat nousseet esiin keinona torjua tätä monimutkaisuutta. Lisääntyvä monimutkaisuus patistaa organisaatiot luottamaan enemmän kollektiivisiin tapoihin työskennellä ja tehdä päätöksiä. (McHugh ym. 2016, 219, 220.)

Kuten edellä todettiin, haasteelliset johtamistilanteet voivat kuormittaa tilanteita käsitteleviä johtajia ja muita niihin osallistuvia henkilöitä. Liiallinen pitkäkestoinen kuormitus heikentää työhyvinvointia

ja voi aiheuttaa poissaoloja töistä. Yhteiskunnalle sekä työnantajille aiheutuu kustannuksia menetetyistä työpanoksesta. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuslaitoksen laatimassa arvioissa sairauspoissaolot aiheuttivat noin 3,4 miljardin vuotuisen työpanoksen menetyksen. Työikäisen väestön (15–64-vuotiaat) terveydenhoitomenot ovat yhteiskunnallisia kustannuksia, joihin voidaan epäsuorasti vaikuttaa työyhteisöissä työhyvinvointia parantamalla. (Rissanen & Kaseva 2014, 2, 4.) Tutkimusaiheen yhteiskunnallista tärkeyttä voidaan perustella sillä, että yhtenä yhteiskunnallisena tavoitteena on kaikkien työkykyisten työn tekeminen täysipainoisesti ilman työkyvyn ja ansiotason laskua (Rissanen & Kaseva 2014, 8).

Tutkimus ottaa kantaa johtamisajattelun muutokseen ja siitä juontuvaan teoriakeskusteluun, jossa johtaminen ei tapahdu enää hierarkkisesti esihenkilö-alaisuudessa vaan ennemminkin yhteisöllisesti vertaissuhteissa. Uusissa organisaatiomalleissa valtaa ja vastuuta hajautetaan usean henkilön kesken, jolloin tämän kaltainen muutos voi esimerkiksi tukea työhyvinvointia haastavissa johtamisen tilanteissa. Tieteelliseen keskusteluun osallistuessaan tutkimus painottaa johtamisessa yhteistyön tekemistä sekä tiedon jakamista. Johtamisoppien heijastaessa yhteiskunnallista muutosta voi kollektiivisesta älykkyydestä vakiintuessaan tulla uusi johtamissuuntaus.

## *2.2 Aikaisempi tutkimus*

Martin, Epitropaki, Erdogan ja Thomas (2019) tunnistavat kolme hyvin laajaa johtamisen historiallista tutkimusaaltoa, joista jokaisella on omat näkökulmansa. Ensimmäinen tutkimusaalto keskittyi tutkimaan johtajaa ja kuinka he johtavat alaisiaan. Tämä perustuu käsitykseen siitä, että johtajuutta pidettiin ylhäältä alaspäin suuntautuvana prosessina ja ensisijaisesti johtajan ominaisuutena. Tätä ajanjaksoa he kutsuvat johtajan aikakaudeksi (1960-luvulle asti). Seuraavassa lähestymistavassa teorit alkoivat keskittyä kontekstiin tai tilanteeseen, jossa johtajuutta esiintyy, kun johtajat käyttävät erilaisia johtamistyyliä riippuen erilaisista ympäristöistä ja seuraajien ominaisuuksista. Muun muassa muutokset teknologisessä kehityksessä ja organisaatorakenteiden madaltuminen johtivat erilaisiin johtaja-seuraaja-konteksteihin, jotka edellyttivät suurempaa joustavuutta, yhteistyötä ja keskinäistä riippuvuutta. Ilmeinen kehitys aiemmasta lähestymistavasta oli alaisen roolin tunnustaminen johtamisprosessissa. Kolmas ja viimeinen tutkimusaalto heijastaa muita muutoksia organisaatioprosesseissa, kuten globalisaatiota, joissa korostetaan sekä johtajaa että seuraajaa parina ja jotka ovat upotettuina laajempiin suhdeverkostoihin. Johtajuus nähdään

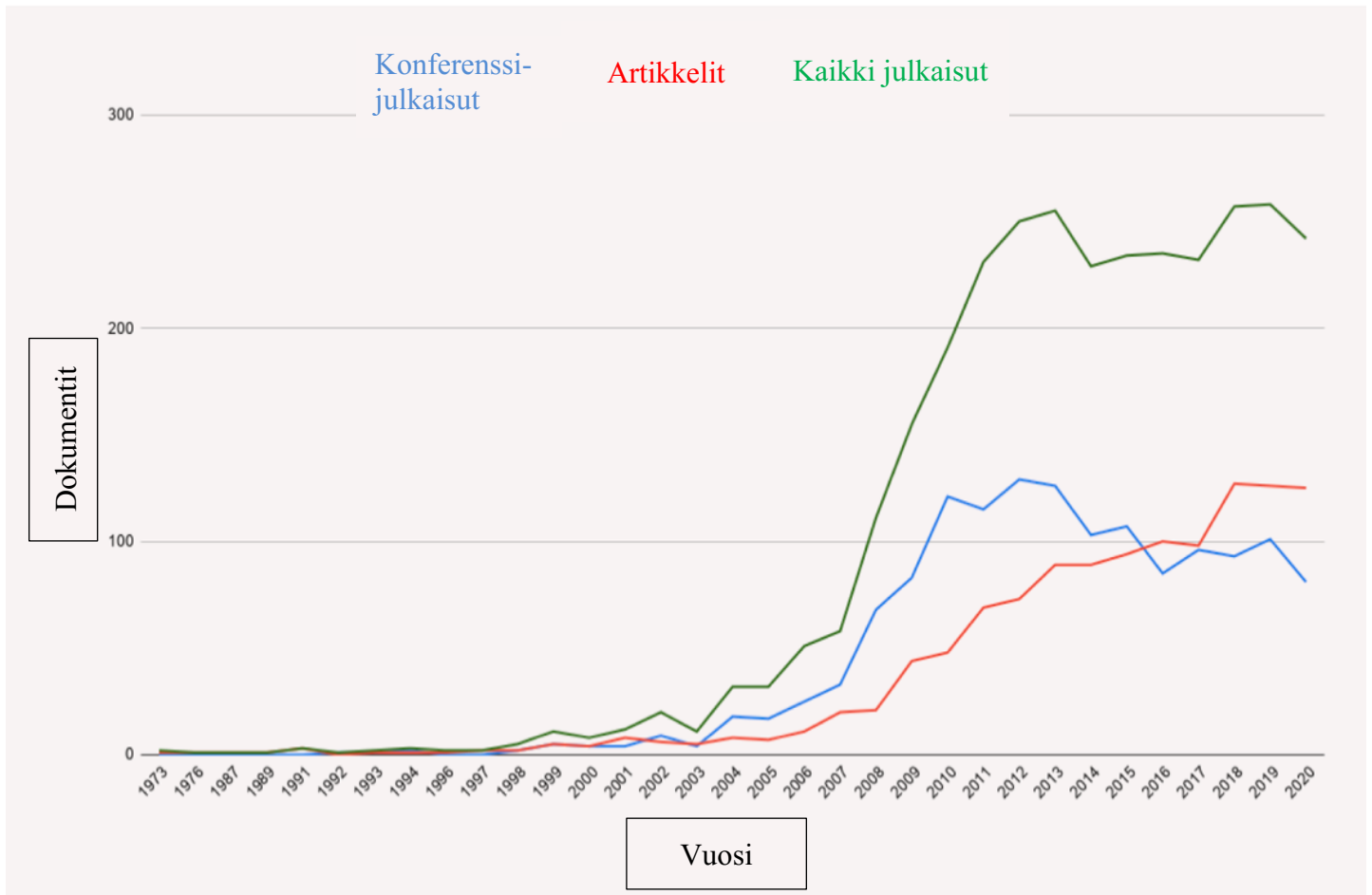
vastavuoroisena prosessina, jossa sekä johtajalla että seuraajalla on aktiivinen rooli. Tätä ajanjaksoa he kutsuvat suhteiden aikakaudeksi (1980-luvulta nykypäivään). (Martin ym. 2019, 465, 466.)

Suomessa erityisesti vaikeita johtamistilanteita ja tuen tarvetta esihenkilötyössä ovat tutkineet Syvänen ja Tappura (2013) osana Dialogisen johtamisen tutkimusohjelmaa 2012–2014. Heidän tutkimuksessaan nousi esille erilaisia johtamisen tilanteita, jotka esihenkilöt kokivat vaativiksi ja joissa esihenkilöt tarvitsisivat tukea. Heillä on myös tarkastelussa näkökulmana sisäinen tehottomuus, johon heijastetaan vaikeita johtamistyön tilanteita, osaamisen vajetta ja tuen puutetta. Tulokset osoittavat, että tärkeimpiä tuen lähteitä esihenkilölle olivat oma esihenkilö, kollegat, perhe sekä henkilöstötyön ja työsuojelun asiantuntijat. Kansainvälisesti Unterhitzenberger ym. (2021) tutkivat, kuinka projektijohtajat selviytyvät haastavista tilanteista, joihin osallistetaan sidosryhmiä. Projektipäälliköt ammattiryhmänä altistuvat suurelle stressille, joka johtuu muun muassa resursseista ja työsuhteista. Erityisen haastavaa on vuorovaikutus sidosryhmien kanssa, keitä saatetaan pitää vaikeina kohdattavina. Haastavat tilanteet voivat vaikuttaa niin projektiin kuin projektipäällikköön itseensäkin. Tutkimuksen tuloksena nähtiin, että sidosryhmiä sisältävä haastava tilanne voi olla uhka tulosten onnistuneelle saavuttamiselle. Siksi projektipäälliköt eivät ole vain kiinnostuneita siitä, miten he itse selviävät haasteista parhaalla mahdollisella tavalla, vaan he tuntevat vastuuntuntoa ryhtyä toimenpiteisiin, jotta myös projekti selviäisi haastavasta tilanteesta. (Unterhitzenberger ym. 2021, 926, 932.)

Kollektiivinen älykkyys lukeutuu laajaan ja monitieteelliseen tutkimuskenttään ja sitä voidaan tutkia niin teknologian kuin yhteiskuntatieteiden näkökulmasta. Malone ja Bernstein (2015, 5) nostavat esille tieteenaloina muun muassa eri organisaatioteoriat, politiikan tutkimuksen sekä taloustieteen, jotka nivoutuvat kollektiivisen älykkyiden tutkimuskenttään ja ovat myös lähellä hallintotieteitä.

Calof, Søilen, Klavans, Abdulkader ja Moudni (2022) toteuttivat ajankohtaisen bibliometrisen analyysin kollektiivisen älykkyiden tutkimuskirjallisuuden järjestäytymisestä ja kehittymisestä. He käyttivät hakuterminä ”collective intelligence” ja löysivät 3138 artikkelia, joissa hakutermi esiintyi otsikossa, abstraktissa tai avainsanana. Kollektiivisen älykkyiden tutkimuskenttää enimmäkseen hallitsee tietojenkäsittelytiede. Tutkimuskentässä ilmeni myös muutamia johtamisen alueita, kuten tietojohdaminen ja avoin innovointi. He kuvaavat kuuden yleisimmän tutkimusalueen kollektiivisesta älykkydestä seuraavanlaisesti: tietojenkäsittelytiede (2062/65,7 %), tekniikan ala (623/19,9 %), yhteiskuntatieteet (582/18,5 %), matematiikka (581/18,5 %), johtaminen ja laskentatoimi (302/9,6 %) sekä viimeisenä päätöksentekotieteet (283/7,6 %). (Calof ym. 2022, 1, 3,

5.) Kuvio 1 osoittaa kollektiivisesta älykkyydestä tehtyjen julkaisujen määrän, suosion ilmaantumisen sekä kasvun. Se aloitti kasvuvaiheensa 2006 vuoden aikoihin. Tutkimusartikkelit, joihin sovelletaan vertaisarviointimenettelyjä ovat kasvuvaiheessa, eivätkä ne ole saavuttaneet vielä huippuaan toisin kuin konferenssijulkaisut. (Calof ym. 2022, 5, 6.)



**KUVIO 1.** Kollektiivisen älykkyyden julkaisujen määrä (Calof ym. 2022, 6)

Kollektiivista älykkyyttä on tutkittu muun muassa virtuaaliryhmiin, motivaatiotekijöihin ja innovointiin sekä sosiaalisiin organisaatioihin liittyen. Broome ja Hogan (2021, 940) käsitelivät artikkelissaan kollektiivisen älykkyyden fasilitoijien ydinosamista. Kollektiivisen älykkyyden fasilitaattori johtaa monisidosteisten ryhmien monimutkaista ja dynaamista tiimityötä, joka pyrkii ratkaisemaan ongelmatilanteita. Tuloksissa ilmenee kolmen eri tason osaamista: perustavanlaatuiset taidot, performatiiviset taidot ja mestarinomaiset taidot. Perustavaa laatua oleviin kompetensseihin sisältyy tietoa ryhmädynamiikoista, viestintäprosesseista sekä kollektiivisen älykkyyden tietämyksen

siirrosta. Performatiivisten kompetenssien avulla ohjaaja voi suunnitella ja toteuttaa kollektiivisen älykkyyden istuntoja. Viimeisellä tasolla on osaamista, joka parantaa kollektiivisen älykkyyden projektityötä hallitsemalla kokonaisvaltaisesti fasilitointiprosessia. Tutkimus osoittaa, että kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisessä tarvitaan erityisiä taitoja, joita myös tämän tutkimuksen tulokset voivat ilmentää.

Tämän tutkimuksen kanssa aihepiiriltään läheisesti kollektiivista älykkyyttä, organisaatiokäyttäytymistä ja johtamista tutkivat McHugh ym. (2016). He pitävät kollektiivista päätöksentekoa kollektiivisen johtajuuden muotona, joka eroaa yhden, muodollisen johtajan johtajuudesta. Tutkimuksessa havaittiin konsensuksella saavutettujen päätösten korkean laadun vievän aikaa. Konsensus kestää kauemmin kuin muut menetelmät, kun yksilöiden on jaettava ideansa ja vakuutettava muut muuttamaan mieltään. Kun johtohenkilöt tekevät aikasidonnaisia päätöksiä, he voivat asettaa keskustelulle aikarajan ja sen jälkeen päätös voidaan tehdä esimerkiksi käyttäen enemmistöäänestystä. (McHugh ym. 2016, 239.) Tämän tutkimuksen kannalta aikaisempi tutkimustieto auttaa jäsentämään ja ymmärtämään kollektiiviseen älykkyyteen ja johtamiseen kytkeytyviä ilmiöitä. Tutkimuskentän monitieteellinen lähestymistapa tarjoaa tutkimukselle mahdollisuuden ylittää perinteisiä tieteen rajoja ja hyödyntää eri alojen oivalluksia.

# 3 KOLLEKTIIVINEN ÄLYKKYYS

Kolmannessa luvussa määritellään kollektiivinen älykkyys käsitteenä sekä siihen liittyvät kollektiivinen päätöksenteko ja ongelmanratkaisu. Lisäksi kuvataan kollektiiviselle älykkyydelle ominaista tiedonvaihtoa digitaalisesti tapahtuen, mikä on yleistynyt organisaatioiden siirtyessä etätyöskentelyyn. Tarpeellista on myös luonnehtia kollektiiviseen älykkyyteen soveltuvia organisaatiomalleja, joita ovat muun muassa ketterät, joustavat ja matalat organisaatiot. Lopussa pohditaan kollektiivisen älykkyyden ilmiöön kohdistuvia kriittisiä näkökulmia.

## *3.1 Kollektiivisen älykkyyden käsitteet*

Kollektiivista älykkyyttä määriteltäessä on ensin asianmukaista jakaa se eri osiin: kollektiiviin ja älykkyyteen. Kollektiivi (engl. collective) kuvaa ryhmää, joka koostuu yksilöistä, joilla ei tarvitse välttämättä olla samoja asenteita tai näkemyksiä (Leimeister 2010, 245). Kollektiivisuuteen yhdistetään myönteisenä piirteenä yhteisöllisyyden kehittäminen. Yhteisöllisyyteen ja sosiaalisten taitojen merkitykseen on alettu kiinnittää huomiota niin yrityksissä kuin julkisyhteisöissä ja niissä on siirrytty enemmän tiimityöskentelyyn. Siispä yhteisöllisyys ja yhteistyön merkitys on korostunut organisaatioissa ja niiden yhtenä menestymisen kriteerinä pidetään sosiaalista pääomaa. (Parviainen 2006, 9.) Tässä tutkimuksessa käytetään ryhmä ja tiimi -käsitteitä rinnasteisina, koska tutkimuksessa ei ole merkityksellistä erotella niiden eroja. Tähän perusteluna on se, että kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa käytetään ”group” ja ”team” termejä vaihtelevasti riippuen tutkimuksen näkökulmasta. Myös haastatteluissa haastateltavat eivät puheessaan erottele ryhmän ja tiimin erinäisyyksiä vaan käyttävät niitä puheessaan sekaisin.

Älykkyyttä tapahtuu eri tasoilla, kuten organisaatiossa, ryhmissä ja yksilöissä. Organisaatiotasolla älykkyys mitataan organisaation kyvyssä sopeutua ympäristöön ja hyödyntää organisaatiossa olevaa tietoutta (De Angelis 2013, 809). Älykkyys määritellään kyvyksi ajatella abstraktisti, ymmärtää monimutkaisia ideoita, ratkaista ongelmia, oppia nopeasti sekä oppia aikaisemmista kokemuksista (McHugh ym. 2016, 221). Sydänmaalakka (2019, 11) taas määrittelee älykkyyden tarkoittavan

yksilön kykyä käyttää erilaista osaamista, joka voi olla psyykkistä, emotionaalista, fyysistä ja henkistä ratkaistessa ongelmia tai toimittaessa tietynlaisessa ympäristössä.

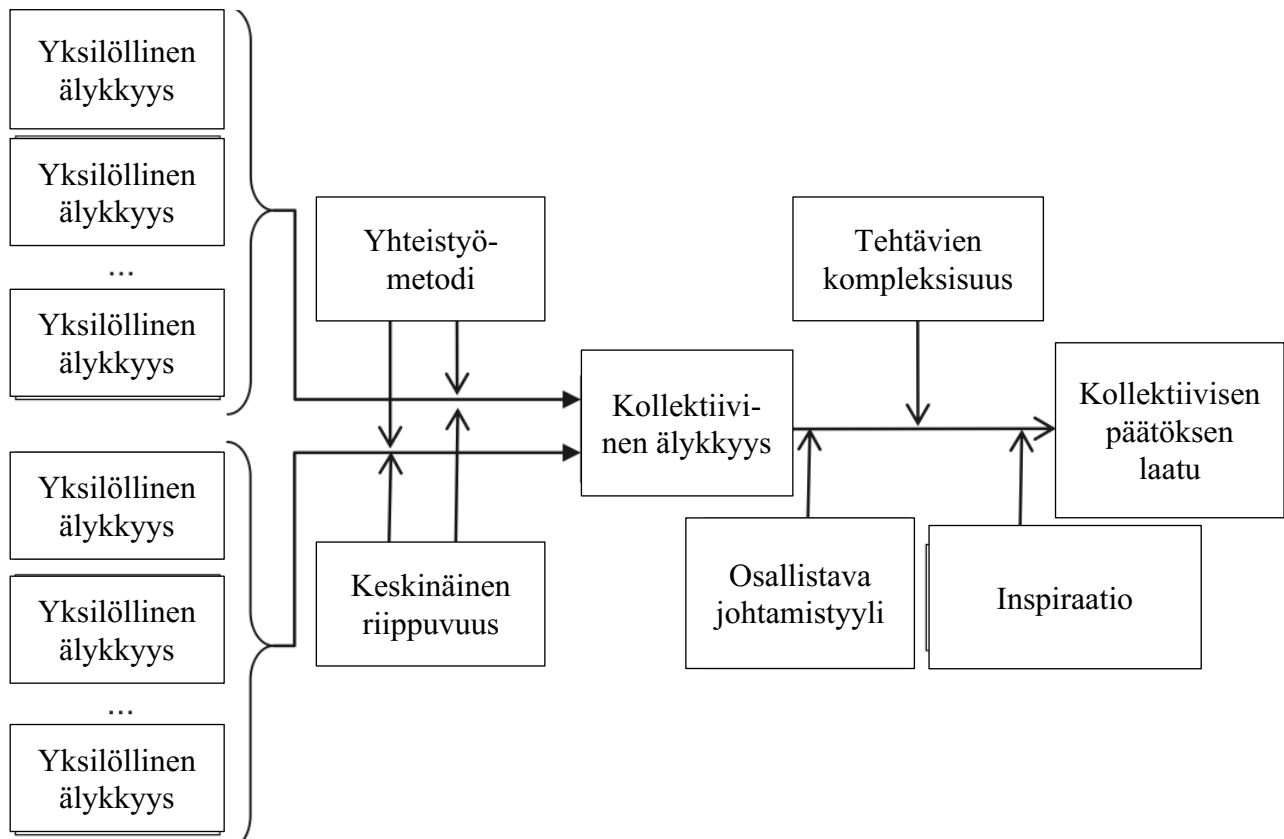
Organisaatiokontekstissa kollektiivinen älykkyys (engl. collective intelligence) voidaan määritellä ilmiöksi, joka ilmenee, kun ryhmällä tai kollektiivilla on suurempi älykkyys kuin jos sen jäsenet toimisivat yksilöinä itsenäisesti jotakin ongelmaa ratkaistaessa. Näin ollen jokaisen ryhmässä olevan yksilön tieto edistää kollektiivin ongelmanratkaisukykyä tai kollektiivista älykkyyttä. (McHugh ym. 2016, 220.) Kollektiivisen älykkyuden lähitermeinä voidaan pitää parviälyä tai englanninkielisiä ilmaisuja, kuten ”collaborative intelligence”, ”the wisdom of the crowd”, ”crowdsourcing” sekä ”group intelligence”. Kollektiivisesta älykkyydestä puhuttaessa siihen liitetään vahvasti ryhmä- tai tiimityöskentely sekä yhteistyön tekeminen. Kollektiivinen älykkyys jakaantuu tässä tutkimuksessa alakäsitteisiin (kollektiivinen päätöksenteko ja kollektiivinen ongelmanratkaisu), joita määritellään syvemmin seuraavissa alaluvuissa.

Ryhmän kollektiivinen älykkyys voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: 1. Ryhmä on yhtä älykäs kuin ryhmän älykkäin henkilö. 2. Ryhmän älykkyys on yhtä suuri kuin ihmisten älykkyiden kokonaismäärä ryhmässä. 3. Ryhmän älykkyys on enemmän kuin ihmisten älykkyiden kokonaismäärä ryhmässä (Watkins 2008, 278). Ryhmän suorituskyvyn kannalta yksilöllisiä kykyjä tärkeämpää on ryhmän kyky tehdä yhteistyötä ja koordinoida tehokkaasti toimintaa (Malone & Bernstein 2015, 143). Tässä tutkimuksessa kollektiivinen älykkyys tiivistäen tarkoittaa ryhmässä tapahtuvaa yhteistyötä ongelmien ratkaisemiseksi, mikä nähdään tehokkaampana ja älykkäämpänä kuin yksilötyöskentely.

### 3.1.1 Kollektiivinen päätöksenteko

Yleisesti päätöksentekoprosessin nähdään sisältävän kolme vaihetta: 1. tiedon kerääminen, 2. sen arviointi ja 3. saadun tiedon perusteella toimiminen (Reitzig 2022, 7). McHugh ym. (2016) kuvaavat kollektiivisen päätöksentekoprosessin koostuvan yksilöllisistä ominaisuuksista (älykkyys), kollektiivisista ominaisuuksista (kollektiivinen älykkyys, osallistava johtamistapa), työn tekemisen tavoista (yhteistyömetodit, keskinäinen riippuvuus) sekä tehtävien piirteistä (kompleksisuus) (kuvio 2).

Ryhmän jäsenen  
yksilöllinen älykkyys



Ryhmän jäsenen  
yksilöllinen tietous

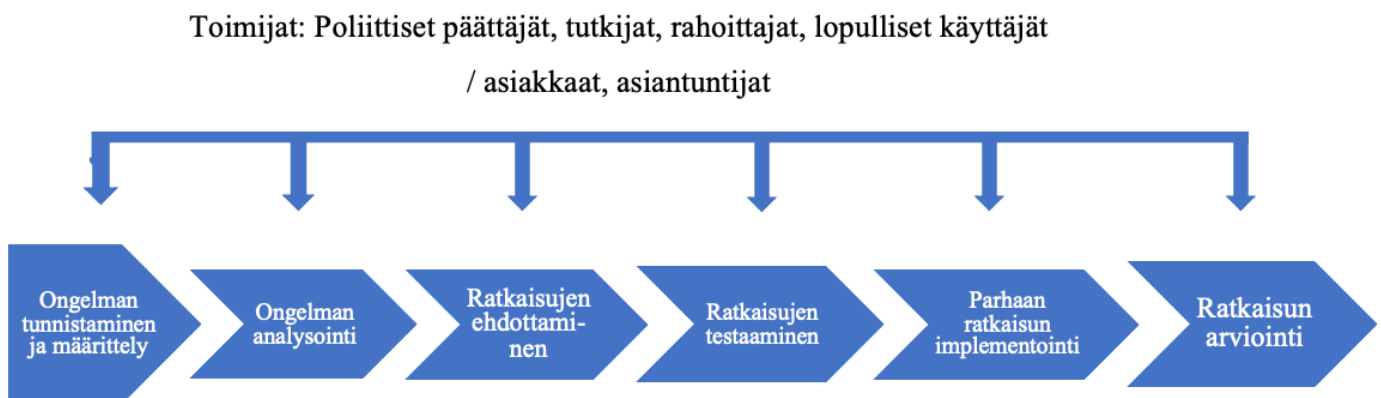
**KUVIO 2.** Kollektiivisen päätöksenteon malli (McHugh ym. 2016, 219)

Älykkyydellä viitataan ryhmän kykyyn ratkaista ongelmia, sillä yksilötasolla tieto korreloi ongelmanratkaisun kanssa. Jokaisen yksilön tieto kollektiivissa edistää kollektiivin ongelmanratkaisukykyä tai kollektiivista älykkyyttä. Keskinäinen riippuvuus vaihtelee tehtävän mukaan, sillä jotkin tehtävät edellyttävät luonnostaan kollektiivin yksilöiden tiivistä yhteistyötä. Tehtävien luonne voi vaatia joko kasvokkaista tai virtuaalista työskentelyotetta. Inspiraation avulla voidaan motivoida yksilöitä. Ponnistelun lisääntymisen myötä kollektiivisen älyn ja päätöksenteon laadun välinen suhde voi vahvistua. (McHugh ym. 2016, 221–223.) Tehdyn päätöksen laatua ja tuloksellisuutta voi arvioida eri tekijöiden kautta, joita ovat esimerkiksi eri toimijoiden osallistumisen

määrä, tiedon jakamisen määrä, ongelman ja ratkaisun yhteensopivuus, ratkaisun sovellettavuus ja luovuus, prosessin kokonaiskustannukset ja aika sekä kuinka hyvin tehty ratkaisu hyväksytään organisaatiossa (Elia & Margherita 2018, 281).

### 3.1.2 Kollektiivinen ongelmanratkaisu

Yleisesti ongelmanratkaisuprosessi sisältää eri vaiheita. Ensiksi ongelma tulisi määritellä ja kuvata selkeästi. Ongelman käsitteellistäminen ja tulkitseminen on tärkeää ongelman ymmärtämiseksi. Tämän jälkeen ongelma analysoidaan yksityiskohtaisesti keräämällä kaikki saatavilla oleva tieto ongelmasta. Kolmanneksi ehdotetaan suunniteltuja ratkaisuja, joita samalla arvioidaan. Vaihtoehtoisista ratkaisuista voidaan kehittää mallinnuksia, joita mahdollisesti testataan todellisessa yhteydessä käyttäjien ja kohderyhmän kanssa. Viimeiseksi parhaaksi valittu ratkaisu implementoidaan käytäntöön. Lopuksi ratkaisua arvioidaan, jotta se olisi pitkällä aikavälillä sosiaalisesti, taloudellisesti ja ympäristöllisesti kestävä. Prosessin eri vaiheissa ongelmasta riippuen mukana voi olla muun muassa poliittisia päättäjiä, tutkijoita, rahoittajia, lopullisia käyttäjiä tai asiakkaita sekä eri asiantuntijoita. (Elia & Margherita 2018, 281.) Kuviossa 3 kuvataan edellä mainittua yleistä ongelmanratkaisuprosessia.

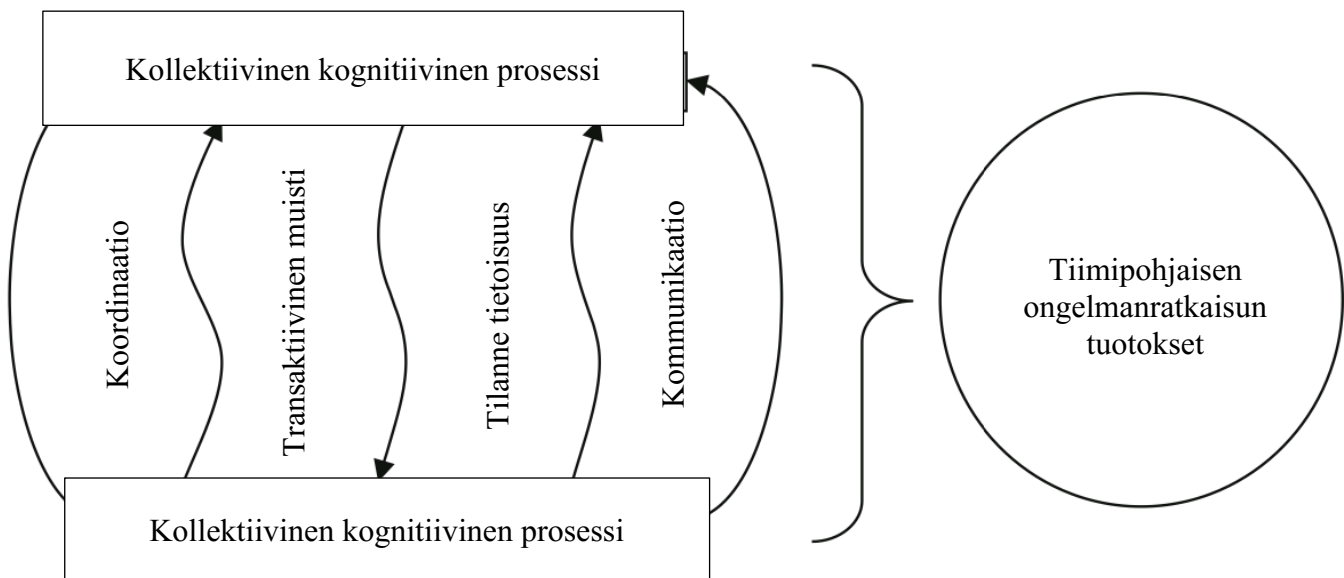


**KUVIO 3.** Yleinen ongelmanratkaisuprosessi (mukaihen Elia & Margherita 2018, 282)

Centola (2022) tutki kollektiivisen älykkyyden verkostodynamiikkaa ja keskittyi kollektiiviseen ongelmanratkaisuun (engl. collective problem-solving). Kollektiivinen ongelmanratkaisu kytkeytyy vahvasti myös haastavien johtamistilanteiden käsittelemiseen, kun niissä hyödynnetään kollektiivista

älykkyyttä. Kollektiivisessa ongelmanratkaisussa tarkastellaan tilanteita, joissa tiimin jäsenten väliset viestintäverkot ovat välttämättömiä innovatiivisten ratkaisujen löytämiseksi. Kollektiivinen ongelmanratkaisu käsittelee tyypillisesti verkoston ihanteellista mallia organisaatioissa sekä tehtävien päätösten laatua. Ryhmäkonsensus saavutetaan kollektiivisessa ongelmanratkaisussa sisäsyntyisesti vertaistietoja jakamalla. Tutkimuksen yleiset havainnot viittaavat siihen, että organisaatiot ja tiimit, joilla on monimutkaisia ongelmanratkaisutehtäviä, voivat parantaa ryhmän suorituskykyä suunnittelemalla käytäntöjä, jotka mahdollistavat tiedonvaihdon samalla säilyttäen tiimissä tiedon monimuotoisuuden ja luovuuden. Keinoina voi olla esimerkiksi niin kutsuttujen ”siltojen” rakentaminen eri tiimien välille, tapaamistiheyden säätäminen ryhmän jäsenten välillä sekä ryhmien koon muovaaminen. (Centola 2022, 923, 924, 929.)

Hung (2013) käsittelee tiimipohjaista ongelmanratkaisua (engl. team-based problem solving) kognition kautta. Kompleksisten ongelmien ratkaiseminen sisältää kognitiivisen prosessoinnin, jotta näihin ongelmiin liittyvä monimutkaisuus ja epävarmuus voidaan käsitellä oikein ja tehokkaasti (Hung 2013, 366). Kognitio tarkoittaa kaikkea ihmisen tiedon hankkimiseen ja käsittelemiseen liittyvää tietoista toimintaa (Tieteen termipankki), esimerkiksi ongelmanratkaisua, mikä näin ollen on oleellista kollektiivisen älykkyyden kannalta. Laajamittaisten monimutkaisten ongelmien ratkaisemisen onnistuminen ei riipu vain yksittäisten tiimin jäsenten asiantuntemuksesta vaan tiimin kollektiivisesta ongelmanratkaisukykyvystä. Jotta saavutettaisiin yhteiset tavoitteet, jokaisen tiimin jäsenen tulee käyttäytyä tai toimia tavalla, joka tukee tiimin toimintaa ja puolestaan edistää tiimipohjaista ongelmanratkaisuprosessia. Kuten edellä McHugh ym. (2016) tunnistavat kollektiivisessa päätöksenteossa riippuvuuden, myös ongelmanratkaisussa tiimin jäsenet ovat toisistaan riippuvaisia omien tehtäviensä suorittamiseksi ja lopulta saavuttaakseen yhteiset tavoitteet ongelman ratkaisemiseksi. Tämä keskinäinen riippuvuus määrää ryhmän jäsenten välisiä suhteita ja ohjaa siten tiimin jäsenten tiedon kokoamista kontekstuaalisesti merkitykselliseksi ja toimivaksi tietopohjaksi ongelman ratkaisemiseksi. Jos joku jäsenistä ei suorita tehtäviään määrättyssä ajassa tai tuottaa heikkolaatuista työtä, se vaikuttaa koko tiimin työhön ja voi laukaista ketjuvaikutuksen. (Hung 2013, 368, 372.) Kuviossa 4 on kuvattu tiimipohjaisen ongelmanratkaisun mallia.



**KUVIO 4.** Tiimipohjaisen ongelmanratkaisun malli (Hung 2013, 369)

Jotta tiimipohjainen ongelmanratkaisuprosessi olisi tehokasta, koordinaation avulla tiimi voi toimia yhdessä kohti yhteistä tavoitetta. Koordinointi voi olla selkeämpää ongelmanratkaisuprosessin alkuvaiheessa, koska tiimin jäsenten on ensin luotava yhteinen ymmärrys ongelmasta ja kuinka sitä lähestytään. Transaktiivinen muisti koostuu koko tiimin jäsenten taidoista ja tiedoista. Jokaisen tiimin jäsenen on oltava tietoinen omasta nykytilanteestaan sekä ongelmaympäristöstä, jotta tiimin jäsenet voivat tukea toisiaan ja ratkaista ongelmia tehokkaasti. Siten kommunikaatio toimii tärkeänä tiedonvaihtomekanismina, jotta tiimi voi toimia kollektiivisesti tiimipohjaisessa ongelmanratkaisuprosessissa. (Hung 2013, 374, 375.) Myös Centola (2022) tunnistaa yllä tiedon jakamisen tärkeyden ongelmanratkaisussa.

Edempänä mainitut tutkimukset kollektiivisesta päätöksenteosta ja ongelmanratkaisusta korostavat yhteisesti sitä, että ratkaisut monimutkaisiin ongelmiin syntyvät pikemminkin kollektiivisista ponnisteluista kuin yksilöllisestä työskentelystä ja vastuu ongelman ratkaisemisesta on koko ryhmällä. Kollektiivisen älykkyyden kontekstina on jokin ongelmatilanne, joka on läsnä ongelmanratkaisussa sekä lopullisessa päätöksenteossa.

### *3.2 Digitaalinen vuorovaikutus ja tiedonvaihto tiimeissä*

Kuten aikaisemmin käsitteen määrittelyssä todettiin, kollektiiviseen älykkyyteen liittyy vahvasti ryhmätyöskentely ja yhteistyön tekeminen. Edellisessä kappaleessa myös Centola (2022) tunnistaa tiedonjaon tärkeyden ongelmanratkaisun näkökulmasta. Digitaalinen ympäristö johtamisen kontekstina on tutkimukselle tarkoituksenmukainen etätyöskentelyn vakiintuessa luoden uusia tarpeita tiimien kehitykselle sekä hajautuneiden tiimien johtamiselle. Ryhmän hyvä kommunikointi paikasta tai tilasta riippumatta on olennaista kollektiivisen älykkyyden onnistuneelle hyödyntämiselle organisaatiossa. Vuchkovski, Zalaznik, Mitreğa ja Pfajfar (2023) käsittelivät sijainnin, etäisyyden ja ajan vaikutuksia viestintään ja tiedon jakamiseen tiimien sisällä, sen jäsenten välillä sekä tiimien välillä. Heidän tutkimuksensa kontekstina on tiimien digitaalinen muutos, joka tänä päivänä on väistämätöntä etätyöskentelyn vakiintumisen myötä. Kasvokkain tapahtuva kommunikointi on ollut tiimeille normaalia ennen kuin tiimit muuttuivat virtuaalisiksi. Tiimin muutos johti siihen, että tietoa oli saatavilla vähemmän silloin, kun sitä tarvittiin ja tästä johtuva puute lisäsi tiedon jakamiseen tarvittavaa aikaa ja lisäponnistuksia. (Vuchkovski, Zalaznik, Mitreğa & Pfajfar 2023, 6.) Tiedon tehokas jakaminen on keskeistä onnistuneelle tulokselle.

Sähköpostit ja chatit mahdollistivat tiimin jäsenille tiedon välittämisen ja vuorovaikutuksen kollegoiden kanssa, kun osa heistä oli etänä sekä tietojen tallentamisen ja jakamisen useiden kollegoiden kanssa samanaikaisesti. Erityisesti tallennetut videot ja videoneuvottelut auttoivat tiedon parempaan leviämiseen. Jotkut työntekijät kieltäytyivät käyttämästä uusia kanavia ja jatkoivat työskentelyä sekä tietojen jakamista vanhojen kanavien kautta. Eri kanavien yhdistäminen oli haaste koko tiimille, koska se ei johtanut yhtenäisen järjestelmän käyttöön. Virtuaaliympäristössä jaettava tieto voi olla tarkempaa ja monimutkaisempaa, mikä johtaa hiljaisen tiedon ja luovien ideoiden vähenemiseen erilaisissa aivorihiprosesseissa. (Vuchkovski, Zalaznik, Mitreğa & Pfajfar 2023, 8, 9.)

Lisäksi verkossa ja eri digitaalisilla alustoilla tapahtuva viestintä on vähentänyt kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Työskentely perinteisessä ympäristössä antoi tiimin jäsenille mahdollisuuden kommunikoida epävirallisesti, mikä ei enää toteutunut, kun tiimi muuttui virtuaaliseksi. Epävirallinen viestintä tapahtui työrutiinien ulkopuolella, kuten kahvitaukojen tai satunnaisten tapaamisten aikana organisaation sisällä. Tätä epävirallista kommunikaatiota käytettiin paitsi tehtävien ja yritystoiminnan ulkopuolisiin keskusteluihin, kuin myös se usein lisäsi tiedon siirtoa. Kasvokkain tapahtuvaa viestintää pidettiin kuitenkin kattavampana tiedon jakamisen kannalta. (Vuchkovski, Zalaznik, Mitreğa & Pfajfar 2023, 8.)

Vaikka yllä olevat havainnot viittaavat siihen, että viestintä on yksi suurimmista haasteista muuttuneille virtuaaliryhmille ja siirtyminen suorasta viestinnästä epäsuoraan aiheuttaa häiriöitä tiedon siirron saatavuudessa, nopeudessa, määrässä ja laadussa, on myös tunnistettu muita ongelmia. Siirtymä etätyöskentelyyn ja virtuaalitiimeihin on heikentänyt yhteistyötä ja tiimiin tai organisaatioon kuulumisen tunnetta. Tämä on haastanut tiimien ja organisaation yhteenkuuluvuutta. Työntekijöiden saatavuus näytti olevan merkittävä haaste jatkuvan työskentelyn varmistamiselle. (Vuchkovski, Zalaznik, Mitreğa & Pfajfar 2023.) Työntekijöiden ja eri asiantuntijoiden hyvä saavutettavuus on myös tärkeää kollektiiviselle älykkyydelle, sillä haasteellisen tilanteen ilmaantuessa työntekijöiden helppo saavuttaminen on tärkeää. Viestinnän ja tiedon jakamisen osalta organisaation oli kyettävä siirtämään tiimit virtuaaliseen ympäristöön ja luomaan keskitetty järjestelmä ja vankka infrastruktuuri mahdollistamaan nämä prosessit ja tarjoamaan kaikille työntekijöille yhtäläiset mahdollisuudet. Joissain tapauksissa organisaatorakennetta jouduttiin suunnittelemaan uudelleen ja työkyvyn säilyttämiseksi tiimejä yhdistettiin ja tiimitasoa laajennettiin. (Vuchkovski, Zalaznik, Mitreğa & Pfajfar 2023, 8, 10.)

### *3.3 Kollektiiviseen älykkyyteen soveltuvia organisaatiomalleja*

Jotta johtaja voi mukauttaa johtamistaan kollektiiviselle älykkyydelle soveltuvaksi, täytyy myös organisaatioiden olla matalia, joustavia ja ketteriä. Yleisesti ottaen organisaatiot ovat avoimia sosiaalisia ja teknisiä järjestelmiä, joilla on omat erityistavoitteensa ja asianmukaisesti mukautettu organisaatorakenne (Adamik & Sikora-Fernandez 2021, 5). Matalan organisaation mallissa auktoriteettihierarkiaa vähennetään, jolloin työntekijöillä on valtuudet olla vuorovaikutuksessa ja koordinoita organisaatiossa kollegoiden kanssa horisontaalisten kanavien kautta omalla tasollaan (Yinan, Tang & Zhang 2014, 173). Martela (2023, 23) väittää, että hierarkkiset tasot ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä voidaan tietyin edellytyksin poistaa. Kuitenkin suuremmat organisaatiot tarvitsevat ylimmän johdon, joka valvoo kokonaisuutta ja ottaa vastuun siitä, että tarvittavat korkeamman tason päätökset tehdään. Keski johdon vähentyessä samalla hierarkkisten tasojen määrä vähentyy merkittävästi. Hierarkiassa on kyse vallan, aseman ja etuoikeuksien keskittymisestä, mikä tarkoittaa, että pienellä osalla organisaation jäsenistä on paljon valtaa siihen, mitä organisaatio tekee, ja komentoketjujen kautta voidaan päättää, mitä muiden organisaation jäsenten tulisi tehdä. (Martela 2023, 23.) Matalat rakenteet delegoivat enemmän päätöksentekoa työntekijöille (Reitzig 2022, 7) ja näin työntekijät voivat ottaa suoraan yhteyttä uuden tiedon lähteeseen, ja tiedonsiirtoa voidaan

parantaa vähentämällä väärinkäsityksiä tiedon implementoinnissa organisaation sisällä. Tämän seurauksena matalassa organisaatiossa työntekijöiden päätökset ja toiminta ovat yhdenmukaisempia muiden organisaation toimintojen kanssa. (Yinan, Tang & Zhang 2014, 173.)

Joustava organisaatorakenne mahdollistaa helpommin yhteistyön eri asiantuntijoiden välillä. Työntekijöillä on tyypillisesti oma vastuualueensa tietyssä toiminnossa, mutta joustava organisaatorakenne mahdollistaa heidän siirtämisen uuteen projektiin, tiimiin tai uuden haasteen pariin. Organisaatioiden on kyettävä kokoamaan tiimejä ongelmien ilmetessä jonkinlaisen ratkaisun löytämiseksi. (Head & Alford 2015, 731.) Ketteryys käsitteenä ymmärretään joustavina lähestymistapoina, jotka ovat erityisen tehokkaita monimutkaisuuden ja epävarmuuden yhteydessä (Zavyalova, Sokolov & Lisovskaya 2020, 1096). Ketterälle organisaatiolle on tyypillistä autonomisten tiimien ja tiimiverkoston käyttö erityisesti silloin, kun suoritetaan kompleksisia ja kriittisiä tehtäviä (Denning 2016, 13). Ketterän organisaation työntekijät hankkivat yleensä tiettyyn projektiin tarvittavat tiedot, taidot ja kyvyt työprosessin aikana toteuttaen näin learning-by-doing-periaatetta. Oppimisen helpottamiseksi prosessipäälliköt voivat olla mukana tiiminkehitysprosesseissa. (Zavyalova, Sokolov & Lisovskaya 2020, 1096.) Ketterän organisaation malli edistää mukautuvaa suunnittelua, evolutiivista kehitystä ja jatkuvaa parantamista. Ketteryys mahdollistaa ratkaisuja monimutkaisiin toimintaympäristöstä tuleviin vaatimuksiin itseorganisoituvien monialaisten tiimien yhteistyön kautta. Ketterät organisaatiot hyödyntävät tiimejä ja luovat verkostoja, joissa työskentelee monia myös organisaation ulkopuolelta. Näitä tiimejä koordinoidaan horisontaalisesti ja ne tuottavat uutta arvoa organisaation asiakkaille vuorovaikutteisesti. (Denning 2016, 10, 11, 15.) Ketterät tiimit ovat yleensä hyvin läpinäkyviä projektien tavoitteiden ja sisältöjen suhteen. Vastuu tuloksista ja tehtävien allokoinnista projektin sisällä jaetaan tasan kaikkien tiimin jäsenten kesken. Tasaisen organisaatorakenteen vuoksi urakehitys ketterissä yrityksissä liittyy usein horisontaalisiin rotaatioihin. Työntekijät voivat siirtyä projektista toiseen kasvattaen tai vähentäen vastuutaan ja korvauksiaan. (Zavyalova, Sokolov & Lisovskaya 2020, 1096, 1100.)

Johtajat toimivat enemmän mahdollistajina kuin valvojina, jotta he voivat hyödyntää työntekijöiden täysiä kykyjä ja pätevyyskykyjä (Denning 2016, 13). Esimerkiksi ketterissä projektiryhmissä johtajilla on vähemmän kontrollia, ja he ovat enemmän suuntautuneita projektitiimien toiminnan tukemiseen (Zavyalova, Sokolov & Lisovskaya 2020, 1100). Viestintä on avointa ja keskustelevaa eikä ylhäältä alas ja hierarkkista (Denning 2016, 13). Verrattuna perinteisempiin projektipohjaisiin organisaatioihin ketterät yritykset tarjoavat epävirallisempia ja joustavampia kykyjä parantavia

käytäntöjä. Koska yksilölliset pehmeät taidot ovat tärkeitä ketterille tiimeille, hyvin suunnitellut kyvykkyyttä parantavat käytännöt voivat vaikuttaa voimakkaasti ketterien yritysten suorituskykyyn. (Zavyalova, Sokolov & Lisovskaya 2020, 1099.) Ketteriä toimintatapoja noudattavat organisaatiot ovat raportoineet innovaatioiden nopeammasta toteutuksesta, paremmasta reagoinnista todellisiin asiakastarpeisiin, parantuneesta asiakastyytyväisyydestä ja henkilöstön sitoutumisesta. Organisaatioissa tunnustetaan, että perinteiset sisäänpäin kääntyneet kontrollihenkiset johtamiskäytännöt ovat tehottomia nopean arvaamattoman muutoksen maailmassa. (Denning 2016, 11, 15.) Kollektiivisen älykkyyden hyödyntäminen organisaatiossa tarkoittaa kontrollien vähenemistä, sillä aikaisemmat hierarkkiset rakenteet avautuvat (Leimeister 2010, 247). Ketterät, joustavat ja matalat organisaatiot mahdollistavat kollektiivisen älykkyyden sujuvamman hyödyntämisen kuin perinteiset hierarkkiset organisaatiot.

### *3.4 Kriittisiä näkökulmia kollektiivisesta älykkyydestä*

Ketterille ja matalille organisaatioille on tyypillistä autonomiset tiimit, mutta suurella autonomialla on myös haittapuolia. Tiimeillä voi olla autonomia tiimin jäsenten sekä uusien kehittämisideoiden valinnassa. Autonomia tiimien valinnassa voi lisätä taipumusta työskennellä ystävien kanssa parhaiden mahdollisten yhteistyökumppaneiden sijaan. Jos työntekijät muodostavat tiiminsä ilman ohjausta tai johtajan vaikutusta, on todennäköistä, että he valitsevat tiimikaverit samankaltaisuuden tai aiemman yhteistyökokemuksen perusteella. Autonomia valita tiimin jäsenet voi johtaa liialliseen homofiliaan eli samankaltaisuuteen, mikä voi mahdollisesti heikentää suorituskykyä. Kollektiivista älykkyyttä harjoittavien työntekijöiden tulisi tiimin valinnassa esimerkiksi sukupuolen sijaan tarkastella persoonallisuuksia ja taitoja, jotka sopisivat suoritettavaan tehtävään. (Dahlander 2022, 27, 28.)

Barlow ja Dennis (2016) kumoavat aikaisempaa teoriaa ja tutkimusta kollektiivisesta älykkyydestä (ks. Engel ym. 2014). He tutkivat kollektiivisen älykkyyden esiintymistä virtuaaliryhmissä, jotka käyttävät tietokonevälitteistä viestintää. Aikaisemmissa tutkimuksissa todetaan, että kollektiivista älykkyyttä esiintyy sekä kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa että virtuaaliryhmissä ja että kollektiiviseen älykkyyteen liitetään ryhmän jäsenten sosiaalinen herkkyys, eli kuinka hyvin yksilöt ymmärtävät muiden ryhmäläisten tunteita vihjeiden perusteella (ks. Engel ym. 2014). Kuitenkin Barlowin ja Denniksen tulokset osoittavat, että kollektiivinen älykkyys ei ole luontaista kaikille ryhmille ja heidän tutkimuksessaan virtuaaliryhmissä ei ollut havaittavissa kollektiivista älykkyyttä.

Heidän tutkimuksensa mukaan organisaatiot eivät voi odottaa, että ryhmä, joka suoriutuu hyvin yhdestä tehtävästä, on erittäin suorituskykyinen muissa tehtävissä, varsinkin jos se hyödyntää tietokonevälikkeistä viestintää, jossa on vähän sosiaalista herkkyttä saatavilla. Heidän mukaansa todella älykkäiden ryhmien tulisi suoriutua hyvin suhteessa muihin ryhmiin jopa erityisissä olosuhteissa. (Barlow & Dennis 2016, 702, 703, 708.)

Kollektiivisen älykkyyden vastakohtana voidaan pitää kollektiivista tyhmyyttä (engl. collective stupidity). Kollektiivista tyhmyyttä esiintyy, kun organisaatio palkkaa älykkäitä työntekijöitä, mutta heidän yhteinen kumuloitunut älykkyysosamääränsä (ÄO) on pienempi kuin heidän yksittäinen älykkyysosamääränsä. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa ei kyetä hyödyntämään yksilöiden älykkyyttä kunnolla. Kollektiivinen tyhmyys heikentää muun muassa organisaation sopeutumista ympäristön ja strategisten näkökulmien muutokseen. Ryhmässä kollektiivista tyhmyyttä luo sosiaalisen vetelehtimisen (engl. social loafing) tai ”vapaamatkustuksen” ilmiö. Ilmiössä on kyse siitä, että ryhmässä työskennellessä ja ryhmän koon kasvaessa ihmiset alkavat työskentelemään vähemmän kuin työskennellessään yksin, jolloin heidän tehokkuutensa heikkenee. Ihmiset uskovat, että muut ryhmän jäsenet eivät välttämättä työskentele yhtä reilusti ja tehokkaasti ja näin ollen tasapainottavat omia ponnistelujaan. Toinen tekijä ilmiön syntymiseen on kokemus vastuun jakautumisesta. Ryhmän lopullista suorituskykyä ja aikaansaannosta ei voida yhdistää yhteen henkilöön, jolloin kunkin yksilön työpanos voi vääristyä suhteessa koko ryhmän tuotokseen. (Ahmadzadeh, Safari & Teimouri 2022, 1258, 1264, 1265, 1266.) Tämän tutkimuksen kannalta kriittisten näkökulmien tiedostamisella voidaan löytää ennaltaehkäiseviä ratkaisuja haastateltavien johtajien kokemuksista ja käytännöistä.

# 4 HAASTAVAT JOHTAMISTILANTEET

Neljännessä luvussa esitellään haastavien johtamistilanteiden määritelmä tässä tutkimuksessa sekä muiden tutkijoiden tunnistamia haasteita johtamisessa. Asianmukaista on myös kuvata pirullisten ongelmien piirteitä ja monitulkintaista käsittelemistä, sillä johtajien on hyvä tunnistaa pirulliset ongelmat haasteita kohdatessaan. Lopuksi kuvataan kompleksisuuden johtamista, osallistavaa sekä jaettavaa johtamista haastavia tilanteita ja kollektiivista älykkyyttä tukevia johtamismalleina.

## *4.1 Haastavien johtamistilanteiden määritelmä*

Sydänmaalakka (2019, 154) jakaa johtamisen tapahtuvan eri tasoilla: itsensä johtaminen, yksilöiden johtaminen, tiimin johtaminen, organisaation johtaminen sekä verkostojen johtaminen. Kollektiivisen älykkyyden kytkeytyessä haastaviin johtamistilanteisiin tiimien johtaminen korostuu ja on keskiössä. Tässä tutkimuksessa keskitytään tiimeihin ja niiden johtamiseen, jolloin rajataan muut johtamisen tasot ulkopuolelle.

Yleisesti johtamisessa koetaan haasteeksi erilaiset ristiriitatilanteet, organisaation koko, erillisten toimipisteiden johtaminen sekä yhteistyö muiden organisaatioiden kesken. Muutostilanteet haastavat johtamista sekä niukkenevien resurssien (raha ja ihmiset) hallitseminen. Myös johtajaan itseensä kohdistuvat syyt, kuten johtajana kehittymisen keskeneräisyys tai osaamisen vaje koetaan haasteena. (Juuti & Aaltio-Marjosola 2006, 147.) Juuti ja Aaltio-Marjosola (2006, 234) luokittelevat johtamiseen liittyvät haasteet kolmenlaisiin ryhmiin. Ensimmäinen ryhmä edustaa ulkoisia haasteita, joita ympäristö asettaa. Toinen ryhmä muodostuu organisaation olemukseen liittyvistä haasteista ja olemuksen muuntumisesta ympäristön muuttuessa. Kolmas ryhmä koostuu haasteista, jotka liittyvät johtamisen olemukseen.

Unterhitzberger ym. (2021, 932) tunnistavat projektijohtajien haasteellisia tilanteita käsittelevässä tutkimuksessaan kolme laajaa haastavien johtamistilanteiden luokkaa: rakenteellinen ympäristö, sosiaalinen ympäristö ja sidosryhmien ominaisuudet. Rakenteellisella ympäristöllä tarkoitetaan

organisaatiota, projekteihin osallistujia, tavoitteita sekä johtamista. Tehottomat organisaatorakenteet tai toimintatapojen puute ongelmien ratkaisemiseksi luo haastavia tilanteita. Laki, rahoitus tai hankintareitit voidaan kokea pullonkaulana, silloin kun ne eivät edistä kumppanuustyötä tai nopeaa sidosryhmien välisen luottamuksen rakentamista. Projektin tavoitteet, aikataulu ja kustannukset (budjetti) voivat luoda haasteita johtamiseen. Lisähaasteita syntyy, jos hankkeen osallistujien tavoitteet ovat erilaiset tai koulutus ja osaaminen ei vastaa tehtävän vaatimuksia. Rakenteellisiin haasteisiin liitetään myös toisistaan poikkeavat organisaatiokulttuurit. Sosiaalisella ympäristöllä tarkoitetaan vuorovaikutusta kuten esimerkiksi, miten hankkeiden eri toimijat suhtautuvat toisiinsa. Haastavat tilanteet voivat olla vaikeuksia rakentaa ja ylläpitää ihmisten välisiä suhteita. Empatian puute on toinen sosiaalisen ympäristön haaste, sillä projektijohtajien on oltava tietoisia sidosryhmän tarpeista ja osoittaa kykyä tunkea empatiaa. Yhtenä haasteena viimeisessä luokassa koetaan sidosryhmät, joita pidetään vaikeina yksilöllisten persoonallisuuspiirteiden perusteella. Tähän voi vaikuttaa joko yksilön rooli projektissa tai hänen odotuksensa projektia kohtaan, mitkä voivat olla epärealistisia.

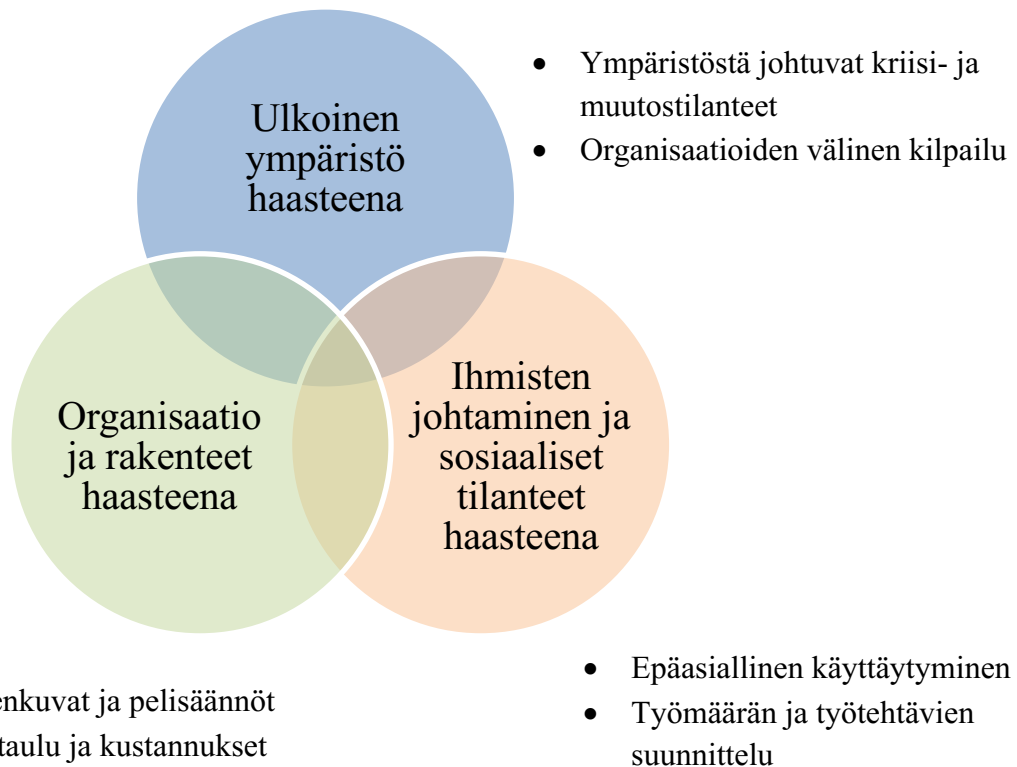
Järvinen (2014) tyypittelee työyhteisön ja tiimien johtamisen ongelmia neljään pääryhmän: rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet, muutos- ja kriisitilanteet, henkilölähtöiset ongelmat sekä kärjistyneet yhteistyöongelmat ja -ristiriidat. Rakenteellisilla ongelmilla viitataan epäselvyyksiin työyhteisön peruspilareissa, kuten epäselvät toimenkuvat, työjärjestelyt ja pelisäännöt. Rakenteellisia ongelmia työpaikoille tuottaa erityisesti jatkuva muutos. Tyypillisiä organisaatiouudistuksia tai -muutoksia ovat yrityskaupat, ulkoistaminen, henkilöstön supistukset, toimintojen lakkauttaminen, päällekkäisyyksien karsiminen ja kehittämishankkeet, jotka voivat olla haasteellisia niin esihenkilölle kuin työntekijöille. Muutostilanteet usein koetaan uhkana työyhteisöissä, koska ne herättävät epävarmuutta ja huolta. Johtamiseen kohdistuu haasteita myös henkilölähteisistä ongelmatilanteista. Toisinaan yksilöiden henkilökohtaiset ongelmat näkyvät työpaikalla ja vaikuttavat käyttäytymiseen, työsuoritukseen ja laajemmin työyhteisön toimintaan. Ongelmat voivat ilmetä työsuorituksen heikkona laatuna tai tehokkuutena. Esihenkilöt saattavat kokea, että näihin yksilön ongelmiin on haasteellista tai epämiellyttävää puuttua ja niitä on ikävää selvittää. Esihenkilö voi kohdata ristiriitaisen tilanteen silloin, kun työntekijän työsuoritukset ovat moitteettomia, mutta hänen käyttäytymisensä on epäasiallista ja häiritsee muita. Viimeinen pääryhmä sisältää yhteistyöongelmat ja -ristiriidat, jotka ilmenevät kanssakäymisen ja vuorovaikutuksen vaikeuksina. Näiden seurauksena työnteko voi hankaloitua ja työntekijöiden jaksaminen ja motivaatio heikentyä. On hyvä huomioida, että haasteelliset johtamisen tilanteet eivät johdu vain työntekijöistä vaan myös johdolla voi olla sisäisiä ristiriitoja.

Syvänen ja Tappura (2013) erittelevät tutkimuksessaan yksityiskohtaisemmin esihenkilöiden nimeämiä vaikeita johtamistyön tilanteita. Taulukkoon 1 on koostettu ja ryhmitelty johtajien kokemia haasteellisia tilanteita.

**TAULUKKO 1.** Listaus haasteellisista johtamisen tehtävistä (mukailen Syvänen & Tappura 2013; Juuti & Aaltio-Marjosola 2006)

<b>Haasteellisia johtamisen tehtäviä</b>	
<b>Organisaation olemus haasteena</b>	Organisaation linjausten, tavoitteiden, periaatteiden ja pelisääntöjen laatiminen ja implementointi
<b>Ulkoinen ympäristö haasteena</b>	Kireä taloustilanne ja niukat voimavarat suhteessa tavoitteisiin
	Uudistaminen ja kehittäminen vastaamaan ympäristön vaatimuksia
<b>Johtaminen haasteena</b>	Myönteisen ja rakentavan palautteen antaminen
	Työntekijöiden yksilöllisen työmäärän, työpanosten ja työtehtävien suunnittelu
	Henkilöstöasiat ja henkilöstöjohtaminen
	Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus työnjaossa
	Kiireen ja työpaineen hallinta
	Työyhteisön sosiaalisten suhteiden edistäminen työpaikalla
	Ristiriitojen hallinta sekä vaikeat vuorovaikutussuhteet ja persoonat työpaikalla

Haastavia johtamistilanteita ryhmitellään samankaltaisesti edellä mainituissa lähteissä. Esimerkiksi molemmat Unterhitzberger ja kumppanit (2021) sekä Järvinen (2014) pitävät rakenteellisia ongelmia yhtenä luokituksena. Molemmat myös tunnistavat sosiaaliset haasteet johtamisessa. Lisäksi Järvisen (2014) yhtenä luokitteluna ovat henkilölähtöiset- ja yhteistyöongelmat sekä ristiriidat. Samaten Unterhitzbergerin ym. (2021) ryhmittelyssä esiintyy sosiaalinen ympäristö, jolla he tarkoittavat muun muassa verkostoja ja vuorovaikutusta.



**KUVIO 5.** Haasteelliset tilanteet johtamisessa (mukaillen Juuti & Aaltio-Marjosola 2006; Järvinen 2014; Unterhitzenberger ym. 2021; Syvänen & Tappura 2013)

Tässä tutkimuksessa haastavilla johtamisen tilanteilla tarkoitetaan esihenkilöä kuormittavaa tilannetta, jonka ratkaiseminen koetaan vaikeaksi ja johon mahdollisesti tarvitaan tukea ja apua. Tarvittava apu voi olla kollektiivisen älykkyyden hyödyntäminen tilanteiden ratkaisemiseksi. Lisäksi haastavana tilanteena voidaan kokea heikkous omassa substanssiosaamisessa ja asiantuntijuudessa, jolloin myös suoriutuminen työtehtävistä hankaloituu. Kuvio 5 havainnollistaa esimerkein kolme kategorialla, joissa ilmenee haasteellisia tilanteita johtamisessa. Haastavat tilanteet eivät välttämättä tapahdu pelkästään vain yhden kategorian sisällä, vaan ne voivat olla myös keskenään päällekkäisiä, kun esimerkiksi ilmenee ristiriitatilanne työntekijän ja organisaation välillä.

#### 4.2 Haastavia tilanteita ja kollektiivista älykkyyttä tukevia johtamismalleja

Aikaisemmin kappaleessa 3.4 havainnollistettiin kollektiiviseen älykkyyteen soveltuvia organisaatiomalleja. Johtajat voivat työssään kohdata vaikea tulkintaisia niin kutsuttuja pirullisia ongelmia (engl. wicked problems), jotka koostuvat ainutlaatuisista ja monisyisistä kysymyksistä. Monet ongelmat arjessa ovat pirullisia, koska niihin ei ole yhtä tiettyä pätevää ratkaisua tai oikeaa

vastausta, vaan ainoastaan eri näkökulmista parempia tai huonompia vastauksia. (Elia & Margherita 2018, 279.) Mitä monimutkaisempi ja monimuotoisempi tilanne on, sitä pirullisempi ongelma yleensä on kyseessä. Johtajille tilanteen monimutkaisuus ja kompleksisuus lisää epävarmuutta tai epäselvyyttä ongelman ratkaisemisessa. Pirullisten ongelmien ratkaiseminen on haastavaa niiden luontaisen monimutkaisuuden vuoksi sekä myös siksi, että erityisesti julkisen sektorin johtamismekanismit saattavat itsessään monimutkaistaa tai vaikeuttaa kyseisten ongelmien ratkaisemista. (Head & Alford 2015, 718, 719). Head ja Alford (2015, 718) väittävät, että pirullisia ongelmia on erilaisia ja niihin soveltuvat erityyppiset ratkaisut. Samaten kaikkiin haastaviin johtamisen tilanteisiin ei aina välttämättä sovellu kollektiivisen älykkyyden hyödyntäminen.

Yksi lähestymistapa pirullisiin ongelmiin on yhteistyö eli tämän tutkimuksen näkökulmasta kollektiivinen älykkyys (ks. Centola 2022, 929; Head & Alford 2015). Yhteistyön ansiosta ongelman ratkaisussa voidaan hyödyntää laajempaa erityistietämystä, mikä täydentää yksittäisten asiantuntijoiden tiedon vajavaisuutta. Yhteistyösuhteiden rakentaminen parantaa pirullisten ongelmien ymmärtämistä ja ratkaisemista, kun useilla osapuolilla on erilaiset tiedot, arvot ja näkökulmat. Yhtenä haasteena johtajilla on luoda suotuisat olosuhteet keskusteluille, joissa voidaan päättää muun muassa väliaikaisista ratkaisuista vallitseviin ongelmiin. Joillakin osapuolilla voi olla jo kokemusta yhteistyön hyödyntämisestä toimintatapana, jolloin he voivat tuoda mukanaan myös hyödyllisiä taitoja työskentelyn vakiinnuttamiseksi ja työskentelysuhteiden työstämiseksi. Keskinäinen luottamus on tärkeä pohja yhteistyölle, sillä luottamuksen vallitessa osapuolet tuovat helpommin esille eriäviä mielipiteitä, mikä auttaa vaikeiden ongelmien ratkaisemisessa. (Head & Alford 2015, 718, 725, 727.) Aikaisemmin haastavia johtamisen tilanteita määriteltessä Unterhitzberger ym. (2021) kuitenkin toteavat ihmisten välisten suhteiden rakentamisen ja ylläpitämisen olevan juuri yksi johtamisessa esiintyvistä haasteista.

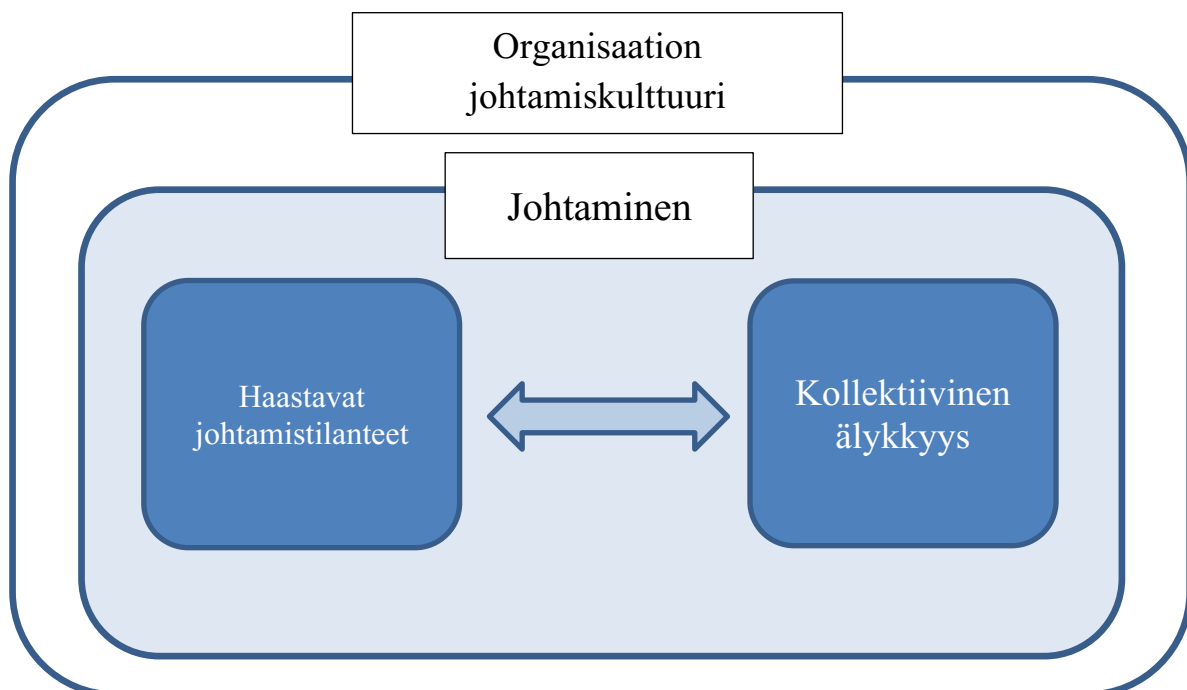
Toisena lähestymistapana voidaan pitää kompleksisuuden johtamista, joka on avoin oppimiselle, luovuudelle ja tiedontuottamiselle. Kompleksisuusjohtajuus viittaa johtamismalliin, joka kykenee johtamaan tiedon tuottamisprosessia tehokkaasti, ehdottamaan poikkeuksellisia ratkaisuja ongelmiin, ohjaamaan saatavilla olevaa organisaatioiden epävirallista prosessia ja tuomaan helpotusta kaaokseen. Johtajat luovat sosiaalisia, muodollisia ja epävirallisia ryhmävuorovaikutuksia organisaatioissa ja tarjoavat joustavuutta sekä resonanssia vastaamaan uusiin olosuhteisiin. Kompleksisissa haastavissa tilanteissa johtamisen tulisi olla joustavaa, vuorovaikutteista ja dynaamista. Joustavuus ja dynaamisuus organisaatiossa tarkoittaa sitä, että johtajilla sekä organisaation eri yksiköillä on vähän rajoitteita toiminnassaan. (Baltaci & Balci 2017.)

Jotta kollektiivista älykkyyttä pystyttäisiin hyödyntämään hyvin organisaatiossa, tulisi johtamiskäytäntöjen olla linjassa kollektiivisen älykkyyden toimintaperiaatteiden kanssa. Kollektiivista älykkyyttä tukevia johtamismalleja ovat muun muassa osallistava sekä jaettu johtaminen, jotka mahdollistavat asiantuntijoiden yhteistyön haasteiden ratkaisemiseksi yhdessä. Osallistavassa johtamisessa johtaja pyytää tiimin jäseniä ilmaisemaan ideansa ja ottaa ideat huomioon päätöksenteossa. Valta tehdä lopullisia päätöksiä pidätetään edelleen seuraajilta, koska muodolliset johtajat säilyttävät suurimman osan auktoriteetista ja vaikutusvallasta ryhmässä. (Zhu, Liao, Yam & Johnson 2018, 840.) Tosin sanoen osallistava johtaminen mahdollistaa, kannustaa ja tukee työntekijöitä osallistumaan organisaatioiden päätöksentekoprosesseihin samalla integroiden heidän henkilökohtaisia tavoitteitaan aktiivisesti organisaation tavoitteisiin. Osallistavaa johtamista luonnehtivat myös seuraavat piirteet. Prosessissa, jossa työntekijät osallistuvat päätöksentekoon, johtajat ja alaiset ovat tasa-arvoisessa asemassa ja luottavat toisiinsa. Organisaatiokysymykset ja haasteet pyritään ratkaisemaan demokraattisilla neuvotteluilla. (Wang, Hou & Li 2022, 2, 3.) Johtajien osallistamisen tasoa voidaan mitata kahdella kriteerillä: delegoinnin ja vaikutusmahdollisuuksien tasoilla. Delegointi tapahtuu, kun johtajat antavat vastuuta tiimiläisille. Vaikutusmahdollisuudet voidaan määritellä vallan määräksi, jonka yksilöt tuntevat johtajien toimien ja päätöksentekoprosesseihin osallistumisen perusteella. Johtajien tulisi myös vaalia organisaatiokulttuuria, joissa työntekijät voisivat avoimesti ilmaista vaihtoehtoisia mielipiteitä sekä osallistua aktiivisesti päätöksentekoon. (Kim & Schachter 2015, 438, 452.)

Zhu, Liao, Yam ja Johnson (2018, 837) määrittelevät jaetun johtamisen tiimi-ilmiöksi, jossa johtajuuden roolit ja vaikutusvalta jakautuvat tiimin jäsenten kesken. Jaetun johtamisen on todettu vähentävän konflikteja, lisäävän ryhmän sisäistä luottamusta sekä konsensusta ja yhteenkuuluvuutta tiimeissä. Jaettu johtaminen lisää ymmärrystä tiimin päätöksistä, vaikka kaikki jäsenet eivät pitäisi päätöksistä henkilökohtaisesti. (Bergman, Rentsch, Small, Davenport & Bergman 2012, 36.) Vaikka jaetulla johtajuudella on monia etuja tiimeille, se voi myös olla haitallista tietyissä tiimikonteksteissa. Tiimeillä, joilla on korkea jaetun johtajuuden taso, voi viedä enemmän aikaa yhteisymmärryksen saavuttamiseen, mikä voi johtaa päätöksenteon tehokkuuden heikkenemiseen. Lisäksi jaettuun johtamiseen liittyy vastuun hajaantuminen. Yksilöt eroavat toisistaan myös johtamiskyvyiltään ja motivaatioltaan johtaa. Jaetun johtamisen haittapuoleksi voi vielä mainita sen, että muodollinen ryhmänjohtaja voi kokea valta-aseman loukkauksen, kun tiimin jäsenet ottavat johtorooleja. (Zhu Liao, Yam & Johnson 2018, 848.)

# 5 KOLLEKTIIVISEN ÄLYKKYYDEN JA TIIMIEN JOHTAMINEN

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu kollektiivisen älykkyyden sekä haastavien johtamistilanteiden ympärille. Viitekehys syventää ymmärrystä tutkimusaiheesta perehtymällä laajalaisesti aihetta käsitteleviin teoksiin ja aikaisempiin tutkimuksiin (Puusa, Juuti & Aaltio 2020). Viitekehys muodostaa kokonaiskuvan tutkimuksessa käytetyistä käsitteistä ja teorioista (Tuomi & Sarajärvi 2018). Kuvioissa 6 on hahmoteltu pääkäsitteiden välisiä yhteyksiä ja suhteita. Organisaation johtamiskulttuurien ja -käytäntöjen sekä organisaatiomallin tulisi tukea ja mahdollistaa kollektiivisen älykkyyden hyödyntämistä. Johtaminen on tutkimuksen kontekstina eli asiayhteytenä, jossa kollektiivista älykkyyttä ja haastavia johtamistilanteita tapahtuu. Johtaja on osallisena sekä haastavissa johtamisen tilanteissa että kollektiivisen älykkyyden harjoittamisessa. Johtajan tulisi ymmärtää ja kyetä hyödyntämään haastavissa johtamistilanteissa kollektiivisen älykkyyden ominaisuuksia.



**KUVIO 6.** Synteesi keskeisten käsitteiden yhteydestä

Seuraavaksi kootaan kollektiivista älykkyyttä ja haastavia johtamistilanteita yhteen isommassa organisaatiokontekstissa eli älykkäissä organisaatioissa. Älykkäissä organisaatioissa johtamisen sekä työskentelytapojen tulee samaten olla älykkäitä. Kollektiivisessa johtajuudessa yhdistyvät niin kollektiivisuus, tiimit ja niiden johtaminen.

### *5.1 Älykäs organisaatio ja älykäs johtaminen*

On yleisesti tiedossa, että organisaatiot kohtaavat nykyään kasvavan kilpailun haasteet. Siksi organisaatioiden on kehitettävä älykkäämpiä suunnitelmia useille erilaisille ja reaaliaikaisille haasteille. Kiinnostus älykkäitä organisaatioita kohtaan on kasvanut, koska organisaatioiden on oltava yhä kilpailukykyisempiä ja kestävämpiä. (Alhawari, Al Shawabkeh & Al-Kharabsheh 2022, 1, 22.) Myös pandemian aiheuttaman terveyskriisin myötä teknologia on varmistanut työsuoritusten jatkuvuuden tarjoamalla mahdollisuudet älykkääseen ja ketterään työskentelyyn. Koska teknologiatyötä on pandemiakriisin alkuvaiheessa pidetty poikkeuksellisena, organisaatiot ovat kokeilleet uusia käytäntöjä ja menettelytapoja, joilla toteutetaan koordinoituneita mekanismeja joustavalle ja digitaaliselle työlle. (Romanelli 2022, 4.) Erityyppisten organisaatioiden erityispiirteistä ja roolista nykypäivän kirjallisuudessa on kirjoitettu paljon, mutta älykkäitä organisaatioita koskevan tiedon syventämisestä on vielä vähän tutkimusta (Adamik & Sikora-Fernandez 2021, 2). Li, Qin ja Wang (2023) puhuttelevat älykkäitä organisaatioita jopa uutena johtamisen paradigmana. Autonomisten organisaatioiden ja hajautettujen toimintojen ohjaama uusi johtamisparadigma on muotoiltu älykkäiden organisaatioiden ja älykkäiden toimintojen edistämiseksi. Älykkyyden käsite on nousussa ketterien ja älykkäiden työskentelytapojen myötä (Romanelli 2022, 2). Älykkään organisaation rakennuspalikoita ovat oppiva organisaatio, ketterä organisaatio, tietopohjainen organisaatio ja joustava organisaatio (Khan & Haleem 2015, 809). Näistä erityisesti ketterää ja joustavaa organisaatiota käsiteltiin aiemmin kappaleessa 3.4.

Älykkäiden organisaatioiden konsepti perustuu tiettyihin vaatimuksiin ja tiettyyn tapaan valjastaa tietotyökaluja ja johtamiskäytäntöjä organisaation sisällä (Adamik & Sikora-Fernandez 2021, 4). Älykkäät ja kestävät organisaatiot edistävät teknologiavetoisuutta kehittämällä yhteistoiminnallisia innovaatioita ja mahdollistamalla digitaaliset ja yhteistyöhön perustuvat työympäristöt (Romanelli 2022, 5). Huomioitavaa on, että älykäs organisaatio käyttää teknologisten ratkaisujen lisäksi myös sosiaalisia, ympäristöllisiä ja organisatorisia innovaatioita (Adamik & Sikora-Fernandez 2021, 5). Älykkäässä työskentelyssä kehitetään sosiaalista ja inhimillistä puolta samanaikaisesti tietotekniikkaa

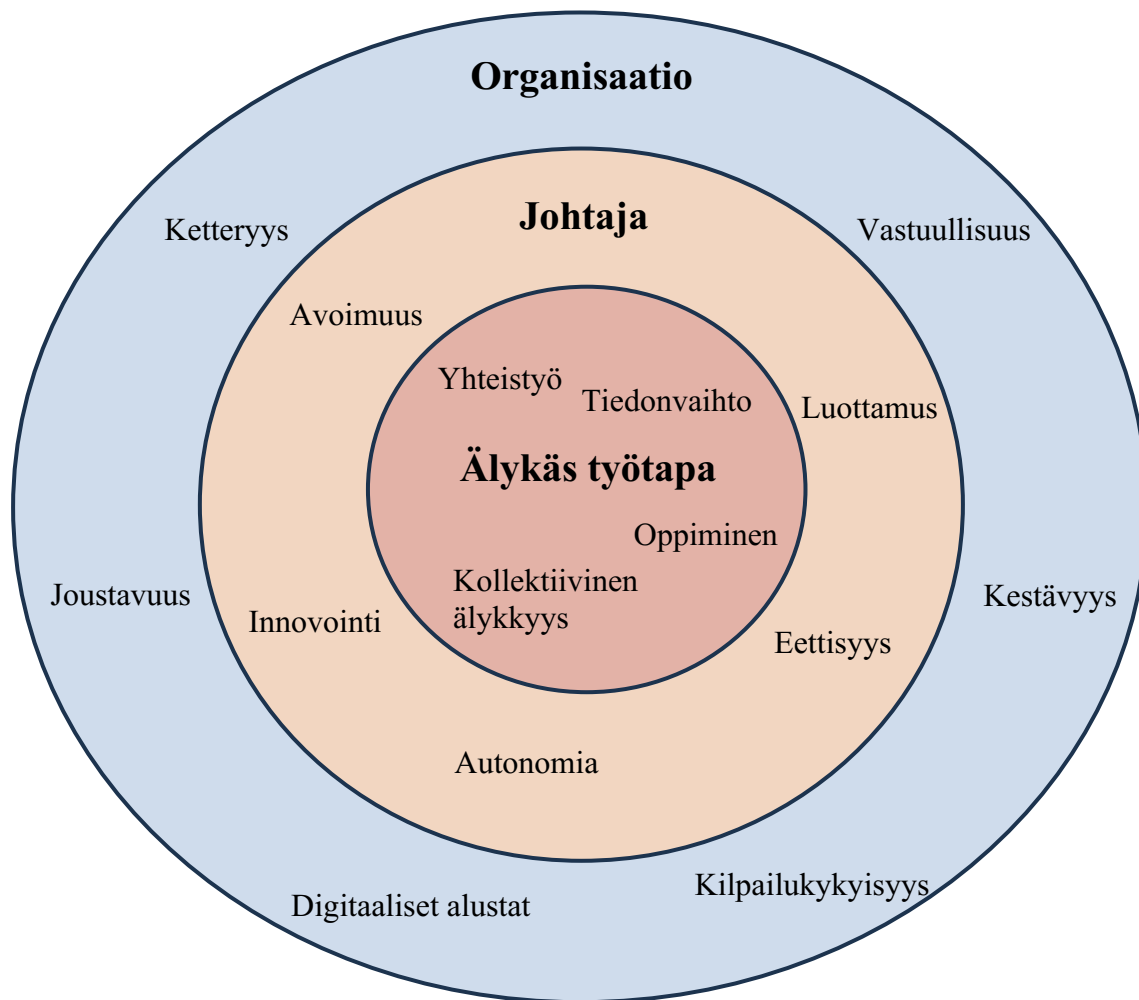
hyödyntäen (Romanelli 2022, 1). Vastuullisuus ja ympäristötietoisuus ovat nyt etusijalla monille älykkäille organisaatioille sekä yksityisellä että julkisella sektorilla (Adamik & Sikora-Fernandez 2021, 6).

Älykkästä työskentelystä on tulossa uusi tapa organisoida työtä, joka edistää yhteistyöhön perustuvaa innovointia. Älykkäällä työnteolla tarkoitetaan organisaatiomallia, joka vahvistaa autonomiaa tulosten saavuttamiseksi sekä arvonluonnin edistämiseksi ja näin ollen hyödyttää sekä työntekijöitä että organisaatiota. (Romanelli 2022, 1, 3.) Älykkään työn soveltaminen edellyttää toimenpiteitä organisaatorakenteessa, työkäytännöissä ja ihmisten käyttäytymisessä. Tällainen ympäristö edellyttää syvällistä kulttuurista kehitystä, joka voi tapahtua vain, kun johtamisvalmiuksia tuetaan laajasti. Vaikka jatkuvat innovaatiot vaativat nopeutta ja kiireellisyyttä, asenteiden ja käyttäytymisen muutokset tarvitsevat aikaa kypsyäkseen. Kun tämä muutos tapahtuu, myös rakenne ja vallan keskittymät muuttuvat jatkuvassa sopeutumisprosessissa. (Iannotta, Meret & Marchetti 2020, 2, 5.) Älykäs työskentely tukee sekä sosiaalista yhteistyötä että johtajia, jotka pystyvät edistämään yhteisöllisyyttä, voimaantumista ja joustavuutta. Se mahdollistaa tilan yhteistyön tekemiselle ja parantaa työntekijöiden ja johtajien välisiä suhteita, tuottavuutta sekä kustannusten alentumista. Älykkään työskentelyn avulla edistetään avoimuuteen ja tiedonvaihtoon perustuvaa älykästä organisaatiokulttuuria työympäristössä. Teknologia vahvistaa vuorovaikutusta, yhteistyötä, yhteisiä normeja sekä tavoitteiden tunnistamista. (Romanelli 2022, 1, 2, 3.)

Uusi johtamisratkaisu korostaa älykkyyden, turvallisuuden, joustavuuden ja ekologisuuden piirteitä (Li, Qin & Wang 2023, 1). Iannotta, Meret ja Marchetti (2020) tutkivat johtamista, jota voidaan nimenomaan soveltaa älykkäisiin työkonteksteihin. Johtajan näkökulmasta älykkäät organisaatiot edellyttävät tietämystä siitä, miten: 1. edistää yhteistyöhön perustuvia ja avoimia suhteita, 2. lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia delegointimekanismien ja koulutuksen avulla, 3. täyttää työntekijöiden odotukset, 5. työskennellä eettisesti ja 6. johtaa virtuaalitiimejä poistamalla vanhentuneet ohjaustyylit. Kehittyneitä teknologioita käytettäessä organisaation tehokkuuden parantamiseksi johtamisen tulisi asettaa ihmiset kaikkien prosessien keskiöön. Prosessit tulisi organisoida johdonmukaisesti ketteryuden, autonomian, luottamuksen ja vastuullisuuden periaatteiden ympärille. Älykkään johtajan tunnuspiirteitä ovat 1. visiointi, 2. inspirointi, 3. itsetuntemus, 4. suhteiden luonti, 5. elinikäinen oppiminen ja 7. innovointi. Johtajan on tärkeää ymmärtää tulevaisuuden visio, nykyhetken tapahtumien mahdolliset vaikutukset ja toimintatavat, jotta voidaan navigoida menestyksekkäästi tulevaisuudessa. Toiseksi älykkäiden johtajien odotetaan olevan inspiroivia, koska he edustavat käyttäytymismalleja, joita muiden on noudatettava.

Itsetietoinen johtaja on tietoinen omasta luonteestaan ja tunteistaan. Neljäs ominaisuus on suhteiden luonti, koska älykkäiden johtajien on yhdistettävä suhteiden teknologiset ja inhimilliset näkökohdat luomalla luottamuksen ja avoimen viestinnän ilmapiiri. Elinikäinen oppiminen motivoi jatkuvaan parantamiseen ja tukee tehokasta työtä koko tiimissä. Tavoitteena on jatkuvasti parantaa työntekijöiden digitaalisia ja pehmeitä taitoja. Viimeisenä innovointi viittaa siihen, että älykkäiden johtajien ei pitäisi rajoittua muutoksen hallintaan, vaan heidän pitäisi luoda sitä tukemalla vahvaa innovaatiota. Johtajat toimivat roolimalleina, joiden käyttäytyminen heijastaa organisaatioiden edistämää arvoja. Kun johtajuutta toteutetaan ja tuetaan oikein älykkäissä työympäristöissä, se auttaa kehittämään uutta ajattelutapaa, asenteita ja käyttäytymistä. Näin työntekijöitä voidaan tukea paremmin uusien menetelmien ja työvälineiden käyttöönotossa. (Iannotta, Meret & Marchetti 2020, 4–7.)

Työntekijöiden jatkuva oppiminen, erikoistuminen, kehittäminen ja laajentaminen on tyypillistä älykkäille organisaatioille (Alhawari, Al Shawabkeh & Al-Kharabsheh 2022, 8). Organisaation toimijoilla on erityinen taipumus jatkuvaan oppimiseen, sillä heillä on kyky luoda, hankkia, organisoida, ylläpitää ja jakaa tietoa sekä käyttää sitä organisaatiokäyttäytymisensä muokkaamiseen. Oppimisprosessien sekä tiedon keräämisen ja prosessoinnin lisäksi työntekijät pystyvät myös luomaan asianmukaiset olosuhteet kertyneen tiedon hyödylliselle levittämiselle ja käytölle. (Adamik & Sikora-Fernandez 2021, 5.) Nämä toimintatavat liittyvät myös aiemmin kappaleessa 3.1 esitettyyn määritelmään kollektiivisesta älykkyudesta, jonka mukaan älykkyys tarkoittaa muun muassa oppimista kokemuksista, olemassa olevan tiedon hyödyntämistä sekä erilaisen osaamisen käyttämistä (esim. McHugh ym. 2016; Sydänmaalakka 2019). Työntekijöiden odotukset ovat myös muuttuneet perusteellisesti, kun työntekijät eivät etsi niinkään ohjeita vaan inspiraatiota. He eivät halua pelkästään ulkoisia palkintoja, vaan sisäistä motivaatiota, ammatillista kasvua, luovuutta ja parempaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa. (Iannotta, Meret & Marchetti 2020, 6.)



**KUVIO 7.** Älykkään toiminnan tunnuspiirteet osa-alueittain

Kuviossa 7 on esitetty älykkään toiminnan tunnuspiirteitä eri tasoilla organisaation, johtajan ja älykkään työn tekemisen näkökulmasta. Kuvio 7 tiivistää ja kokoaa yllä esitetyn älykkään organisaation konseptin. Eri tasojen välillä tapahtuu vuorovaikutusta tunnuspiirteiden välillä. Esimerkiksi vastuullisuutta ei tapahdu vain organisaation tasolla vaan myös johtamisessa ja älykkäässä työskentelyssä. Kollektiivisen älykkyyden voi sijoittaa älykkään työskentelyn yhteyteen. Nämä lähestymistavat vaikuttavat voimakkaasti työskentelyyn ja suhteiden dynamiikkaan, erityisesti mitä tulee esimiehen ja työntekijän väliseen suhteeseen (Iannotta, Meret & Marchetti 2020, 3). Työn ja organisaation tulevaisuus on älykäs, kun esihenkilöt ja työntekijät rakentavat ja jakavat innovatiivisia ratkaisuja vahvistaen ennakoivaa yhteistyötä (Romanelli 2022, 5).

## 5.2 Kollektiivinen johtajuus

Fairhurst, Jackson, Foldy ja Ospina (2020) analysoivat kollektiivisen johtajuuden tutkimuskenttää 2012 ja 2018 vuosien välillä ja käyttivät hakutermeinä kollektiivisen johtajuuden lisäksi sille läheisiä termejä kuten muun muassa jaettu johtaminen. Heidän kaikista 935 hakutuloksistaan vain 10 % sisälsi termin kollektiivinen johtajuus, mikä osoittaa sen, että kollektiivisen johtamisen tutkimusalue ei ole kasvanut niin nopeasti, kuten Fairhurst ja kumppanit alun perin olettivat.

Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark ja Mumford (2009) kehittivät tutkimuksessaan kollektiivisen johtajuuden (engl. collective leadership) prosessia, jota pidetään hyvin monimutkaisena, monitasoisena ja dynaamisena. Heidän määritelmässään kollektiivinen johtajuus syntyy johtajan roolin jakautumisen seurauksena, jolloin korostuu tiimien monipuoliset taidot ja asiantuntemus sekä tiimin jäsenten välinen tehokas tiedonvaihto heidän asiantuntemuksensa hyödyntämiseksi ja koordinoimiseksi. Useat tiimin jäsenet voivat toimia johtajina sekä muodollisissa että epävirallisissa tehtävissä, ja johtamisvastuun siirtyminen perustuu usein siihen, kenen yksilön asiantuntemus on merkityksellisin tietyn ongelman kannalta. Tiimin jäsenet tuovat tyypillisesti päätöksentekoon monipuolista osaamista ja asiantuntemusta, mikä on tärkeä edellytys erilaisten yksilöiden nousulle johtotehtäviin. (Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark & Mumford 2009, 933, 934, 935.) Kollektiivisessa johtajuudessa korostuu siis tiimien diversiteetti eli monimuotoisuus. Johtotehtävien jako ei voi tapahtua ilman, että yksikään henkilö tai kollektiivinen taho on vastuussa ryhmän toiminnasta (Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark & Mumford 2009, 935).

Organisaatiolla on merkittävä rooli kollektiivisen johtajuuden ilmenemisessä. Rakenteelliset sekä kulttuuriset ominaisuudet vaikuttavat kollektiivisen johtajuuden syntymiseen. Tiimit ja organisaatiot voivat luoda olosuhteita prosessin edistämiseksi ja helpottamiseksi. Tiedonkulun kanavien avulla johtajat pääsevät käsiksi verkostonsa tietoihin tai rakentamaan verkostoja. Kollektiivista johtajuutta voi syntyä etenkin organisaatioissa, joissa poikkitoiminnalliset tiimit ja työnkulku ovat jäsenten keskuudessa riippuvaisia toisistaan, koska rakenteet pakottavat tiedonvaihtoon ja toistensa roolien tiedostamiseen. Kollektiivisen johtajuuden edistämiseksi organisaation on luotava erityiset organisatoriset olosuhteet, jotka viestivät, että kollektiivisen johtamisprosessin eri elementtejä arvostetaan. Olisi esimerkiksi tärkeää, että organisaatio arvostaisi yhteistyötä, keskinäistä vuorovaikutusta, tiedon jakamista ja eri roolien havaitsemista sekä sen ymmärtämistä, että muodollinen johtaja ei välttämättä aina ole tiimin korkein auktoriteetti. Nykyisessä viitekehyksessä oletetaan, että tiimeissä on monenlaista asiantuntemusta sekä taitoa ja että johtajat ja tiimit ovat

tehokkaimpia, kun tätä asiantuntemuksen monimuotoisuutta käytetään strategisesti. Näin ollen johtajien on osallistuttava strategiseen suunnitteluun sekä henkilöstön ja resurssien hallintaan. (Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark & Mumford 2009, 948, 951, 953.)

Kollektiivisella johtajuudella voi olla merkittäviä ja hyödyllisiä vaikutuksia tiimi- ja organisaatioprosesseihin. Se tehostaa asiantuntemuksen käyttöä ja lisää myös johtajuuden tehokkuutta tiimin sisällä jakamalla johtoroolin elementtejä niille, jotka soveltuvat parhaiten ottamaan ne vastaan. Tiimin jäsenten välinen yhteenkuuluvuus, sitoutuminen ja luottamus ovat tärkeitä tiimin jäsenten välisten työsuhteiden ylläpitämiseksi, ryhmän sisällä mahdollisesti syntyvien konfliktien ratkaisemiseksi tehokkaasti ja tiimin jäsenten saamiseksi hyväksymään kehittämänsä ratkaisut. Olemassa olevan tutkimuksen perusteella on syytä uskoa, että kollektiivinen johtajuus voi olla hyödyllistä pitkän aikavälin tiimi- ja organisaatiotuloksille, kuten kasvulle, innovaatiolle, selviytymiselle, sopeutumiskyvylle ja organisaatiokulttuurille. Meidän tulisi rohkaista johtajia ja tiimin jäseniä lähestymään johtajuutta kollektiivisena ponnistuksena. (Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark & Mumford 2009, 949, 951, 955.)

# 6 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksen aiheena on haastavien johtamistilanteiden käsitteleminen hyödyntäen kollektiivista älykkyyttä. Puusa, Juuti ja Aaltio (2020) toteavat, että laadullinen tutkimus mahdollistaa aiemmin vähemmän tutkittujen johtamiskäsitysten ja -muotojen ymmärtämisen. Kollektiivisen älykkyyden ja haastavien johtamistilanteiden yhdistäminen on tuore näkökulma johtamistutkimuksen kentässä. Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista lähestymistapaa, koska tarkoituksena on tutkia yksilöiden eli johtajien kokemuksia ja antaa ilmiölle eli kollektiiviselle älykkyydelle merkityksiä. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan erityisesti kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatuksista, näkökulmista ja kokemuksista, jotka tuottavat yksityiskohtaista tietoa ilmiöstä (Puusa, Juuti & Aaltio 2020). Laadulliselle tutkimukselle luonteenomaista on käänneellä ilmiötä monelta kantilta verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen, jossa argumentoidaan lukujen välisiä tilastollisia yhteyksiä. Kun aineisto koostuu yksilöhaastatteluista, ei argumentaatiota voida rakentaa yksilöiden erojen tilastollisiin todennäköisyyksiin. (Alasuutari 2011.) Kvalitatiivinen ote valikoitui tutkimuksen lähestymistavaksi, koska sen avulla pystytään vastaamaan asetettuun tutkimuskysymykseen ja kuvaamaan tehokkaimmin monimutkaisen ja monisyisen ilmiön eli kollektiivisen älykkyyden ilmentymistä haastavien johtamistilanteiden kontekstissa. Kollektiivinen älykkyys on abstrakti ja ihmisten vuorovaikutuksessa syntyvä tutkimuskohde, joten tästäkin syystä laadullinen lähestymistapa on perusteltua. Tässä tutkimuksessa teoria ja aineisto ovat olleet vuoropuhelussa aineiston hankinnan suunnittelussa, analysoinnissa ja tulkinnassa, mikä on myös tyypillistä laadulliselle tutkimukselle (Puusa, Juuti & Aaltio 2020). Teoreettinen viitekehys määrittää, millaista aineistoa kerätään ja millaista menetelmää analyysissä käytetään sekä vastaavasti aineiston luonne asettaa rajoja teoreettiselle viitekehykselle ja analyysimenetelmälle (Alasuutari 2011).

Empiirinen tutkimuskohde on johtaja-asemassa olevien henkilöiden kokemukset haastavista johtamisen tilanteista ja kuinka he ovat hyödyntäneet kollektiivista älykkyyttä niissä. Tutkittavassa ilmiössä yhdistyy yksilön eli johtajan, ryhmän eli kollektiivisen älykkyyden ja niiden molempien välisen vuorovaikutuksen näkökulmat. Tutkimus on siis luonteeltaan laadullinen sekä empiirinen, sillä haastattelutietoja käytetään aineistona tutkimuskohteen kuvaamisessa. Tutkimus on poikittaistutkimus, koska tutkimuskohdetta tutkitaan yhtenä ajankohtana keväällä 2023 ja haastattelut

tapahtuvat kerran. Johtajien kokemukset ovat merkittävä empiirinen tutkimuskohde, sillä kokemusten antaman tiedon avulla voidaan mahdollisesti kehittää organisaatiossa olevia toimintatapoja koskien kollektiivista älykkyyttä ja johtamista.

Kriittinen tutkimusstrategioiden vaihtoehtojen punninta on tarkoituksenmukaista (Puusa, Juuti & Aaltio 2020). Tutkimusaihetta olisi voinut lähestyä esimerkiksi toimintatutkimuksena, jonka perimmäisenä pyrkimyksenä on kehittää toimintaa eli tässä tapauksessa kollektiivista älykkyyttä menetelmänä organisaatiossa (Puusa, Juuti & Aaltio 2020). Tutkimusstrategiana sille on keskeistä saada aikaan ongelmien ratkaisuun ja sosiaalisiin käytäntöihin kohdistuvaa toimintaa. Toimintatutkimus olisi kuitenkin pitänyt kytkeä jo tutkimussuunnitelmavaiheeseen ja rajautui pois sen saaman kritiikin (objektiivisuus, tutkijan ristiriitainen rooli), työläisyyden ja tutkimuksen aikarajoitteiden vuoksi. (Jyrkämä.)

Tutkimuksen analyysi toteutetaan noudattamalla teoriaohjaava analyysimenetelmää. Kyseiselle analyysimenetelmälle on luontaista, että tutkittavan ilmiön määrittely ja aineiston hankinta on vapaamuotoista, mutta teorialla on ohjaava vaikutus (Tuomi & Sarajärvi 2018). Aineistonkeruumenetelmänä toimii teemahaastattelu. Tarkoituksena on haastatella esihenkilöitä eri organisaation yksiköistä ja rajata pois työntekijöiden näkökulmat. Teemahaastattelussa on kolme teemaa, jotka luonnollisesti ovat haastavat johtamistilanteet, tiimityöskentely organisaatiossa ja kollektiivisen älykkyyden edistäminen organisaatiossa. Kollektiivisesta älykkyydestä halutaan tietää enemmän, kuinka sitä on johtamisessa hyödynnetty.

Seuraavaksi kuvataan tarkemmin tutkimuksessa käytettävää aineistonkeruumenetelmää ja yksilöhaastattelujen kulkua. Lopuksi esitellään analyysin periaatteita ja tutkimuksen analyysimenetelmä, joka on teoriaohjaava sisällönanalyysi. Kokonaisuudessaan tämä luku tuo läpinäkyväksi ja jäljitettäväksi tutkimuksen toteutuksen ja analyysivaiheet, mikä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018).

### *6.1 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä*

Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä toimii teemahaastattelu, jolle tyypillistä on edetä tiettyjen etukäteen laadittujen teemojen ja niihin sisältyvien kysymysten mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018). Teemojen avulla ilmiö voidaan purkaa osiin. Teeman tarkastelu edellyttää monen näkökulman

huomioimista, joten teema on laajempi kokonaisuus kuin yksittäinen haastattelukysymys. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020.) Teemahaastattelussa pyritään saamaan tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisia merkityksellisiä vastauksia. Haastattelussa tavoitteena on saada mahdollisimman paljon kokemuksellista tietoa tutkimusaiheesta eli kollektiivisesta älykkyydestä ja haastavista johtamistilanteista. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Haastatteluiden avulla kerätty aineisto on haastateltavien omakohtainen tulkinta asioista, ilmiöstä ja tapahtumista, joita haastattelu käsittelee (Puusa, Juuti & Aaltio 2020).

Teemahaastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi ensinnäkin sen joustavuuden vuoksi. Haastattelun tekee joustavaksi vapaa kysymysten esittämisjärjestys ja erityisesti teemahaastattelun etuna onkin se, että haastattelun aikana voidaan esittää tarkentavia ja syventäviä jatkokysymyksiä saatuihin vastauksiin perustuen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tiedonkeruutilanteessa voidaan suunnata tiedonhankintaa tutkimuskysymysten ja -aiheen kannalta olennaiseen suuntaan (Puusa, Juuti & Aaltio 2020). Haastattelu sopii abstraktien ilmiöiden tutkimiseen (Puusa, Juuti & Aaltio 2020), mitä edellä kollektiivisen älykkyyden todetaan olevan. Toiseksi haastattelun etuna voidaan pitää myös vapautta valita haastateltavat henkilöt sen mukaan, keillä on kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018). Pöysän (2010) mukaan haastattelutilanteessa etuna voidaan pitää toisilleen vieraita henkilöitä. Tätä hän perustelee sillä, että tutut henkilöt voivat ongelmallisesti olettaa toisen jo tietävän asioita (Pöysä 2010, 156, 157). Tutkijalla ei ollut aikaisempia yhteyksiä tutkimusorganisaatioon tai haastateltaviin.

Fairhurst, Jackson, Foldy ja Ospina (2020) analysoivat johtamisesta ja erityisesti kollektiivisesta johtajuudesta tehtyä tutkimuskantaa 2012–2018 vuosien välillä ja heidän 935 tutkimusartikkelin joukosta 39 % eli valtaosa tutkimuksista käytti haastatteluja aineistonkeruumenetelmänä. Tämä tulos tukee sitä, että myös tässä tutkimuksessa on aiheellista valita tutkimusmenetelmäksi haastattelu. Kyseisten hakutulusanalyysien tekeminen antaa tutkijoille mahdollisuuden havaita suuntauksia kirjallisuudessa ja se mahdollistaa konsensuksen tunnistamisen hyvistä käytännöistä. Myös Puusa, Juuti ja Aaltio (2020) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa aineistoa hankitaan tavanomaisesti haastatteluilla, sillä laadullinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia. Olennaista on siis haastateltavien oma näkökulma ja tutkijan vuorovaikutus näiden yksittäisten havaintojen kanssa (Puusa, Juuti & Aaltio 2020).

Jotta haastattelu tuottaisi mahdollisimman tarkoituksenmukaista aineistoa tutkimukselle, haastateltavat täytyisi saada puhumaan mahdollisimman avoimesti omista aiheeseen liittyvistä

kokemuksistaan. Tutkijan tulee säilyttää neutraali asema sekä luoda luottamusta tutkittavan ja tutkijan välille. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020.) Haastattelua tehdessä tulee tiedostaa haasteena, että haastateltava on tutkimuskohteen asiantuntija ja tilanteen mukaan saattaa muistaa asioita väärin, kaunistella tapahtumakulkuja, antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia tai vaieta (Alastalo & Åkerman 2010, 327). Sinällään kokemuspohjaisiin kysymyksiin haastateltava ei voi vastata väärin. Ongelmana haastattelussa voi olla epäselvä ja abstrakti kysymysten muotoilu, jolloin tutkittava ei ymmärrä kysymystä ja tällöin haastattelun tavoitteet vaarantuvat. Tutkija voi käyttää tutkittavalle vieraita käsitteitä tai ilmaisuja olettaen, että ne ymmärretään samalla tavalla. Haastattelua toteutettaessa on tunnistettava, että merkitysten tutkiminen on haasteellista ja haastatteluiden tekeminen edellyttää taitoa. Haastattelijan tulee valmistautua huolella haastatteluun, koska tutkijalla on kriittinen vaikutus tuotetun aineiston sisältöön kysymyksenasettelullaan. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020.) Tutkijalla oli jo kokemusta haastattelujen tekemisestä, mutta siitä huolimatta järjestettiin koehaastattelu ennen varsinaista aineiston keräämistä.

Aluksi kartoitettiin 12 organisaation kiinnostusta osallistua tutkimukseen. Tarkoituksenmukaista tutkimukselle oli valita sellainen tutkimukseen osallistuva organisaatio, jossa on tiimityöskentelyä ja esiintyy mahdollisesti kollektiivista älykkyyttä. Lopulta tutkimukseen valikoitui yksi organisaatio josta sen nettisivujen tarkastelun perusteella. Organisaatio kuvailee toimintansa tapahtuvan ketterissä moniosajatiimeissä, joissa hyödynnetään ketteriä toimintatapoja. Kuvailun perusteella työmenetelmät ovat läpinäkyviä, mikä tarkoittaa tiimin aktiivista viestintää sen tekemisestä ja työtehtävien esilläoloa kaikille. Ketterillä toimintatavoilla vastataan toimintaympäristön ja odotusten muutokseen sekä ratkaistaan ongelmia yhdessä. Yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi eri puolilta organisaatiota kootut asiantuntijat työskentelevät tiimeissä. Työkulttuuria kehitetään jatkuvasti ja erilaisia yhteistyön muotoja haetaan alinomaisesti lisää kokeilemalla ja testaamalla uusia ideoita. Organisaatiossa tunnustetaan esihenkilön muuttunut rooli työn murroksessa ennemminkin sparraajana, valmentajana ja mahdollisuuksien luojana omille tiimeille. Organisaatio on yleisen edun kannalta merkittävä yhteisö yhteiskunnallisen liiketoiminnan luonteensa vuoksi. Nämä tiedot organisaatiosta varmistavat organisaation sopivuuden tutkimusongelmaan vastaamisessa.

Tiedonvaihtoa käytiin organisaation tutkimuspäällikön kanssa sähköpostitse ja hän kartoitti tutkimukseen soveltuvia haastateltavia organisaatiosta. Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa johtajaa, jotka toimivat johto- tai esihenkilötehtävissä. Tehtävänimikkeitä haastateltavilla oli muun muassa talousjohtaja, palvelujen kehittämisen johtaja, data- ja digipalvelujohtaja sekä myyntijohtaja. Johtajilla oli erilaisia työhistorioita ja -taustoja ja kaikilla henkilöillä oli vuosia monipuolista

kokemusta johtamistyöskentelystä. Keskimäärin haastateltavien kokemus vaihtelee 5–10 vuoden välillä. Kriteerinä haastateltaville oli myös se, että heillä on johdettavanaan ainakin yksi oma tiimi. Haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi tutkimuksessa ei erikseen esitellä haastateltavia ja yksilöidä heidän tietojaan. Haastattelussa ei kysytty henkilökohtaisia tutkimukselle tarpeettomia tietoja kuten ikää tai koulutusta. Kriteerinä haastateltavien valinnassa voi olla mahdollisimman homogeeninen haastateltavien joukko. Homogeeninen joukko keskittyy samanlaisuuksien havaitsemiseen, joten haastateltavilla on jotain yhteistä toistensa kanssa. (Saunders, Lewis & Thornhill 2019, 321.) Tässä tutkimuksessa haastateltavat ovat homogeenisiä yhteisen organisaation hierarkkisen tason eli esihenkilöaseman takia. Homogeenisyys mahdollistaa syvemmän tarkastelun. Heterogeenisessä joukossa haastateltavilla on toisistaan erilaisia piirteitä, mikä tässä tutkimuksessa esiintyy haastateltavien eri taustoina ja työkokemuksina johtamisesta. (Saunders, Lewis & Thornhill 2019, 321.) Organisaation eri toimintojen johtajien valintaa perustellaan heterogeenisyydellä. Haasteelliset johtamistilanteet voivat erota organisaation eri osastojen ja toimintojen välillä, joten tutkimuksessa haluttiin laajentaa haastateltavien joukkoa useisiin eri yksiköihin, joissa voi olla eri käytäntöjä yhteistyön tekemisessä. Tämä mahdollistaa ainutlaatuisuuden havaitsemisen. Siispä tässä tutkimuksessa on piirteitä molemmista ulottuvuuksista, jotta saadaan syvällistä ja ainutlaatuista näkemystä kohdejoukosta. Tutkimuksen aika- ja laajuusrajoitteet huomioiden kahdeksan haastateltavaa oli määrältään riittävä koska aineisto alkoi näyttämään saturaation eli kylläntymisen merkkejä, kun johtajilta alkoi tulemaan osittain samankaltaisia vastauksia. Esimerkiksi johtamisen haasteet alkoivat näyttäytymään samankaltaisina johtajille. Saturaatiossa aineisto alkaa toistamaan itseään eli tutkimusongelman kannalta ei tuota enää paljolti uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Haastateltavat osasivat odottaa haastattelukutsua ja heitä lähestyttiin sähköpostitse. Haastattelupyynnössä kuvattiin tutkimuksen aihe ja tavoitteet sekä avattiin kollektiivisen älykkyyden ja haastavien johtamistilanteiden käsitteitä, jotta haastateltavat ymmärtäisivät paremmin ilmiökenttää ja mitä tutkitaan. Haastattelukutsussa painotettiin vapaaehtoista osallistumista sekä anonymiteettiä. Henkilöitä myös tiedotettiin haastattelujen nauhoittamisesta litteroinnin ja analyysin avuksi sekä aineiston käsittelemisestä ja hävittämisestä. Luottamuksellisista ja eettisistä syistä aineisto poistetaan tutkimuksen julkaisun jälkeen eikä aineistoa jatkokäytetä. Haastattelujen tiedonhallinnasta huolehtii vain tutkija ja on ainoastaan tutkijalla nähtävissä.

Haastattelujen onnistumisen kannalta oli erittäin tärkeää, että organisaatioon tutustuttiin ennalta, jotta osattiin esimerkiksi kysyä organisaatiossa ilmenevästä ketteryudesta. Haastattelukysymykset valmisteltiin ja aineisto kerättiin vasta, kun tutkijalla oli vahva ymmärrys teoriasta. Täten

aineistonkeruu perustuu aiempaan teoretietoon eikä näin ollen ole sattumanvaraisesti pelkästään tutkijan mielenkiinnon mukaan jäsenneiltyä. Kysymystenasettelun pohjana voidaan tosin faktatiedon ohella käyttää myös kokemusperäisiä kysymyksiä. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020.) Kuitenkin tutkijan ennako-odotuksista kerättävää aineistoa kohtaan pyrittiin luopumaan, jotta havaittaisiin paremmin uusia jäsennyksiä ja merkityksiä (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 16). Haastattelurunkoa ja kysymyksiä suunniteltaessa aluksi mietittiin, mitä ja minkälaista tietoa halutaan. Suuntaa loi tutkimuskysymys ja taustalla oleva teoreettinen viitekehys. Tiedontarve jaoteltiin eri teemahaastattelulle tyypillisiin teemoihin, jotka ovat A. Haastavat johtamistilanteet, B. Tiimityöskentely organisaatiossa ja C. Kollektiivisen älykkyyden edistäminen organisaatiossa. Johtamistilanteita käsittelevän teeman tarkoituksena on aluksi selvittää jokaiselle yksilölle haastavia johtamisen tilanteita työssä. Seuraavassa teemassa paneudutaan yhteistyön tekemiseen ja nimenomaisesti tiimi/ryhmätyöskentelyyn. Viimeinen teema käsittelee yhteistyön hyödyntämistä ja käyttöä organisaatiossa. Kuinka organisaatio tukee tai mahdollistaa tiimityöskentelyä? Teemat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen, mutta eivät sinällään suoraan vastaa tutkimuskysymykseen (Puusa, Juuti & Aaltio 2020).

Haastattelukysymyksiä luotaessa vältettiin ennako-oletuksia sisältäviä kyllä vai ei -kysymyksiä ja suosittiin avoimia kysymyksiä. Haastateltaville tulisi esittää samaistuttavia kysymyksiä, jotka eivät ole muotoiltu vaikeaselkoisiksi tieteen kielellä. Lisäksi abstraktit ilmiöt tulisi muuntaa konkreettisiksi kysymyksiksi, joihin haastateltavat pystyvät vastaamaan ilman kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkimuksen teoreettisesta kohteesta. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020.) Tästä syystä tieteellisiä teoreettisia käsitteitä jouduttiin operationalisoimaan ja etsimään niille empiirisiä vastineita, jolloin tutkittavat ymmärtävät helpommin tutkittavan kohteen. Operationalisoinnissa teoreettiset käsitteet muutetaan empiirisesti käsiteltävään muotoon huolellisesti määrittelemällä, analysoimalla ja purkamalla ne auki. (Eskola & Suoranta 1998.) Tässä tapauksessa kollektiivista älykkyyttä puhuteltiin esimerkiksi yhteistyön tekemisenä ja ryhmä- tai tiimityöskentelynä. Verkostoajattelun rajautuessa pois tutkimuksesta kollektiivista älykkyyttä ei rinnastettu verkostoihin. Haastattelukysymyksissä esiintyi kollektiiviselle älykkyydelle tyypillisiä ilmaisuja, kuten tiedon jakaminen ja osallistaminen. Haastateltavat eivät saaneet tietoonsa haastattelukysymyksiä etukäteen. Tätä perustellaan sillä, että etukäteen annettu tieto voi rajata tai suunnata liikaa tutkittavien ajatuksia ennakkoon ja näin vaikuttaa epätoivotulla tavalla haastattelujen sisältöön (Puusa, Juuti & Aaltio 2020). Kysymysluettelo oli yksityiskohtainen ja valmiiksi muotoiltu siltä varalta, että haastateltava olisi vähäsanainen. Haastattelurungon tarkoituksena oli tukea haastattelua kuitenkin rajoittamatta sitä. Ennalta laaditut kysymykset myös varmistavat, että haastattelussa keskitytään tutkimuksen

kannalta keskeisiin asioihin. Haastateltavien tapa ja halu kertoa asioita sekä vastaukset vaihtelevat yksilöllisesti. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020.) Haastattelurunko on nähtävissä liitteessä 1.

Haastatteluihin pyydettiin varaamaan noin 1 tunti ja 15 minuuttia aikaa, jotta haastateltava ei kiirehtisi vastauksissaan ja pohtisi kunnolla esitettyä kysymystä. Haastattelut järjestettiin etänä Microsoft Teams -työkalun avulla, joka mahdollisti helposti aikataulujen sovittamisen maantieteellisiä rajoja katsomatta. Kaikilla osapuolilla oli videokuva päällä koko haastattelun ajan, jotta haastattelutilanne olisi mahdollisimman luonnollinen. Puusan, Juutin ja Aaltion (2020) mukaan puheen muodossa olevasta aineistosta tehtävät uskottavat päätelmät edellyttävät haastattelujen tallentamista. Haastattelun aluksi oli pientä yleistä jutustelua, joka rentoutti tilannetta ja tutustutti ennalta tuntemattomat haastateltavan ja tutkijan. Haastattelut aloitettiin pohjustavilla taustakysymyksillä henkilön johtamiskokemuksesta ja taustasta organisaatiossa. Sen jälkeen siirryttiin teemoihin ja pääkysymyksiin. Haastattelujen lopussa käytiin vielä yhdessä läpi tutkimuksen etenemistä ja annettiin mahdollisuus kysymyksille. Haastateltavat olivat itselle mieluisassa ympäristössä, esimerkiksi yksi asettautui sohvalle ja toinen osallistui haastatteluun ulkona lenkillä. Haastatteluissa ei ollut keskeytyksiä ja haastattelutilanteet olivat ylipäänsä rauhallisia ja kiireettömiä. Teemahaastattelulle tyypillisesti haastattelut etenivät ainutlaatuisesti ja teemoja läpikäytiin eri järjestyksessä ja laajuudella. Kysymysten järjestys vaihteli haastatteluittain ja välillä joitain kysymyksiä jätettiin välistä, kun niihin saatiin haastateltavalta vastaus aikaisemman kertomuksen yhteydessä. Haastateltavien tapa kertoa asioita vaihteli, jolloin myös tutkijan osa vaihteli aktiivisesta kuuntelijasta suorien kysymysten esittämiseen. Haastatteluun sisältyi erilaisia tekstityyppejä, kuten selityksiä, kertomuksia ja kuvauksia (Hyvärinen 2010, 90). Välillä tutkija esitti tarkentavia jatkokysymyksiä ja tarkempia perusteluja, jotta haastateltavan ajatuksista saisi mahdollisimman paljon tutkimukselle merkityksellistä tietoa. Pisimmillään haastattelut kestivät tunnin ja lyhyimmillään reilu puoli tuntia. Keskimäärin haastattelu kesti 41 minuuttia. Alun sekä lopun jutustelua ja tiedonvaihtoa ei nauhoitettu, joten todellisuudessa haastattelutilanne kesti kauemmin.

Kollektiivinen älykkyys voi olla vaikeasti hahmoteltava asiakokonaisuus siihen aikaisemmin perehtymättömälle henkilölle. Haastattelussa haastateltavat kommentoivat aiheen mielenkiintoisuutta ja eräs totesikin käsitteen olevan vieras. Kollektiivinen älykkyys oli kaiketi monelle haastateltavalle melko tuntematon ilmiö. Haastattelut olivat vuorovaikutuksellisia ja vastavuoroisuutta esiintyi, kun haastateltavat kysyivät rohkeasti tarkentavia kysymyksiä, mikä saattoi välillä osoittaa kysymyksen haasteellista ymmärtämistä tai siihen vastaamista. Tarkentavat kysymykset olivat kuitenkin toivottavia, jotta saataisiin mahdollisimman asianmukainen vastaus. Haastattelun aikana huomioitiin

ja havainnoitiin haastateltavan äänenpainojen ja eleiden vaihtelut, mikä saattoi viestiä esimerkiksi mahdollisesta epäröinnistä kysymykseen vastatessa. Osassa haastatteluista koettiin kenties haasteelliseksi oman johtamistyylin kuvaileminen. Kysymys sai johtajat refleктоimaan omaa tekemistään, ja useat kertomukset olivatkin hyvin myönteisiä kuvailuja niin kutsutusta hyvästä johtamisesta. Haastattelujen ja tutkimuksen aihetta voidaan jossain määrin pitää arkaluontoisena, kun haastateltavat pohtivat haastatteluissa kokemuksiaan haasteellisista johtamisen tilanteista. Joskus omia haasteita ja vaikeuksia voi olla vaikea tuoda ilmi ja tunnustaa. Tutkimuksessa haasteita kuitenkin tarkastellaan myönteisessä valossa ja keskitytään nimenomaan niiden ratkaisemiseen ja ylipääsemiseen yhdessä. Haastatteluissa yllätti ja jäi erityisesti mieleen myönteisellä tavalla haastateltavien avoimuus haasteista. Haastattelutilannetta jälkeinpäin arvioitaessa olisi lopuksi ollut hyvä esittää kysymys, että onko haastateltavilla itsellään jotain lisättävää aiheeseen, jota tutkija ei itse huomannut kysyä. Tämä olisi voinut tuoda vielä lisää uusia näkökulmia tutkimusaiheeseen. Seuraavassa aineiston analyysiä käsittelevässä kappaleessa kuvataan tarkasti, kuinka litterointi toteutettiin.

## *6.2 Aineiston analyysimenetelmänä teoriaohjaava sisällönanalyysi*

Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena (Alasuutari 2011). Sisällönanalyysissä on tavoitteena järjestellä aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kuitenkin kadottamatta keskeistä tietoa. Analyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jonka aikana edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020.)

Tutkimuksen aihetta lähestytään teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, minkä avulla vastataan tutkimuskysymyksiin (Puusa, Juuti & Aaltio 2020). Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, jolloin teoria toimii apuna ja pikemminkin uusia ajatusuria luovana, mutta analyysi ei kuitenkaan suoraan pohjaudu teoriaan. Analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole verrattavissa teorialähtöiseen analyysitapaan. Käytännössä analyysiprosessissa edetään aluksi aineistolähtöisesti ja lopussa tuodaan teoria analyysiä ohjaavaksi ajatukseksi. Kiteyttäen aineistolähtöisyys ja teoriasta kumpuavat valmiit mallit vaihtelevat tutkijan ajatteluprosessissa. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin tuloksena voi syntyä aivan uusia ajatusmalleja, mitä voidaan pitää kyseisen analyysimenetelmän etuna. Aineistolähtöistä sisällönanalyysiä on kritisoitu siitä, että teoreettisilla käsitteillä ja tutkimusasetelmalla on jonkinmoinen vaikutus tutkijaan

ja tuloksiin, joten puhdasta aineistolähtöisyyttä on haastavaa kontrolloida. Tästä syystä aineistolähtöinen sisällönanalyysi ei valikoitunut menetelmäksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Puusa, Juuti ja Aaltio (2020) kuvaavat laadullisten menetelmien olevan pitkälti induktiivisia, jolloin johtopäätöksiä tehdään ensisijaisesti aineistosta. Tässä tutkimuksessa päättelymenetelmä on kuitenkin abduktiivinen, koska tutkittavaa tapausta päätellään sekä teorian ja aineistosta saadun tuloksen avulla. Abduktiivinen päättelymenetelmä sopii yhteen teoriaohjaavan analyysimenetelmän periaatteiden kanssa, koska analyysiin on otettu mukaan aikaisemmissa tutkimuksissa havaittuja näkökantoja ja aiemmin esitettyjä teoreettisia näkökulmia. Analyysissä on siis yhdistelty aineistolähtöisiä havaintoja aiemmin kuvattuihin teorioihin. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020.) Myös Tuomi ja Sarajärvi (2018) näkevät abduktiivisen päättelyn logiikan sopivan teoriaohjaavan analyysin kanssa.

Lähtökohtaisesti teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineistolähtöisen analyysin tavoin aluksi aineiston ehdoilla. Alkuperäistä aineistoa lähestytään sen omilla lähtökohdilla ja analyysin edetessä poimitaan ilmauksia aikaisempaan teoriaan liittyen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä noudatettiin metodikirjallisuuksien laatimaa etenemisjärjestystä (esim. Puusa, Juuti & Aaltio 2020; Alasuutari 2011). Analyysi alkaa aineistoon tutustumisella ja pelkistämällä. Tämän jälkeen aineistoa lähdetään luokittelemaan ja kategorisoimaan, minkä seurauksena toteutetaan analyytinen teemoittelu. Lopuksi tuloksia tulkitaan ja niistä muodostetaan johtopäätöksiä. Käytännössä eri analyysivaiheet esiintyvät samanaikaisesti ja tulkintaa tapahtuu koko prosessin ajan, mikä tekee analyysiprosessista monivaiheisen (Puusa, Juuti & Aaltio 2020).

Aineistoon tutustuttiin jo litteroinnin eli tekstiksi muunnetun puheen aikana. Litteroinnin avulla hajanainen aineisto muuntuu helpommin käsiteltävään muotoon (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13). Litteroinnissa käytettiin Teamsin omaa nauhoitusominaisuutta, joka ensin tuotti raakaversioiden litteroinnista. Videotallenteet kuitenkin kuunneltiin vielä toisen kerran huolella alusta loppuun ja tarkastettiin sekä samalla korjattiin Teamsin tekemää valmista litterointia. Litteroinnissa siistittiin aineistoa poistamalla puhekielisiä ”niinku”-ilmauksia, toistoja, tyhjiä täytesanoja sekä kaikki tunnistettavat tiedot, kuten haastateltavien ja organisaation nimet. Litteroinnissa keskityttiin asiasisältöön, jolloin taukoja tai puheen sävyjä ei huomioitu. Litterointivaiheessa tehdyt muutokset ja korjaukset eivät vaikuttaneet haastattelujen tietoainekseen ja aiheisisältöön eikä näin ollen hävittänyt aineiston rikkautta ja moniulotteisuutta. Äänten painotusten vaihtelut otettiin huomioon jo haastatteluvaiheessa. Kaiken kaikkiaan litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 72 sivua siistimisen jälkeen.

Aineistoon tutustuminen luo perustan aineiston kanssa keskustelemiselle, analyttisten teemojen vertailulle sekä teoreettisten kokonaisuuksien muodostamiselle (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 10).

Pelkistäminen lisää aineiston informaatioarvoa ja on välttämätöntä, sillä se tiivistää alun perin hajanaista aineistoa käsiteltävämpään muotoon (Puusa, Juuti & Aaltio 2020). Pelkistämässä karsitaan havaintomäärää havaintojen yhdistämisellä etsimällä havainnoista yhteisiä piirteitä. Havaintojen yhdistämisessä pyritään tarkastelemaan aihetta yksittäistapausta yleisemmällä tasolla. (Alasuutari 2011.) Aineistoon syventyessä huomattiin heti, että haastateltavien kertomuksissa kollektiiviseen älykkyyteen kytkeytyy useita eri ilmiöitä. Näihin ilmiöihin alettiin perehtymään syvemmin ja ilmiöitä alettiin erottelemaan ja niihin liittyviä ilmaisuja keräämään yhteen. Joissain tapauksissa erotteleminen oli hyvin vaikeaa koska eri ilmiöillä oli vahva vaikutus toisiinsa. Aineistoa pelkistettiin etsimällä sieltä tutkimuskysymyksille oleellisia sitaatteja ja yhdistelemällä niitä samojen aihepiirien yhteyteen.

Litteroinnin ja pelkistämisen jälkeen siirryttiin luokittelemaan eli keräämään aineistosta ja löydetyistä sitaateista pelkistettyjä ilmauksia. Tehtyjen havaintojen kohdalla pohdittiin erityisesti, mitä ne merkitsevät tutkimukselle ja mitkä asiat niihin vaikuttavat. Mitä haastateltavat erityisesti korostavat kertomuksissaan? Luokittelu on yksinkertaisin aineiston järjestämisen muoto (Tuomi & Sarajärvi 2018). Analyysi eteni aluksi niin, että yhteen dokumenttiin lajiteltiin haastateltavien sitaatit samankaltaisten aihepiirien mukaan. Dokumenttiin täydennettiin muistiinpanoja ja huomioita aineistosta. Tätä dokumenttia käytettiin ikään kuin päädokumenttina, jota luettiin uudelleen ja uudelleen uusia merkityksiä etsittäessä. Päädokumentista tunnistettiin eri ilmiöihin liittyviä ilmauksia, jotka eroteltiin uuteen dokumenttiin, jossa tuloksista muodostettiin yhtenäisempi kokonaisuus. Teknisesti tämä tapahtui värikoodaamalla ilmaisut ja siirtämällä ne uuteen aihetta käsittelevään teksinkäsittelydokumenttiin. Visualisointia, kuten eri värejä ja fontteja hyödynnettiin analyysissä selventääkseen aineiston jäsentelyä. Eri haastateltavien ilmaukset pysyivät eroteltuina yksilöllisten merkintöjen avulla. Ilmauksia ryhmiteltiin samankaltaisuuksien mukaan eri alakategorioihin. Kategorisointia jatkettiin yhdistelemällä alakategorioita analyttisiksi teemoiksi, missä käytettiin apuna teoreettista viitekehystä ja sieltä kumpuavia käsitteitä. Alaluokat syntyivät aineistolähtöisesti, mutta analyysin yläluokat tulivat teoriasta. Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet muodostuvat viitekehystä. Teemoittelussa on kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten tutkimukselle oleellisten aihepiirien mukaan. Näin vertaillaan tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Analyysin

lopputuloksena muodostui kaksi teemaa, jotka ovat haastavat johtamistilanteet ja kollektiivisen älykkyyden hyödyntäminen organisaatiossa. Kollektiivista älykkyyttä hahmoteltaessa piirrettiin erilaisia kuvioita, jotta saataisiin irrallaan olevista palasista yhtenäinen kokonaisuus. Loppujen lopuksi analyysin tuloksena syntyi kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisen prosessi, jota kuvataan tuloksia esittelevässä kappaleessa. Aineisto esiintyi erittäin rikkaana ja sitaattien valinta tuloslukuun osoittautui haastavaksi.

Laadullisessa aineiston analyysissä on tarkoitus tuottaa mahdollisimman rikas ja perusteltu tulkinta sekä johtopäätökset tutkittavasta ilmiöstä luomalla mielekäs ja yhtenäinen kokonaisuus aineistosta. Tehty analyysi kietoutuu tulkintaan, ja empiirinen aineisto on välineenä käsitteellisemmässä ymmärryksessä tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020.) Tulosten tulkitseminen mahdollistaa niiden suhteuttamisen aiempiin tutkimustuloksiin sekä teoreettisiin keskusteluihin (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 10). Aineistoa tulkittaessa aiheeseen pyritään tuottamaan uusia näkökulmia (Puusa, Juuti & Aaltio 2020). Teoreettisten käsitteiden ja tutkimusaiheen uusi yhdistely jo itsessään luo uutta näkökulmaa johtamisen tutkimuskenttään. Tehdyillä tulkinnoilla pyritään rikastuttamaan johtamisen ja kollektiivisen älykkyyden tutkimusperinteitä (Puusa, Juuti & Aaltio 2020).

Puusa, Juuti ja Aaltio (2020) havainnollistavat tulkinnan neljä eri tasoa tutkimuksessa. Ensimmäisellä tasolla haastateltava tulkitsee omia käsityksiään ja haastattelutilanteessa välittää tulkintansa haastattelijalle. Toisen tason tulkinta koostuu tutkijan tulkintaan haastateltavan kohdeilmiötä koskevista käsityksistä, johon voi vaikuttaa tutkijan esiymmärrys. Tutkijan aineistoin järjestely ja analysointi on kolmannen tason tulkintaa, jossa osallisena on aiempi teoretieto. Viimeinen tulkinta tapahtuu raportin lukijan toimesta, jolloin lukija myös arvioi tutkimusta. Tulkinta voi muuttua eri vaiheissa uudelleen tulkittaessa sekä tulkitsijan yksilöllisten käsitysten muovaamana. Tutkimusmenetelmien arviointia ja eettisyyttä pohditaan enemmän johtopäätöksiä käsittelevässä kappaleessa 8.2.

# 7 TULOKSET JA TULKINTA

Tulosluvussa käydään läpi haastattelujen avulla kerättyjä johtajien kokemuksia kollektiivisesta älykkyydestä ja sen hyödyntämisestä haastavissa johtamisen tilanteissa. Tulosluku rakentuu tutkimuskysymyksen mukaisesti kahteen pääteemaan: haastaviin johtamistilanteisiin ja kollektiivisen älykkyyden hyödyntämiseen. Aluksi kuvataan johtajien esille nostamia haasteita, jotka kirkastavat tutkimuksen kontekstia. Seuraavaksi esitellään kollektiivista älykkyyttä, tiedonvaihtoa sekä ketteriä toimintamalleja. Tulosluvussa vastataan kokonaisuudessaan päätutkimuskysymykseen eli *Miten kollektiivista älykkyyttä hyödynnetään haastavien johtamistilanteiden ratkaisemisessa?*

Tuloksia jäseneltäessä aineistosta on haluttu koota konkreettisia esimerkkejä kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisestä. Nämä menetelmien kuvaukset voivat olla jatkossa avuksi tutkimukseen perehtyville johtajille ja organisaatioille. Tulosluvussa esitetyt sitaatit ovat tarkoin valikoituneet syventämään tutkijan tekemää tulkintaa aineistosta. Tulosten yhteydessä esitetään aineiston kanssa keskustelevasti tulkinta, jossa rinnastetaan tutkimuksen tuloksia teoriaan ja muiden tutkijoiden tuloksiin. Teorian avulla organisaatiosta tunnistetaan älykkäitä piirteitä. Kollektiiviseen älykkyyteen kietoutuu aineiston perusteella erilaisia ilmiöitä kuten tiedonvaihtoa ja ketteryyttä, joihin syvennyttään tarkemmin tulosluvun edetessä. Lopuksi aineiston analyysin tuloksena muodostui kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisen syklinen prosessi.

## 7.1 Haastavat tilanteet johtamisessa

Kollektiivisen älykkyyden ohella tutkimusaiheena ovat myös johtajien kohtaamat haasteelliset tilanteet työssä. Haasteiden analysointi selventää kontekstia, jossa kollektiivista älykkyyttä tapahtuu. Kaikilla haastateltavilla on ilmennyt kokemuksia haasteellisista tilanteista johtamisessa. Haasteet on luokiteltu teoriasta tulevaan kolmeen pääluokkaan (ihmisten johtaminen, toimintaympäristö ja organisaation rakenteet) sekä lisäksi yhteen aineistosta syntyneeseen pääluokkaan (johtajan omakohtaiset haasteet).

### 7.1.1 Ihmisten johtaminen

Johtajat kokevat, että haasteet useimmiten tulevat ihmisten johtamisesta ja kuinka saada ihmiset toimimaan keskenään halutulla tavalla. Haastatelluilla johtajilla on hyvin paljon kokemusta esihenkilönä olemisesta ja tiimien johtamisesta. Todetaan, että teoriatasolla tiedetään, kuinka toimia, mutta siitä huolimatta käytännössä vaikeat asiat tuntuvat haastavilta joka kerta. Johtajat kuitenkin huokaisevat helpotuksesta, sillä haastavia tilanteita ei onneksi kohtaa kovin usein.

Haasteellisimmat olosuhteet liittyvät epäsuotuisaan työyhteisökäyttäytymiseen tai konfliktien puuttumistilanteisiin. Joskus työyhteisössä henkilöiden välillä syntyy riitoja, joita puretaan keskustelemalla. Samaten Järvisen (2014) yhtenä pääluokkana haasteissa on yhteistyöongelmat ja -ristiriidat, joiden seurauksena työnteko voi hankaloitua. Jos työhyvinvointi- tai henkilöstötutkimuksen tulokset ovat olleet heikkoja, haastateltavat kokevat stressaavana puuttua tuloksiin. Lisäksi Syvänen ja Tappura (2013) pitävät henkilöstöasioita, vaikeita vuorovaikutussuhteita sekä ristiriitojen hallintaa haastavina asioina johtamisessa. Työntekijöillä voi olla terveysperusteisia haasteita, mitkä näkyvät työnteossa. Sairastumisiin puututaan yhdessä työterveyden kanssa. Vaikka tässä tutkimuksessa tuotiin usein esille terveysongelmat, ei niitä läpikäyty teorian tutkimuskirjallisuuksissa.

Toisinaan johtaja kohtaa henkilöstön suoriutumisen vaikeuksia. Alisuoriutumisessa ei päästä määrällisiin tavoitteisiin esimerkiksi liian hankalan työtehtävän takia. Joskus yksilö voi olla niin sanotusti väärässä paikassa, jolloin odotukset ja kompetenssi eivät kohtaa. Johtajan tulisi löytää ihmisille oikeita paikkoja, missä heillä on mahdollisuudet menestyä ja saavuttaa asetettuja tavoitteita. Haastatteluissa kerrotaan, että tilanteesta haastavan tekee erityisesti se, jos johtajalla ei ole vaikutuskeinoja muuttaa tilannetta tai aikaa tukea tarpeeksi. Johtajat kokevat ikäväksi tilanteet, joissa eivät löydä ihmiselle riittävästi tukea ja jaksaminen saattaa jo kärsiä. Rakenteellisten haasteiden yhteydessä Unterhitzberger ym. (2021) nostavat esille osallistujien osaamisen tai koulutuksen riittämättömyyden tehtävän vaatimuksiin verrattuna. Järvinen (2014) taas yhdistää työsuorituksen heikon laadun työntekijöiden henkilökohtaisiin haasteisiin. Resursointikysymyksiä eli töiden jakamista ja neuvottelujen käymistä ei ole helppoa käsitellä haastateltavien mukaan. Välillä töitä on paljon, jolloin työkuormaa tulisi tasata eri ihmisten välillä. Resursoinnista ainutlaatuisen tekee se, että asiantuntijoilla on omalaatuista osaamista. Tämä johtaa siihen, että kaikki työ ei ole helposti jaettavissa, koska kaikki eivät osaa tehdä tiettyjä tehtäviä. Jotkin tehtävät vaativat perusosaamista, jota ei kaikilla tiimiläisillä ole. Uuden henkilön perehdyttämisen kohdalla lasketaan panoksen ja

hyödyn suhdetta ajankäytöllisesti. Syväsen ja Tappuran (2013) mukaan resursoinnissa haasteena on työmäärän ja -tehtävien suunnittelu tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.

Teoriassa keskityttiin pääosin muiden johtamiseen ja ulkoisista tekijöistä johtuviin haasteisiin. Aineistosta ilmenee kuitenkin haasteita myös johtajilla itsellään työssä. Esimerkiksi väsymys ja työn merkityksellisyyden löytäminen ovat tuttuja monille organisatorista roolia katsomatta. Aineistosta ilmenee myös, että välillä haasteelliseksi koetaan uskallus sanoa suoraan sekä retoristen taitojen ja kykyjen käyttäminen ikävissä tilanteissa. Samankaltaisen haasteen tunnistaa Järvinen (2014) henkilölähteisissä ongelmissa. Hänen mukaansa esihenkilöiden voi olla haasteellista puuttua ja selvittää yksilöiden ongelmia. Vaikka johtajien henkilökohtaisia haasteita ei teoriassa luokitellakaan omaksi pääluokakseen niin eri tutkijat kuitenkin kuvaavat muutamia aineiston kanssa samankaltaisia haasteita. Juuti ja Aaltio-Marjosola (2006) toteavat, että johtajaan itseensä kohdistuneet syyt kuten osaamisen vaje koetaan haasteina.

### 7.1.2 Toimintaympäristö

Ulkoisesta toimintaympäristön muutoksesta on aiheutunut johtajille erilaisia haasteita. Asiakkaiden odotukset, teknologia sekä työn sisältö ovat muuttuneet, jolloin myös organisaation tulee uudistua ja muuttua mukana. Syvänen ja Tappura (2013) ovat eritelleet johtajien yhtenä haasteena organisaation kehittämisen vastaamaan ympäristön vaatimuksiin. Muutosjohtaminen olisi helppoa tilanteessa, joissa kaikki olisivat mukana muutoksessa. Haastetta johtamiseen tuo ensinnäkin se, että kaikille muutos ei ole mieluisaa ja se aiheuttaa työntekijöissä kipuilua. Myös Järvisen (2014) mukaan muutostilanteet voidaan kokea uhkana herättäen työntekijöissä huolta ja epävarmuutta. Yksilöt reagoivat muutokseen eri tavoin eikä kaikilla ole välttämättä halukkuutta, uskallusta tai kyvykkyyttä tehdä uusia asioita. Mielellään toimittaisiin vanhassa maailmassa. Johtajat pohtivatkin, miten ihmisiä saisi tuotua mukaan muutokseen sekä uudistumaan, muuttumaan ja hallitsemaan uusia asioita. Toiseksi etätyöskentelyyn siirtyminen on koettu haasteena muun muassa heikentyneen kommunikoinnin ja tiedonvälityksen vuoksi. Etätyön vuoksi ei tutustuta enää ihmisiin ja heidän työtehtäviinsä. Vaikka Unterhitzbergerin ym. (2021) tutkimus on pandemia-ajalta, eivät he mainitse tutkimuksessaan etätyötä haasteena. Toimintaympäristöstä kumpuaa myös haasteita operatiivisen johtamisen tasolle, strategian sekä skenaarioiden laadintaan. Älyllisesti haastavaa on peilata ulkoista toimintaympäristöä sekä sen tulevia haasteita ja miettiä, mitä viiden vuoden tähtämellä olisi viisasta tehdä. Lisäksi rekrytoinnissa koettiin haasteita löytää ulkoisia uusia

erityisosajia kriittisiin rooleihin. Teoriassa useat tutkijat tunnistavat ulkoisten ympäristön asettamien haasteiden olemassaolon (ks. Juuti & Aaltio-Marjosola 2006). Järvinen (2014) tyypittelee muutos- ja kriisitilanteet jopa omaksi luokakseen. Hän kuitenkin näkee yhteyden rakenteellisten ongelmien sekä muutoksen välillä muutoksen aiheuttaessa rakenteellisia ongelmia.

### 7.1.3 Organisaation rakenteet

Organisaation rakenteista johtuviksi haasteiksi luokitellaan sellaiset, jotka eivät suoraan kohdistu henkilöihin ja heidän johtamiseensa. Haastatteluissa nostettiin esille budjettiin ja tavoitteisiin liittyvät asiat. Toimintoja tulisi kehittää, mutta on tietty budjetti käytettävissä ja sen rajoissa toimittava. Tavoitteita taas pidetään joskus liian löysinä. Samaten Unterhitzberger ym. (2021) luokittelevat rakenteellisiin haasteisiin tavoitteet ja budjetin kuten tässä tutkimuksessa. He näkevät ongelmana osallistujien tavoitteiden erilaisuuden sekä suuret kustannukset ja rahoituksen vaikean saamisen. Syväsen ja Tappuran (2013) listauksessa esiintyy myös kireä taloustilanne ja niukat voimavarat haasteena johtajilla. Muita rakenteellisia haasteita aineistossa mainittiin esihenkilön liiallinen etäisyys. Esihenkilön tulisi olla lähellä tiimiläisiä, jotta haasteita saataisiin nopeammin ratkaistua. Tähän haasteeseen vastattiin rakenteellisella uudistuksella, jossa lisättiin tiiminvetäjien määrää. Yhteisjohtajuudessa haasteelliseksi on koettu kilpailevat asiat ja ajankäyttö. Johtajan tärkeimmät henkilökohtaiset prioriteetit eivät aina mahdu asialistalle käsiteltäviksi. Yhteisjohtajuudessa vastuiden siirtäminen henkilöltä toiselle ja niistä neuvottelemine ei ole aina sujunut ilman haasteita. Välillä ei ole selvää, mikä on kenenkin vastuulla. Esihenkilön etäisyys, yhteisjohtajuus ja vastuiden sekavuus voidaan yhdistää Järvisen (2014) viittaamiin rakenteellisiin ongelmiin, joita ovat epäselvyydet työjärjestelyissä ja toimenkuvissa. Lisäksi haastatteluissa mainittiin itseohjautuvuuden, autonomian ja ohjaamisen tarpeen välillä tasapainotteleminen. Välillä työtä tehdään yrittäjämäisellä otteella ja kaivataan itsenäisyyttä, mutta samanaikaisesti halutaan selkeitä linjauksia ja suuntaviivoja. Syvänen ja Tappura (2013) kokoavat kattavasti johtamisen haasteena olevan organisaation linjausten, periaatteiden ja pelisääntöjen laatimisen ja implementoinnin. Välillä koetaan, että ylimmältä johdolta ei tule kirkkaita suuntauksia muutoksen pyörteessä ja yksittäisen esihenkilön on vaikea tehdä isoja kannanottoja linjauksista. Myös Järvinen (2014) huomioi ylimmän johdon näkökulman haasteissa ja tarkoittaa tällä esimerkiksi johdon sisäisiä ristiriitoja.

Taulukkoon 2 on tiivistetty haastateltujen johtajien kohtaamia haasteita työssään. Haasteita ei ole haluttu identifoida tiettyihin henkilöihin arkaluontoisuuden vuoksi. Ilmauksia on muokattu

pelkistettyyn muotoon ja valittu yksi haastetta kuvaava osa sitaatista. Pääluokkien muodostamisessa on hyödynnetty jo teoriassa mallinnettua haastavien tilanteiden jaottelua. Aineistosta kuitenkin löytyi uutena pääluokkana johtajien henkilökohtaiset haasteet.

**TAULUKKO 2.** Aineistosta havaitut johtajien haasteet

Pääluokka	Haaste	Pelkistetty ilmaus
Ihmisten johtaminen	Resursointi	”saataisiin tasattua sitä työkuormaa eri ihmisten välillä”
	Suorituskyky	”voi olla alisuoriutumista erilaista”
	Työhyvinvointi	”oli vakavia sairastumisia heti alkuun omilla alaisilla”
	Tuen antaminen	”en löydä siihen tilanteeseen tukea ihmiselle”
	Työyhteisökäyttäytyminen ja konfliktit	”voi olla tämmöistä työyhteisökäyttäytymistä, että siinä on jotain negatiivista, mihin tulee puuttua”
Toimintaympäristö	Muutos	”kaikille muutos ei ole mieluisaa”
	Strategia ja skenaariointi	”vaatii aivotyötä paljon ne strategisemmän tason asiat”
	Etätyö	”etätyö on lisääntynyt paljon, niin ihmiset törmää vahingossa vähemmän”
	Rekrytointi	”haettiin yhtä tiettyä aika kriittiseen rooliin, mutta osajaa ei meinattu millään löytää”
Johtajan omat haasteet	Uupumus	”myös johtajat ovat aika väsyneitä”
	Merkityksellisyys	”oman työn merkityksellisyyden kanssa ollut haasteita löytää”
Organisaation rakenteet	Budjetti	”budjettiasiat saattaa olla haastavia”
	Kilpailu	”haastavaa johtamisessa on se, että on paljon kilpailevia asioita”
	Ajankäyttö	”aina ne omat tärkeimmät prioriteetit eivät voita ajankäytöllisesti”
	Vastuu	”vastuiden siirtämistä henkilöltä toisille ja niistä neuvottelemista, ne on aika haastavia”

Eri tutkijat ovat luokitelleet haasteita eri pääluokkien alle. Esimerkiksi muutos on luokiteltu useimmiten omaksi pääluokaksi (ks. Järvinen 2014; Juuti & Aaltio-Marjosola 2006). Tässä tutkimuksessa kuitenkin nähtiin muutoksen juontuvat vahvasti ulkoisesta toimintaympäristöstä. Lisäksi Unterhitzberger ym. (2021) liittävät rakenteellisiin haasteisiin myös ihmisten johtamiseen liittyviä asioita, kuten osaamisen ja tavoitteiden sopimattomuuden.

## *7.2 Kollektiivisen älykkyyden hyödyntäminen haasteissa*

Kollektiivista älykkyyttä kuvataan aineistossa ajatusten jalostumisena. Joka kerta, kun ryhmän kanssa keskustellaan ja pohditaan, ajatukset jalostuvat luoden uutta. Koetaan, että yhdessä tekemällä seuraa enemmän kuin itsenäisesti ja huomataan, että kaikki asian ratkaisemiseen tarvittava viisaus ei ole yhdessä ihmisessä. Yksin pohdittaessa voi jäädä paljon tietoa saamatta, minkä vuoksi ratkaisukin voi olla vajavainen. Kollektiivinen älykkyys on yhteisen osaamisen näkyväksi tekemistä ja yhdessä oppimista. Ihmisillä on eri tapoja, joita voi mallintaa omassa tekemisessä. Yhteistyössä jaetaan kokemuksia ja ajatuksia, joita ei itse ole välttämättä kokenut ja huomionut aikaisemmin, mikä laajentaa omaa perspektiiviä. Älykkäässä ympäristössä oppimisen taustalla on kyky hankkia, organisoida ja jakaa tietoa (Adamik & Sikora-Fernandez 2021, 5). Oppimisen sanotaan motivoivan jatkuvaa parantamista tukien tehokasta tiimityötä (Iannotta, Meret & Marchetti 2020, 6). Kollektiivisessä älykkyydessä ajantasaisuus on avainsana ja tätä aineistossa implikoi se, että tilanteet tulisi kohdata ajantasaisesti, jolloin haasteeseen reagoiminenkin on nopeaa. Kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisessä tunnistetaan, että se vaatii psykologista turvallisuutta, minkä syntyminen vaatii aikaa. Psykologinen turvallisuus tarjoaa avoimen ilmapiirin, jossa uskalletaan pyytää apua ja keskustella haasteista.

*”Joka kerta kun mä oon eri porukan kanssa tai saman porukan kanssa jatkanut keskusteluja seuraavassa työpajassa niin aina se ajatus on jalostunut. Ja se jalostuu aika usein. Voi jalostua jopa ohi sen tavallaan hypoteesin, mikä siellä taustalla ollut. Että mä näen, että aina kun ryhtyy keskustelemaan niin asia jalostuu.”*

*”uskon itse siihen, että kun tehdään yhdessä niin siitä seuraa enemmän. Ja kun on niin eri tapoja, niin toisaalta se, että oppii niistä toisten tavoista, että toisella on voinut tulla mieleen jotain sellaista, mitä ei ole itse osannut ajatella niin sitten kun ollaan oikeasti yhteistyön äärellä niin tulee jaettua niitä kokemuksia ja ajatuksia sitten paljon laajemmin”*

*”se tapahtuu se parviällyn hyödyntäminen siihen luottamukseenhan ja liittyy se psykologinen turvallisuus ja tällöinen niin tällöiset asiat ei tule sormia napsauttamalla välttämättä vaan se syntyy ehkä pitkän ajan kuluessa se psykologinen turvallisuus, että uskalletaan esimerkiksi jostain haastavista ikävistä asioista tai*

*uskalletaan esimerkiksi ihan yksinkertaisesti vaikka sanoa, että on joku haaste, mihin mä tarvitsen jonkun apua”*

Edellä mainittujen myönteisten piirteiden lisäksi kollektiivisesta älykkyydestä tunnustetaan useita muitakin hyötyjä. Johtajat ovat kokeneet, että työskentelyssä tarvitaan erilaisia ihmisiä, jotka nostavat esille eri asioita omiin tietopohjiinsa ja kokemuksiinsa pohjatuen. Esimerkiksi persoonaltaan erilaisten ihmisten tapa vuorovaikuttaa voi olla eriävä. Jotkut jakavat heti ajatuksiaan ääneen, jolloin samalla oma ajattelu myös monimuotoistuu. Jotkut taas miettivät itsekseen pidempään, mikä voi järkevöittää kaaostilannetta. Ihmisillä on myös erilaisia ryhmärooleja, joita kaikkia johtajien mielestä tarvitaan ongelmanratkaisussa. Jotkut tunnustavat riskejä, toiset rajaavat näkökulmia ja kolmannet tarkastelevat asioita kriittisesti. Haastattelussa todetaan, että kollektiivista älykkyyttä ei pystytä hyödyntämään, jos sen olemassaolosta ei tiedetä. Tämän vuoksi kollektiivisen älykkyyden toimintaperiaatteiden jakaminen organisaatiossa on tärkeää, koska muuten sen eduista ei tiedetä.

*”usein on niin, että useampi silmäpari sitten huomaa kyllä. Ja vähän kun erilaisilla taustoilla ja erilaisella osaamisella olevia henkilöitä niin eri henkilöt nostaa erilaisia asioita esiin, että kyllähän se usein vahvuus on.”*

### 7.2.1 Moninaisten toimijoiden tietojen vaihto

Kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisessä on vahvasti kyse onnistuneesta tiedon vaihdosta. Yhteisissä keskusteluissa konkretisoituu kaikille osapuolille, mitä tietoa tarvitaan asian ratkaisemiseen, mitä tietoa kenelläkin on tarjota ja miten yhdessä edetään asian ratkaisemisessa. Yleisesti päätöksentekoprosessissa Reitzig (2022, 7) tunnistaa tiedon keräämisen, sen arvioinnin ja saadun tiedon perusteella toimimisen tärkeyden.

*”ihmisen on vaikea kaivata sellaista tietoa, mitä hän ei tiedä olevan olemassa. Ja toisen osapuolen voi olla vaikea tarjota sellaista tietoa, jonka kysynnästä hän ei tiedä. Sillä lailla sekä kysyntä että tarjonta ehkä tulee paremmin sitten esiin siinä, kun ollaan yhteisesti kerääntynyt sen tietyn aihealueen ympärille.”*

Tiedon hyödyntämisessä koetaan olevan muutamia haasteita. Haastateltavat toteavat, että tietoa on nykypäivänä valtavasti saatavilla, mutta ei välttämättä tiedetä, mistä sitä saa. Tietoa on useassa eri paikassa ja organisaation tiedon tallennusta kuvataankin eräänlaiseksi suureksi verkostoksi. Suuren tietomassan kanssa toimiminen koetaan opeteltavana taitona. Tiedon vastaanottamisen yhteydessä huomataan, että jopa arvokaskin tieto saattaa mennä ohi, jos se ei kyseisellä hetkellä ole ajankohtaista.

Tämä voi koitua ongelmaksi, kun tulevaisuudessa tarvitsee tietoa. Ratkaisuna tähän haasteeseen on alettu nauhoittamaan koulutuksia, jolloin tietoon voi palata aina uudelleen oikealla hetkellä. Vuchkovskin, Zalaznikin, Mitreḡan ja Pfajfarin (2023) tutkimustulos tukee videoiden hyödyntämistä tiedon paremmassa leviämässä.

*”On aika monia kanavia ja paljon on tietoa, mutta usein huomataan moni tavallaan arvokas tieto saattaa mennä ohi sillä hetkellä, kun sen ikään kun vastaanottaa joku henkilö. Mutta sitten kun se tulee oikeasti ajankohtaista tälle henkilölle jossain kohtaa sitten kun ei tietoja koskaan kuullutkaan, että vaikka koulutustilaisuudessa, että huomaa, että meillä on niin paljon tietoa, että on vaikea ehkä niin kun. Jos ei juuri sillä hetkellä ole sulle konkreettisesti hyödyksi, niin se saattaa mennä helposti ohi.”*

Organisaatiossa tunnistetaan työelämän muutos, jota on vauhdittanut muun muassa korona. Koronan myötä etäkäytännöt ja virtuaalitiimit ovat vakiintuneet, ja tämä on vaikuttanut tiimien työskentelyyn. Etäilystä johtuen ei olla enää toimistolla paikan päällä niin paljon kuin ennen, mikä on muuttanut tiedonkulun käytänteitä. Ihmisiin ei törmää enää vahingossa esimerkiksi kahviautomaatilla samalla tavalla kuin ennen, mikä on heikentänyt spontaania ja epävirallista tiedonvaihtoa. Hiljainen tieto tunnistetaan yhdeksi tärkeäksi tekijäksi johtamisessa. Koetaan, että toimistolla on tutustunut helpommin osastojen rajojen yli uusiin työntekijöihin sekä heidän tehtäviinsä. Tämä on helpottanut tietojen vaihtoa ja oikeiden ihmisten löytämistä jatkossa.

*”Siinä mielessä noi koulutukset on ollut aika hyviä, että meillä on ollut --- eri rooleista hyvin eri puolelta organisaatiota osallistujia ja sehän on ollut hyvä juttu. Että on päässyt tutustumaan ja näkemään vähän erilaisia eri puolilta organisaatiota tulevia ihmisiä eli miten ne toimii ja miten ne ajattelee --- Ja tavallaan nähdään, miten eri puolella toimitaan ja tehdään ja opitaan siitä.”*

Vuchkovski, Zalaznik, Mitreḡa ja Pfajfar (2023) huomasivat tutkimuksessaan samankaltaisen ilmiön tiedon vaihdossa digitaalisen muutoksen ja etätönnön vakiintumisen myötä. Heidän tuloksissaan muutos on johtanut siihen, että tietoa on vähemmän saatavilla, mikä lisää tiedon jakamiseen kulutettavaa aikaa ja lisäponnistelua. Lisäksi yhtenäistä heidän tuloksiinsa on kasvokkaisen viestinnän merkitys epävirallisissa keskusteluissa työrutiinien ulkopuolella. Kasvokkaista tiedonjakoa pidetään kattavampana, mikä on vähentynyt verkossa tapahtuvan viestinnän yleistyttyä. Organisaation on kyettävä siirtämään tiimit virtuaaliseen ympäristöön siten, että järjestelmät ja infrastruktuuri tarjoavat esteettömän viestinnän ja tiedonkulun kaikille. (Vuchkovski, Zalaznik, Mitreḡa & Pfajfar 2023.)

Ongelman ratkaisemiseen ja kollektiivisen älykkyyden harjoittamiseen osallistuu monipuolisesti eri toimijoita niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti laajasti läpi organisaation. Horisontaalisesti

osallistuvat henkilöt ovat usein asiantuntijakollegoita, muita esihenkilöitä ja tiimiläisiä. Joissakin tapauksissa tulee miettiä ylemmän johdon kannanottoa. Haastatteluissa käy ilmi, että jos asiassa tarvitsee edetä organisaation linjausten mukaan, silloin kysytään suoraan asiasta vastaavalta eikä esimerkiksi alemmilta tahoilta. Vastauksissa korostetaan sitä, että toimijoiden osallistaminen on tilannekohtaista, jolloin haasteesta riippuen voidaan tarvita asiantuntijoita niin lakipuolelta kuin asiakkaan rajapinnasta. HR:lle annetaan vahva rooli tiedon jakamisessa ja haasteisiin puuttumisessa, sillä heillä on kokonaisvaltainen näkemys eri organisaation tahoista. Suuressa organisaatiossa on tärkeää oppia tuntemaan ihmisiä, heidän vahvuuksiaan ja tehtäväkenttäänsä, jotta tiedetään, kuka voi olla avuksi missäkin asiassa. Tiedon jakamisessa auttaa se, että esihenkilöillä on tiedossa omat kontaktit ja verkostot, joista tietoa saa tarpeen tullen hankittua. Haasteen yhteydessä kollektiivisen älykkyyden hyödyntämiselle on merkittävää, että tiedetään, mitä kukakin henkilö tekee organisaatiossa ja oikeat ihmiset ovat löydettävissä sekä tavoitettavissa, silloin kun halutaan osallistaa ihmisiä. Työskentelyn muuttuessa enemmän virtuaaliseksi Vuchkovskin, Zalaznikin, Mitreğan ja Pfajfarin (2023) tutkimuksen tuloksissa työntekijöiden saavutettavuus koettiin haasteeksi yhteistyön tekemiselle.

*”ollaan tosi tuttuja keskenään ja tosi matalalla kynnyksellä sitten ainakin näitä sisäisiä tällaisia. Mutta sitten tavallaan, jos on jotain laajempaa osastorajojen yli menevää niin niissä ehkä varmaan just se voi olla haaste ensin löytää ne oikeat ihmiset, että kuka tässä nyt sitten, ketä tässä olisi hyvä ottaa tähän mukaan”*

*”jos meillä on vaikka joku haaste, --- niin siihen liittyy tekninen puoli, siihen liittyy se liiketoiminnan se substanssiosaaminen, ymmärrys. Yleensä aina siihen voi liittyä juridiikka. Meidän alalla hyvin reagoitu ala. --- Ja sitten siihen voi liittyä tuollainen, jos toi on sellaista operatiivista ongelmanratkaisutasoa, niin sitten siihen voi liittyä myös sellaisia, että meidän pitää myös miettiä, että onko tää haasteiden ratkaisu niin sen kaltainen, että esimerkiksi ylempi johto haluaisi ottaa siihen kantaa, että voidaanko näin toimia ja että se voi sekä horisontaalisesti mennä tosi läpi laajasti organisaation sen ongelmanratkaisuun vaadittava porukka ja sitten myös vertikaalisesti, että se aina vähän riippuu ongelmasta, että kuinka iso tähti siihen täytyy piirtää, että ketkä kaikki siihen nyt sitten tarvitaankaan.”*

*”HR:n kanssa sitten saatan keskustella ja HR:hän sitten toki on usein sellainen, mikä on tavallaan semmoinen poikki linjan leikkaava, että on eri tahojen kanssa niin heillä voi sitten olla semmoista hyvää kokonaisnäkemystä tän tyyppisiin asioihin, että vähän pitää aina pohtia, mikä se asia on. Sitten lähtee miettimään sopivat henkilöt sen perusteella.”*

Etätyön vuoksi yhteistyöstä halutaan jatkuvaa chattikulttuuria kasvattamalla siitä huolimatta, että organisaatiossa on matala kynnyys kysyä apua ja ottaa yhteyttä muihin sähköisiä kanavia pitkin. Haastateltavat yhteisesti toteavat Teamsin olevan yksi pääkanavista yhteydenpidossa ja tiedon vaihdossa. Myös Vuchkovskin, Zalaznikin, Mitreğan ja Pfajfarin (2023) tutkimuksessa chateille

annettiin suuri merkitys tiedon välittämisessä etätyöskentelyssä. Tietoa saadaan myös intrasta, foorumeilta ja erilaisista järjestettävistä koulutuksista. Muita tiedonvaihdon tärkeitä kanavia ovat sähköposti, puhelut sekä fyysiset työyhteisötilat. Moderneihin työtiloihin rakennetut tiimitilat mahdollistavat helpommin tiimityöskentelyn ja näin ollen kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisen. Aineistossa kuvataan yhteisten työskentelytilojen luovan verkostoitumista ja lisäävän viestintää ilman kynnyksiä tai strukturoituja rakenteita.

*”meillä on tällaisia työyhteisötiloja, tällaisia yhteisiä työskentelytiloja, että mihinkä voi vaan mennä tekemään töitä niin sekin luo sitä tietynlaista verkostoitumista ja viestintää ilman mitään kynnyksiä tai strukturoituja rakenteita”*

Palavereja ja kokouksia pidetään tiedon jaollisina tilaisuuksina ja palaverikulttuureja on kehitetty yhden puhujan palaverista enemmän kollektiivisempaan tiedon vaihdon suuntaan. Etänä tapahtuvista palavereista halutaan nykyään lyhyempiä ja tehokkaampia ja todetaan, että monen asian läpikäymiseen riittäisi viisi tai kymmenen minuuttia puolen tunnin sijaan. Fyysisesti toimistolla olevissa palavereissa keskitytään erityisesti yhteiseen työstämiseen ja toisten sparraamiseen. Nämä koetaan hyväksi hetkiksi kysyä avoimesti asioista tai apua. Esihenkilöt haluavat pitää tiimipalavereissa mahdollisimman vapaana keskustelun, jotta kaikki pystyisivät tuomaan siihen omia mielessä olevia asioita. Palaverit varsinkin yhteisen pöydän äärellä ovat tärkeä kollektiivisen älykkyyden kohtaamispaikka, jossa yhteinen työskentely tapahtuu.

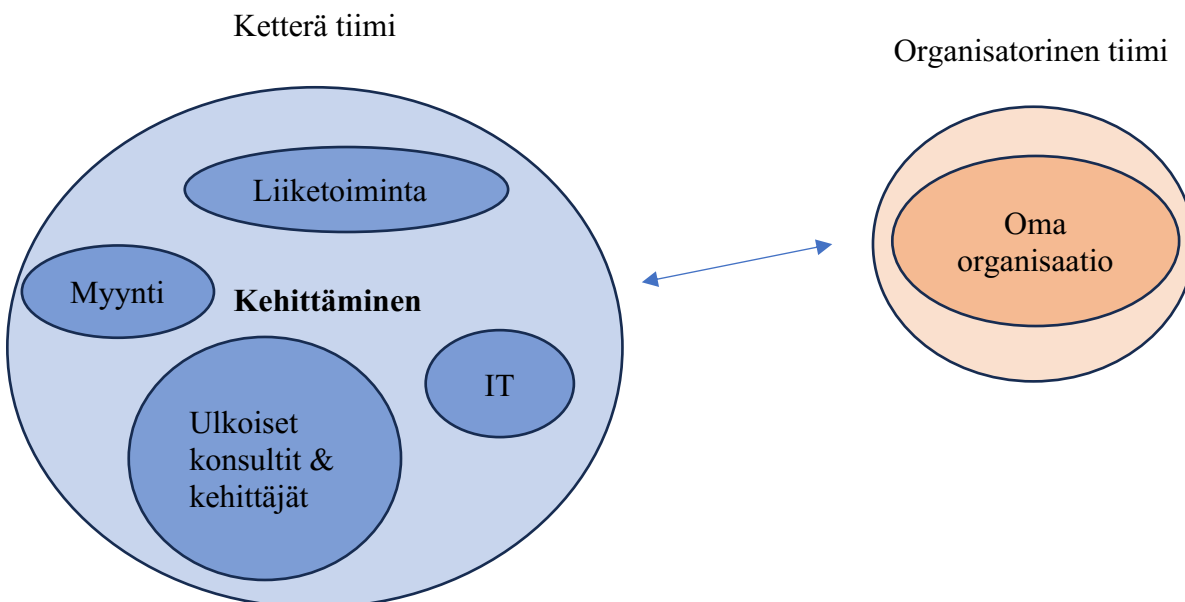
## 7.2.2 Ketteryys kollektiivisen älykkyyden edellytyksenä

Ketteryyttä on alettu tuomaan enemmän organisaatiossa asiantuntijapuolelle noin vuosi sitten. Kaikkiin tiimeihin ketteryys ei kuitenkaan ole vielä rantautunut vaan organisaatiossa on vielä perinteisesti toimivia ja organisoituja tiimejä. Esihenkilöt tunnistavat, että kaikissa ketterissä tiimeissä ei ole vielä systemaattisia toimintatapoja vaan niissä toimitaan vielä vaihtelevasti. Lisäksi tiimien elinkaaren vaiheet sekä maturiteettitaso vaikuttavat siihen, kuinka kollektiivista älykkyyttä hyödynnetään. Aineiston mukaan tiimien itseohjautuvuuden taso on eri, jolloin joissakin tapauksissa tiimit tarvitsevat enemmän esihenkilön ohjausta ja tukea työskentelyssään.

*”Kollektiivisen älykkyyden ja ryhmätyöskentely hyödyntämistä, niin se aika paljon liittyy myös siihen itseohjautuvuuteen ja ryhmäohjautuvuuteen. Ja ehkä siihen maturiteettitasoon, että kaikki tiimit ei välttämättä ole yhtä pitkällä vaikka siinä, että miten ne yksilöinä itseohjautuu tai miten ne ryhmänä ohjautuu. Toiset tiimit tai ryhmät vaatii ehkä enemmän ohjausta vaikka esihenkilöltä tai fasilitointia siihen ympärilleen ja joidenkin*

*kohdalla se voi toimia niin, että ilmoittaa tavoitteen ja että palataan tunnin päästä asiaa ja laittaa oven kiinni ja tulee katsomaan, että mitä siellä on saatu aikaiseksi ja sitten siihen väliin mahtuu kaikki välimuodot siinä, että kuinka paljon sitä mikromanageerataan sitä tekemistä.”*

Haastateltavien mukaan organisaatiossa on muun muassa organisatorisia, virtuaalisia sekä ketteriä tiimejä. Organisatoriset tiimit ovat tarkoitettu enimmäkseen työsuhteasioiden hoitamiseen ja niissä on vain omasta organisaatiosta jäseniä. Arki ja varsinainen yhteistyö eri asiantuntijoiden ja organisaation toimintojen välillä tapahtuu ketterissä tiimeissä. Ketterissä tiimeissä erikoisuus on se, että niissä on osallisena myös organisaation ulkopuolisia toimijoita yhteistyökumppaniorganisaatioista. Myös Denningin (2016) tutkimuksessa selvisi, että ketterissä organisaatioissa haasteita ratkaisee monialaiset tiimit ja niissä voi olla työntekijöitä organisaation ulkopuolelta. Ketterät tiimit ovat erikoistuneet kollektiivisen älykkyyden hyödyntämiseen kehitystyössä. Kuviossa 8 on havainnollistettu organisaatiossa toimivien tiimien kokoonpanoa. Organisaation eri toiminnoista kuten IT:stä ja myynnistä voi osallistua henkilöitä eri työvaiheissa esimerkiksi testauksessa. Liiketoiminnasta voi olla henkilö mukana, joka vastaa priorisoinnista, aikataulusta ja budjetista. Varsinaista työtä tekevät ulkopuoliset konsultit ja kehittäjät. Organisaatiossa ihmiset voivat kuulua sekä organisatorisiin että ketteriin tiimeihin. Moninaisilla tiimeillä on yhteys teoriassa käsitellyyn kollektiiviseen johtajuuteen, sillä siinä korostuu tiimien diversiteetti eli monimuotoisuus (Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark & Mumford 2009, 935).



**KUVIO 8.** Tiimien rakenne organisaatiossa

Ketteryys organisaatiossa tarkoittaa sitä, että ketterät tiimit saavat itsenäisesti päättää ilman esihenkilön holhousta työtavoista, prosesseista, kehittämisestä ja tuloksesta. Ketteryys antaa tiimeille vapautta, mutta samalla täyden vastuun tavoitteista. Ketteryydeksi kuvaillaan aineistossa lisäksi se, että asioita ei tarvitse aina varmistaa esihenkilöltä vaan omalla vastuualueellaan voi vapaasti toteuttaa omia visioita. Kankeus koetaan ketteryyden vastakohtana. Kankeana koetaan aineiston perusteella se, että päätösten pitäisi mennä kiertoreittejä eri henkilöiden välillä. Ketteryys liittyy myös nopeaan toimintaympäristön muutoksen reagointiin. Tutkimuskirjallisuudessa organisaation ketteryyttä on kuvailtu samankaltaisesti kuten aineistossa. Ketterissä organisaatioissa tiimeillä on autonomia ja vapaus itseorganisoutua haastavia tehtäviä suoritettaessa. Ketterässä ympäristössä johtajan rooli on toimia ennemminkin mahdollistajana kuin toiminnan valvojana, jotta voidaan hyödyntää työntekijöiden täysiä kykyjä. (Denning 2016, 13.) Zavyalovan, Sokolovin & Lisovskayan (2020) saaduissa tuloksissa ketterissä projektiyrityksissä johtajat ovat suuntautuneet enemmän tiimien tukemiseen kuin kontrollointiin.

Jotta ketteryyttä ja kollektiivista älykkyyttä voidaan hyödyntää organisaatiossa, myös organisaation tulee olla ketterä ja tukea siten kyseisiä toimintatapoja. Kollektiiviseen älykkyyteen soveltuvaa johtamiskulttuuria on kuvattu aineistossa avoimeksi, toisia kunnioittavaksi ja auttavaksi. Organisaatiossa kannustetaan monimuotoisuuteen ja siihen, että tiimeissä on erilaisia ihmisiä. Esihenkilöt yrittävät inspiroida tiimejä palvelevaa ja valmentavaa johtamistyyliä käyttäen. Ihmisten johtamisessa tulee luoda turvallinen ilmapiiri, jossa saa esittää vääriäkin vastauksia. Tuloksia tukevasti Kim ja Schachter (2015) toteavat, että johtajien tulisi vaalia organisaatiokulttuuria, joissa työntekijät voivat avoimesti ilmaista vaihtoehtoisia mielipiteitä. Organisaatiota kuvataan haastatteluissa matalaksi ja päätöksenteon tapahtuvan asiantuntijan lähellä. Tärkeää on varmistua siitä, että johtaminen on yhtenäistä kaikkialla organisaatiossa. Matalat rakenteet delegoivat enemmän päätöksentekoa työntekijöille (Reitzig 2022, 7), mikä on selkeästi toteutunut kohdeorganisaatiossa muun muassa tiimien autonomian osalta. Tulokset tukevat myös Yinanin, Tangin ja Zhangin (2014) huomiota siitä, että matalassa organisaatiossa työntekijöiden päätökset ja toiminta ovat yhdenmukaisempia muiden organisaation toimintojen kanssa, vaikka ketterien tiimien toimintatavat ovatkin vielä vaihtelevia. Haastateltujen johtajien taustafilosofiana on se, että ihmiset tekevät pääosin työn, jolloin johtamisen tulisi keskittyä enemmän ihmisiin kuin asioihin. Iannotta, Meret ja Marchetti (2020) tunnistavat samankaltaisen ajatuksen ja heidän mukaansa johtamisen tulisi asettaa ihmiset prosessien keskiöön, vaikka kehittyneitä teknologioita käytetään tehokkuuden parantamiseksi.

*”jos puhutaan, että tiimi on ketterä niin myös sen organisaation pitäisi olla ketterä, pitäis tukea sen tiimin ketteryyttä.”*

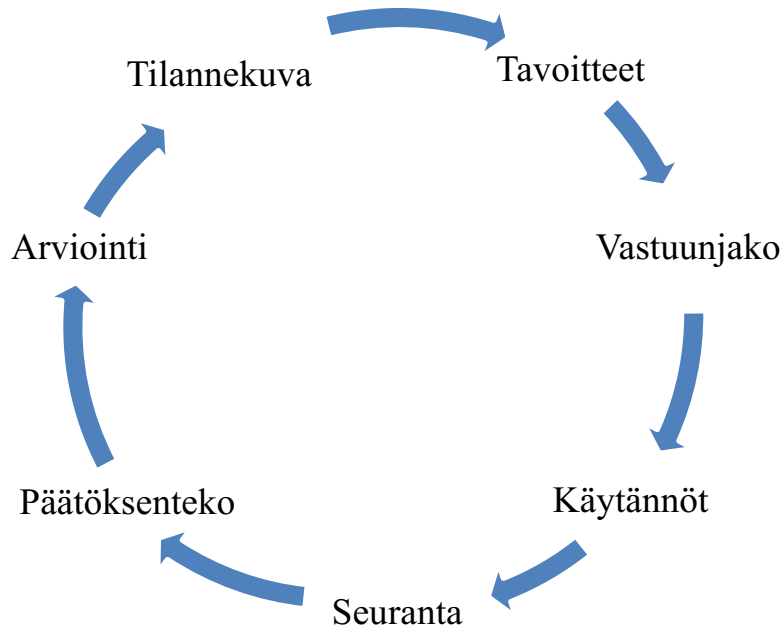
*”vaikka arki pyörii asioiden ympärillä, että on sitä ja tätä pitäisi tehdä ja tuolla että täällä on ongelma, niin loppujen lopuksi ne ihmiset on ne, jotka ne hoitaa niin sillä lailla ihmiset pitäisi olla sitten ehkä kärkisijalla siinäkin ketä johdetaan, että johdetaan mitkä asioita vai niitä jotka ne asiat tekee. Niin pitää olla kyky rakentaa tehokasta tiimityötä mutta kuitenkin sellaista, mikä on rentoa tai tämmöistä hyvä henkistä.”*

Ketteryyttä edistääkseen organisaatiossa on muun muassa toteutettu ketterässä ympäristössä toimivan johtamisen koulutuksia, luotu ketterien toimintatapojen ryhmä sekä kuvattu ketteriä toimintatapoja kirjassa. Näiden tarkoituksena on levittää ketterän toimintamallin hyötyjä, edellytyksiä sekä selventää ketterän tiimin rooleja. Organisaatiossa pyritään luomaan yhtenäisempää mallia toimia, jolloin tiimien välinen yhteistyö olisi joustavampaa ja ketterämpää, mikä mahdollistaisi ihmisten liikkumisen ja näin ollen kollektiivisen älykkyyden tiimien välillä. Myös Headin ja Alfordin (2015) mukaan joustavuus organisaatorakenteissa helpottaa yhteistyötä eri asiantuntijoiden välillä. Joustavan organisaatorakenteen ansiosta asiantuntijoita pystytään siirtämään uusiin tiimeihin tai projekteihin (Head & Alford 2015, 731.) Haastatteluissa kuvataan henkilöstön olleen avoimia ketterille toimintatavoille ja vastaanottavaisia sekä yhä edelleen pitävät ketteryyttä hyvänä lisättävänä asiana organisaatiossa.

*”meillä on tällä hetkellä hyvin erilaisia toimintatapoja niin me pyritään luomaan pikkaisen semmoista yhtenäisempää mallia toimia ja me uskotaan, että kun jos me löydettäisiin hieman enemmän yhtenäiset toimintatavat niin silloin se tiimien välinen yhteistyö sujuisi ehkä hieman joustavammin ja toisaalta tiimien välillä ihmiset pystyisi liikkumaan helpommin, koska silloin ne toimintatavat on samankaltaisia.”*

### *7.3 Kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisen syklinen prosessi*

Haastateltavien kertomuksista on koottavissa yhtenäinen kuvaus kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisen prosessista haastavissa johtamisen tilanteissa. Analyysin tuloksena syntyi syklimäinen malli (kuvio 9), joka alkaa 1. tilannekuvan piirtämisellä ja 2. tavoitteiden asettamisella sekä jatkuu 3. vastuunjaosta sopimiseen, 4. käytännön tekemiseen, 5. tilanteen seuraamiseen ja loppuu 6. ratkaisun tai päätöksen tekemiseen sekä 7. prosessin arviointiin. Prosessissa huomioitavaa on se, että ketteryydelle ominaisesti vaiheet saattavat välillä mennä päällekkäin tai ristikkäin. Esimerkiksi tilannekuvaa luotaessa voidaan jo miettiä, keitä prosessiin olisi hyvä osallistaa.



**KUVIO 9.** Kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisen prosessi

Tarkoituksena kyseisessä kokonaisuudessa on tehokkuus eli nopeiden päätösten tekeminen ja nopeamman lopputuotteen tuottaminen asiakkaille. Prosessi auttaa töiden organisoinnissa ja hallinnassa, kun tiimissä tiedetään, mitä ollaan tekemässä ja milloin sen tulisi olla valmista. Yhdessä tekeminen myös kirkastaa työn merkityksellisyyden tunnetta ja ryhmäkoheesiota. Samalla yhdessä pohtiminen ja keskusteleminen sitouttaa ihmisiä asian ratkaisemiseen ja yhteisiin tavoitteisiin. Haastateltavat osoittivat, että tulos on laadukkaampi, kun asioita pohditaan moninaisella joukolla yhdessä ja ymmärretään monimutkaisempia kokonaisuuksia paremmin. Prosessin arviointivaihe auttaa myös kehittämään kollektiivisen älykkyyden käytäntöjä jatkossa. Seuraavaksi esitellään analyysin tuloksena syntynyt prosessi yksityiskohtaisesti vaiheittain.

*”monessa asiassa jotenkin just ehkä se pohdinta ja se sen kokonaisuuden ymmärtäminen niin usein tulos on laadukkaampi, jos on moninaisempi joukko asian äärellä. Tulee ne kaikki eri näkökulmat paremmin esiin ja huomioituksi.”*

*”Minusta varmaan ne semmoiset asioihin liittyvät hankalat tilanteet, jossa varmasti olisi hyötyä siitä, että niitä pohditaan isommalla porukalla. Se myöskin sitouttaa heitä siihen samaan asiaan, varsinkin, jos se on, että mitä laajempi kokonaisuus ja asia on niin sitä parempi.”*

### 7.3.1 Tilannekuvan luominen

Aluksi pitää varmistua siitä, että kollektiivinen älykkyys sopii haasteen käsittelyyn ja ratkaisemiseen. On tilanteita, joihin kollektiivisen älykkyuden harjoittaminen ei sovellu, kuten yksilöiden henkilökohtaisten asioiden muun muassa suoriutumisen käsittelemiseen. Haastateltavien mielestä yksilötyönä tehtävissä yksinkertaisissa ja toistuvissa esimerkiksi dokumentaatiota vaativissa tehtävissä ei tarvitse kysellä muiden näkemyksiä. Tekemisessä on usein hyötyajattelu pohjalla eli aina ei tarvitse osallistaa muita, jos asian tekeminen on tehokkaampaa yksin. Haastatteluissa kuvataan, että kollektiivinen älykkyys tuo arvoa etenkin älylliseen analyysiin ja pohdintaan.

Tilannekuvaa luotaessa aluksi kokoonnutaan yhteen ja käydään työtilannetta läpi esimerkiksi, mitä järjestelmissä on tapahtunut. Yhdessä pohditaan, mitä tilanteessa voitaisiin tehdä, seuraavia vaiheita ja aikataulua sekä alustavasti vastuuhenkilöitä ja tavoitteita. Haastatteluissa todetaan, että haasteen yhteydessä kollektiivista älykkyyttä harjoitettaessa voidaan miettiä liikaa toivottua lopputulosta ja siihen käytetään paljon aikaa. Esihenkilöllä voi olla jokin ajatus siitä, mitä pitäisi syntyä ja tällöin ohjailee liikaa omaan haluttuun lopputulokseen. Tässä tapauksessa muiden aito osallistaminen voi jäädä pintapuoliseksi. Kollektiivisen älykkyuden hyödyntäminen vaatii luottamusta ihmisiin, joista haluaa saada irti kollektiivista älykkyyttä sekä luottamusta luotuihin prosesseihin. Myös Head ja Alford (2015) korostavat keskinäisen luottamuksen tärkeyttä erityisesti pirullisia ongelmia ratkaistaessa. Luottamuksen vallitessa uskalletaan helpommin tuoda eriäviä mielipiteitä ilmi, mikä on hyödyllistä vaikeita ongelmia ratkaistaessa (Head & Alford 2015). Tiimin jäsenten välinen luottamus ja sitoutuminen ovat tärkeitä myös tiimin kehittämien ratkaisujen hyväksymisessä (Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark & Mumford 2009, 949). Kollektiivisessä älykkyudessa luotetaan siihen, että ymmärrys ja ajatukset tulevat ihmisiltä ja tiiminvetäjä on mukana rikastuttamassa sekä täydentämässä ryhmän ajattelua. Kokemuksen kautta on opittu, että aikaa kannattaa käyttää enemmän ryhmätyöskentelyssä ajatusten törmäyttämiseen kuin siihen, mitä tulee syntymään. Kollektiivisessä älykkyudessa on osittain kyse myös uuden luomisesta, jolloin liika ohjailu ja halutun lopputuleman etukäteinen suunnittelu heikentää kollektiivista älykkyyttä. Lisäksi haastatteluissa huomattiin, että yhdessä ongelmaa ratkaistaessa haastetta pitäisi lähestyä enemmän ratkaisujen kautta eikä itse ongelman kautta. Tämä kirkastaa ajatusta siitä, mikä on ryhmälle tärkeää kyseisessä asiassa. Tärkeää yhdessä hyväksytyyn tilannekuvaan päästäessä on, että sen luomiseen varataan yhteistä aikaa, ettei työskentely tapahdu vain oman osaamisalueen sisällä vaan muodostetaan yhteisiä ajatuksia ja ymmärrystä tekemisestä.

*”sellaisen yhteisen pöydän tai virtuaalipöydän ääreen kerääntyminen aluksi ja sitten siitä nimenomaan tuota kollektiivisen älykkyyden kautta niin sitten lähtee pohtimaan, että luomassa tilannekuva ja sitten, että mitä me voidaan tehdä tässä tilanteessa? Mitkä on ne ensimmäiset stepit ja mikä on aikataulu”*

*”perisynti ihmisiä osallistaessa tai tämmöistä kollektiivista älykkyyttä, ryhmätyöskentelyä, parviälyä hyödyntäessä on se, että kun se lähtee jostain ongelmasta tai haasteesta, niin on ehkä just se, että mietitään liikaa mielessään sitä toivottua lopputulosta ja siihen käytetään hirveästi aikaa. --- Meillä osallistetaan ihmisiä, koska se lukee johtajakäsikirjassa, mutta se voi jäädä vähän semmoiseksi pintapuoliseksi, että loppu viimein sillä esihenkilöllä oli joku ajatus, mitä siitä pitäisi syntyä. Ja sitten se jotenkin, jos liikaa ohjailee, niin sitä ohjailee tavallaan siihen omaan lopputulemaan, että siinä tarvitaan luottamusta niihin ihmisiin, joista haluaa saada irti sitä kollektiivista älykkyyttä”*

### 7.3.2 Tavoitteiden asettaminen

Organisaation johdolta tulevat resurssit ja raamit isossa kuvassa lainsäädännön ohella tiimien tavoitteille. Ketteryydelle ominaisesti tiimit voivat kuitenkin päättää hyvinkin itsenäisesti tavoitteet, eli mitä halutaan saada aikaiseksi, keinot niiden savuttamiseen ja ratkaisut tavoitteisiin. Tavoitteisiin liittyy myös mittareita ja aineiston mukaan dataa, mittareita ja tavoitteita raportoidaan ja analysoidaan kattavasti. Jotta mittarit ja tavoitteet eivät olisi työskentelystä irrallisia, tiimi kokoontuu datalähteiden ympärille, jotta tiedetään, kuinka tiimissä kollektiivisesti edistytään ja kuinka yhdessä tekeminen vaikuttaa mittareihin.

Tavoitteista keskusteltaessa avoin kommunikointi ja läpinäkyvyys läpi organisaation on hyvin tärkeää, sillä näin varmistutaan, että kaikilla on tiedossa yhteiset tavoitteet, mitä pitäisi tehdä sekä näin ollen hallinnan tunne omaan työhön. Avoin kommunikointi varmistaa asioiden etenemisen sekä sen, että tavoitteet eivät ole ristikkäisiä keskenään. Samaten Zavyalova, Sokolov ja Lisovskaya (2020) havaitsivat, että ketterät tiimit ovat läpinäkyviä tavoitteiden ja projektien sisältöjen suhteen. Työntekijöiden puolelta kaivataan esihenkilöiltä selkeitä suuntaviivoja vaatimustasosta ja odotuksista työntekoon ja yhteisillä päämäärillä tulisi olla selkeä looginen ja ristiriidaton yhteys. Kuten teoriassa ja aiemmin tuloksissa esitellään, tavoitteiden laatiminen koetaan yhtenä johtamisen haasteena.

*”Ketteryydessä on mun mielestä hirveän tärkeitä myös se, että asioista kommunikoidaan elikkä, että se mitä tavoitellaan ja miten tehdään, niin se on läpinäkyvää läpi organisaation.”*

Aineistosta on nähtävillä konkreettinen esimerkki tavoitteiden asettamisen työskentelystä kollektiivista älykkyyttä hyödyntäen. Esihenkilö antaa ensin tiimille tehtäväksi miettiä kolme tulostavoitetta ensi vuodelle. Tiimi yhdessä miettii, että mitkä ovat heille mielekkäitä, riittävän

haastavia ja työtä oikeaan suuntaan ohjaavia tavoitteita. Esihenkilö on voinut antaa muutaman tunnin aikaa ja poistunut huoneesta ja näin antanut tiimille täydet valtuudet työskennellä itsenäisesti. Esihenkilön takaisin tullessa aikaansaannoksista on vielä keskusteltu yhdessä, muovailtu tavoitteita sekä mietitty yhteensopiva mittari valikoituihin tavoitteisiin. Kyseinen esimerkki työskentelystä osoittaa sen, että yhteiset tavoitteet luovat ryhmäkoheesiota, lisäävät merkityksellisyyden tunnetta omassa työssä sekä kirkastavat sitä, miten omalla työllä voidaan vaikuttaa. Kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisessä tärkeää ovat selkeät yhtenäiset tavoitteet sekä avoin kommunikointi.

*”Sitten taas mitä enemmän puhutaan asioista, mitä täytyy saavuttaa, mitä täytyy tehdä ja mitä me edistetään siinä niin sitä parempi, mitä isommalla porukalla niitä mietitään. Koska se taas sitouttaa isompaa porukkaa niihin samoihin tavoitteisiin. Varmistetaan, että ne ei ole ristikkäisiä keskenään.”*

*”Vaikka me ollaan tehty ketterästi jo pitkään, mutta se kuitenkin muuttaa niin paljon monen arkea, että kyllä meidän täytyy myöskin tätä pohtii, miten me tavallaan varmistutaan siitä, että kaikki tietää, mitä pitää tehdä ja kaikilla on tavoitteet selvillä ja hallinnan tunne siihen omaan työhön ja tuntuu, että tavallaan asiat etenee ja saa asioita aikaiseksi ja on ylipäätään mahdollisuus tehdä töitä ja on tyytyväinen siihen työhön, niin kyllä se liittyy myöskin yhä enemmän ja enemmän siihen ketteriin tiimeihin.”*

### 7.3.3 Vastuunjako

Vastuunjaossa on kyse koordinoinnista, jolloin esihenkilön tulee pystyä kokoamaan asiantunteva tiimi ympärilleen. Esihenkilöllä tulisi olla vastuu, kyky, tietämys ja taito kerätä yhteen haasteelle relevantteja ihmisiä koordinatiivisella otteella. Vastuuta jaettaessa yhdessä mietitään, että kuka vastaa mistäkin, mitä tehdään yhdessä ja mitä päätetään yhdessä. Hungin (2013) tiimipohjaisessa ongelmanratkaisussa koordinaatio tehostaa yhteistä työskentelyä. Hung (2013) toteaa koordinoinnin olevan selkeämpää ongelmanratkaisun alkuvaiheessa, jolloin tiimi on luomassa yhteistä ymmärrystä ongelmasta.

*”Mutta sitten jos mennään johonkin pienempään ongelmaan niin ehkä siinä pitää koota porukkaa ympäriinsä niin jollain täytyy olla vastuu ja kyky ja taidot ja tietämys kerätä yhteeni sitä relevanttia porukkaa ja ottaa se koordinatiivinen ote.”*

Tilannekuvan yhteydessä kuvattu hyötyajattelu näkyy myös vastuunjaossa. Tiimeissä ja palavereissa varmistutaan siitä, että paikalla ei ole niin kutsuttuja turhia henkilöitä vaan asiaa on ratkaisemassa vain oikeasti tarvittavat ihmiset. Ihmisiä ei haluta kutsua muuten vain kuulolle vaan pyritään siihen, että jokainen käyttäisi ajan järkevästi silloin, kun on osallisena tiimissä. Tiimi on koottu sen

perusteella, keillä on osaamista, tietotaitoa sekä ymmärrystä asian ratkaisemisessa, ja jotka kollektiivisesti tuovat esiin uusia näkökulmia.

*”Pienemmissä ryhmissä yritetään niin, että meillä ei ole mukana koskaan turhia tavallaan henkilöitä, jotta jokainen käyttää sen aikansa järkevästi silloin kun on mukana jossakin. Eli katsotaan, että ketkä on oikeasti tarvittavat henkilöt, vaikka tiimistä tän asian ratkaisemiseen ja sitten muita ei sitten kutsuta muuten vaan kuulolle”*

Vaikka kollektiivisessa älykkyudessa työskennellään yhdessä yhteisten tavoitteiden eteen, kaikilla tulisi silti olla oma vastuualueensa ja tiimissä tulee olla joku esimerkiksi esihenkilö, joka ottaa myös vastuun haasteen lopullisesta ratkaisemisesta. Kollektiiviselle johtajuudelle ominaista on, että esimerkiksi johtotehtävien jako ei voi tapahtua niin, että kukaan henkilö tai kollektiivinen taho ei olisi vastuussa ryhmän toiminnasta (Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark & Mumford 2009, 935). Aina kuitenkin vastuun jakaminen kollektiivisesti ei ole helppoa ja se tuo omanlaisia haasteita esiin. Esimerkiksi yhteisjohtajuudessa koettiin, että asioita ei ole vastuutettu kunnolla kenellekään ja on epäselvää, mikä asia kuuluu kenenkin hoidettavaksi. Tämä näyttäytyy myös tiimille odotusten ja tavoitteiden epämääräisyytenä. Haasteena vastuun jakautumisessa usealle taholle on se, että silloin ei välttämättä koeta omistajuutta asiaan. Vaikka tiimiläisillä on omat vastuualueensa ja toimenkuvat, kollektiivisessa älykkyudessa on perimmiltään kyse siitä, että uskalletaan antaa muille valtaa tuoda ajatuksia esiin ja niiden pohjalta muodostetaan oman näkemyksen lisäksi kollektiivinen näkemys asioista. Zavyalovan, Sokolovin ja Lisovskayan (2020) ketterien tiimien mallissa vastuu tuloksista ja tehtävien allokoinnista jaetaan tiimien sisällä tasan kaikkien jäsenten kesken.

*”Ja se varmaan on epäselvää porukoillekin, koska me ei itsekään välttämättä aina tiedetä, että no mikä menee sitten kenenkin tontille, että yhdessä me pähkäilläään sitten niitä asioita aika paljon. --- Koska vastuu jakautuu niin monelle taholle, niin ylipäänsä ei tule semmoista omistajuutta siihen asiaan.”*

#### 7.3.4 Työskentely käytännössä

Organisaatiossa on suuressa osassa ihmisten välinen yhteistyö ja luottamukselliset suhteet. Organisaatiossa kannustetaan yhdessä tekemiseen sekä kokemusten ja ajatusten jakamiseen erityisesti haasteita kohdatessa. Haastateltavat kokevat omassa esihenkilötyössään tärkeäksi yhteistyökokonaisuuksien pyörittämisen. Koetaan, että kaikki tekeminen on jonkunlaisen yhteistyön lopputulosta ja työ tehdään osana suurempaa systeemiä. Vaikka yksi ihminen tarjoaa asiakkaalle lopputuotteen, sen tuottamisessa on kuitenkin mukana useita osapuolia. Jotta yhteistyötä voitaisiin

parantaa, tiimeissä tutustutaan ja esitellään toisten töitä ja asiantuntijuutta joka kuukausi. Kyseinen menettely selventää, mitä eri henkilöt tekevät organisaatiossa, ja missä tilanteissa heistä voisi olla apua.

*”kaikessa jotenkin tän päivän työssä on kyse yhteistyöstä. Kaikki tekeminen on jonkunlaisen yhteistyön lopputulosta. --- Koska kaikki työ tehdään osana jotakin systeemiä, että siellä on aina vaikei se olisi näkyvää, että on muita osapuolia niin niitä on aina.”*

Ketterät tiimit miettivät itsenäisesti keinoja, joilla päästään tavoitteisiin. Toisilta kysytään kysymyksiä, kuten mitä tehdään, miten tehdään ja mitä teknologioita voidaan käyttää hyväksi. Agilessa eli ketterässä mallissa rutiineilla ja rituaaleilla on työskentelylle suuri merkitys. Ketterässä toimintaympäristössä tiimit voivat miettiä keinot vapaasti halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Ennen kuin asia viedään eteenpäin työskentelyssä syntyneet tiimin ajatukset kootaan lopuksi yhteen, tehdään esitys sekä pyydetään vielä viimeisiä lausuntoja ja sparrailuja. Centolan (2022) tutkimuksessa havaittiin, että tiimin suorituskykyä voi parantaa monimutkaisia ongelmanratkaisutehtäviä tehdessä sellaisten käytäntöjen suunnittelu, jotka mahdollistavat tiedonvaihdon samalla säilyttäen tiimin monimuotisuuden. Keinoja voivat olla tapaamistiheyden säätäminen ja siltojen rakentaminen tiimien välille (Centola 2022).

Aineistossa nostetaan esille oman tekemisen ja osaamisen riippuvuus tiimiläisten, organisaation ja toimintaympäristön välillä. Yksilöiden osaamista tulisi törmäyttää yhteen, että syntyy yhteistä ymmärrystä ja kollektiivista älykkyyttä. Tulisi ymmärtää riippuvuudet tiimin jäseniin sekä ulkoiseen ympäristöön ja ymmärtää keskustelujen kautta eri tasoilta kumpuavia asioita. Myös Hung (2013) ja McHugh ym. (2016) tunnistavat kollektiivisessa ongelmanratkaisussa riippuvuuden. Tiimin jäsenet ovat toisistaan riippuvaisia tehtävien suorittamiseksi ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (McHugh ym. 2016). Keskinäinen riippuvuus määrittelee tiimin jäsenten välisiä suhteita ja ohjaa tiedon kokoamista (Hung 2013). Törmäyttämiseen ja kollektiivisen älykkyyden hyödyntämiseen on eri menetelmiä. Esihenkilöltä vaaditaan tiimiläisten ajatusten törmäyttämisessä fasilitointitaitoja sekä ymmärrystä luoda prosessi tiimille, jotta tiimi pystyy yhdessä ohjautuvasti toteuttamaan törmäyttämistä ja näin ollen kollektiivista älykkyyttä. Esimerkiksi foorumien luominen tarjoaa keskustelupaikan eri toimintojen välille, missä voidaan edistää hankalia asioita. Esihenkilöiden joukossa uskotaan myös toiminnallisiin, tunteita herättäviin sekä osallistaviin menetelmiin.

Haasteen monimutkaisuus vaikuttaa työskentelyyn. Työskentelyssä voi tulla vastaan haastatteluissa sanoitettuja pullonkauloja, joita ei joskus pystytä ratkaisemaan kokonaan. Kyseisiä pullonkauloja

edesauttaakseen niitä tulee analysoida ja käsitellä usealta eri näkökulmalta moninaisella tiimillä. Haasteita voidaan lähteä edistämään lumipallomenetelmää mukailleen, jossa johtaja kerää tietoa useasta eri lähteestä. Ensin hän saa asiasta vähän tietoa yhdeltä asiantuntijalta, joka voi ohjata seuraavan luo ja loppujen lopuksi johtaja muodostaa eri lähteistä ja yksityiskohdista kokonaiskuvan. Tyypillisesti johtajien haasteet voivat olla sen kokoisia, että ne eivät selviä yhden keskustelun avulla.

Haastateltavat nostavat esille myös vapaamatkustuksen ongelman työskentelyssä. Haastateltavat painottavat, että yhteistyötä tehdessä kaikkien osallistujien tulee kontribuoida ja tuottaa lisäarvoa tekemiseen. Yhdessä tehtäessä tulee syntyä jotain enemmän, kuin yksin. Kollektiivisessä älykkyydessä päämääränä on eri osapuolten osaamisen ja vahvuuksien hyödyntäminen. Tavallisesti keskustellaan koko tiimin kesken, mutta vapaamatkustajuutta ehkäistäkseen tiimi on välillä jaettu pienempiin ryhmiin miettimään tiettyä asiaa. Tämä menettely takaa sen, että kahden ihmisen keskusteltessa molempien pitää ilmaista mielipiteensä verrattuna kahdeksan hengen tiimiin, jossa tietyt ihmiset voivat olla äänessä ja loput eivät kommentoi asiaa.

*”Mutta yhteistyössä osallisten pitää olla myös sellaisia, että kaikki kontribuoi siihen. Että siitä pitää tulla jotakin enemmän, että on useampia ihmisiä ja eihän tän päivän työelämä ei sallisi semmoista eikä tiimityö ehkä ylipäättään sellaista tavallaan vapaamatkustajuutta. Se on ehkä vähän ruma sana, mutta tavallaan se, että jokaisen pitää tuoda lisäarvoa siihen, että on mukana siinä kokonaisuudessa. Se, että on joukko ihmisiä, joista yksi tuottaa jotakin, niin se ei se ei ole järkevää kenenkään kannalta, mutta se, että saadaan sitten eri osapuolten osaamisia ja vahvuuksia hyödynnettyä, niin sehän on se maali varmasti monessa.”*

Teoriassa käsitellään vapaamatkustajuuden ongelmaa ja se rinnastetaan kollektiiviseen tyhmyyteen. Kollektiivista tyhmyyttä luo vapaamatkustuksen ilmiö, jolloin tiimin jäsenet eivät työskentele yhtä reilusti (Ahmadzadeh, Safari & Teimouri 2022). Lisäksi Hung (2013) tunnistaa tiimipohjaisen ongelmanratkaisun yhteydessä, että epätoivottu ketjuvaikutus voi syntyä tilanteessa, jossa tiimin jäsen ei suorita tehtäviään ajoissa tai tuottaa heikkolaatuista työtä.

### 7.3.5 Seuranta

Seurannan vaiheessa tiimiläiset pidetään ajan tasalla, missä vaiheessa ja mitä kaikki ovat tekemässä. Yhteisissä keskusteluissa voi tuoda ilmi mietittyitä asioita esimerkiksi mikä on haasteellista työssä, ja tätä kautta voi saada muilta apua. Säännöllisin väliajoin kokoonnutaan mittareiden ympärille, mikä lisää ymmärrystä oman tekemisen vaikuttavuudesta. Erityisesti kriisiä hoidettaessa nopea ja usein toistuva seuranta on ensiarvoista. Päivittäisellä seurannalla on huomattu olevan edistävää ja tuloksia

tuottava vaikutus. Ketteryydessä hyvää on se, että tarvittaessa kyetään muuttamaan suuntaa, strategiaa sekä reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin. Päivittäisen työn lisäksi myös toimintaympäristöstä tulevia vaikutteita tulisi huomioida. Seurannassa myös samalla analysoidaan, ovatko valitut tavoitteet, keinot ja suunta vielä ajankohtaisia. Jos strategian taustalla olevat oletukset eivät ole enää ajankohtaisia, tähän tulisi reagoida ja muuttaa strategian ohella myös tavoitteita.

*”Mun mielestä ketteryydessä on hyvin tärkeätä myös se, että me pystytään tai me ollaan koko ajan kartalla siitä, että onko se suunta, mitkä me ollaan valittu, onko se tavallaan toimintalinjat, suuntalinjat, jota me on valittu, niin onko ne edelleen relevantteja eli se vaatii koko ajan sellaista analyysiä siitä, että missä me mennään suhteessa tavoitteisiin ja sitten, että onko ne tavoitteet edelleen relevantteja. Ja kykyä sitten tarvittaessa muuttaa suuntaa.”*

Teoriassa tiimipohjaisesta ongelmanratkaisuprosessia käsiteltäessä Hung (2013) toteaa aineiston kanssa yhtenäisesti, että tiimin jäsenten on oltava tietoisia nykytilanteesta ja ongelmaympäristöstä, jotta voidaan tukea toisia ja ratkaista ongelmia tehokkaasti. Myös Iannotta, Meret ja Marchetti (2020) toteavat älykkään johtamisen yhteydessä, että johtajan on tarpeellista ymmärtää tulevaisuuden visio, nykyhetken tapahtumien mahdolliset vaikutukset ja toimintatavat, jotta pystytään navigoida menestyksekkäästi tulevaisuudessa.

### 7.3.6 Ratkaisujen tekeminen

Jo vastuunjaon vaiheessa tulisi olla selvää, kuka tai ketkä lopullisen päätöksen tekevät ja keillä kaikilla on vastuu tuloksesta. Haasteiden kompleksisuudesta johtuen vastaukset haasteisiin eivät tyypillisesti ole kyllä tai ei luonteisia. Usein asioita joudutaan pohtimaan pitkään useasta eri näkökulmasta eri asiantuntijoiden kesken. Tyypillisessä päätöksenteossa nostetaan esiin ratkaisuehdotuksia ja niistä keskustellaan. Ratkaisuja voi olla useita eri vaihtoehtoja, joita joudutaan yhdessä vertailemaan. Yleensä yhteisymmärrykseen ratkaisusta päästään keskustelun avulla ja esihenkilön ohjaamana. Yhteiskeskustelu lisää päätöksen vastaanotettavuutta ja hyväksyttävyyttä. Aineistossa kuvatuilla pullonkauloilla eli haasteilla on teoriassa luonnehdittujen pirullisten ongelmien tunnuspiirteitä. Pirullisille ongelmille tyypillistä on se, ettei niihin ole yhtä oikeaa ratkaisua vaan enemmänkin eri näkökulmia niiden lähestymiseen (Elia & Margherita 2018, 279). Useat eri ratkaisut pirullisiin ongelmiin syntyvät usein yhteistyön seurauksena. Yhteistyön ansiosta pirullisia ongelmia ymmärretään paremmin ja ratkaisussa voidaan hyödyntää laaja-alaista tietämystä. (Head & Alford 2015.)

*”No varmaan just tavallaan nostetaan esiin niitä ratkaisuehdotuksia siinä ja sitten ne keskustellaan läpi ja kyllä sen perusteella sitten yleensä nousee tai tullaan johonkin lopputulokseen, että tämä tuntuisi hyvältä ja sitten mä oon ehkä tavallaan se, kuka sitten vaikka just meidän jossain tiimin viikoittaisissa tapaamisissa yritän vähän johtaa keskustelua tai just katsoo, että asiat tulee päätetyiksi, niin tavallaan sitten varmistan, että onko tämä nyt sellainen kaikkien mielestä hyvä ratkaisu ja sitten se sovitaan, että tän mukaisesti nyt sitten mennään niin, että tavallaan sellaisen yhteisen keskustelun kautta yleensä --- Mutta sitten lopulta toki jos sanotaan, et meillä on pari vaihtoehtoa ja niistä sitten jollain tapaa ollaan päättämättömiä tai on sitten sellainen, jossa sitten itse pitää se päätös tehdä jollain tapaa. Mutta, että tilannekohtaisesti ja usein tosiaan sitten konsultoin tarvittaessa vaikka mun omaa esihenkilöä tai muuta.”*

Haastatellut johtajat ovat sen tyyppisessä asemassa organisaatiossa, että he usein voivat tehdä päätöksen itse ja ovat vastuussa siitä. He monesti voivat kysyä neuvoa ja näkemyksiä omilta esihenkilöiltään, joilta tulee luottamus tehdä mahdollisimman hyvä ratkaisu. Haastatteluissa kuitenkin kuvataan, että päätöksenteon taustalla on ryhmän pohdinnat eli kollektiivinen älykkyys. Organisaatiota luonnehditaan kollektiiviseksi päätöksentekijäksi, eli päätös syntyy yhteistyön tuloksena. Aineistossa todetaan, että päätöksenteossa on aina enemmän kuin yksi ihminen mukana, ja varsinkaan tärkeitä päätöksiä ei tehdä yksin. Työskentelyssä on myös viitteitä kollektiivisesta johtajuudesta, jossa tiimin jäsenet tuovat päätöksentekoon monipuolista osaamista ja asiantuntemusta (Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark & Mumford 2009, 934).

*”semmoinen yksi selkeä piirre on, että päätöksenteossa organisaatiossa on aina enemmän kuin yksi ihminen mukana, että jos asia on tärkeää, niin sitä ei kukaan tee sitä päätöstä silloin yksin. Että se liittyy ihan kaikkeen tekemiseen, että me ollaan hyvin kollektiivinen päätöksentekijä. Toki aina joku sanoo siellä viimeisen sanan, mutta pointtina on, että kyllä se syntyy se päätös aina semmoisessa yhteistyössä.”*

### 7.3.7 Arviointi

Arvioinnissa katsotaan taaksepäin pidemmällä aikavälillä, että mitä saatiin aikaan ja mitä opittiin. Esihenkilö käy fasilitoiden tuloksia läpi, minkä tarkoituksena on pureutua syvällisemmin ihmisten ajatuksiin tuloksista, etteivät tulokset jää vain pinnallisiksi saavutuksiksi. Esihenkilöillä on tapana kysellä ratkaisuun osallistuneiden tunnelmia prosessista. Tiimiläisiltä voidaan kysyä, mikä on oleellista tuloksissa, mitä halutaan edelleen lujittaa sekä mistä halutaan pitää kiinni jatkossa. Tärkeää arvioinnissa on tunnistaa ne tekijät, mitkä ovat vaikuttaneet tulokseen.

Arvioinnissa tarkastellaan myös tulevaa eli mitä seuraavaksi voitaisiin tehdä paremmin tai toisin. On voitu pitää erillinen kehityssprintti, jossa tarkoituksena on löytää kehityskohteita ja parannettavaa.

Kiitoksen ja palautteen antaminen on merkityksellistä paitsi työskentelyn kuin myös työn merkityksellisyyden ja ryhmäkoheesion kannalta. Kaikkien muiden prosessin vaiheiden ohella arviointi on johdettua kollektiivisen älykkyyden hyödyntämistä. Teoriassa Elia ja Margherita (2018) tunnistavat eri tekijöitä, joiden kautta tehdyn päätöksen laatua ja tuloksellisuutta voidaan arvioida. Arvioinnissa voidaan arvioida ongelman ja ratkaisun yhteensopivuutta, ratkaisun sovellettavuutta ja luovuutta, prosessin kokonaiskustannuksia ja aikaa sekä ratkaisun hyväksyttävyyttä organisaatiossa (Elia & Margherita 2018, 281). Kimin ja Schachterin (2015) mukaan johtajien osallistamisen tasoa voidaan mitata kahdella kriteerillä: delegoinnin (vastuun antamisen) ja vaikutusmahdollisuuksien tasoilla. Aineistosta nousi esille esihenkilöiden kehitysehdotuksia kollektiivisen älykkyyden hyödyntämiselle. Korostettiin epävirallisten foorumeiden jakamista kaikkien johtajien tietoisuuteen, joissa voidaan matalalla kynnyksellä tuoda haastavia asioita esille. Lisäksi voitaisiin tunnistaa paremmin yhteistyön paikkoja ja yhteisiä kohtaamisia voisi viedä vuorovaikutuksellisempaan suuntaan. Työyhteisön tulee samalla olla kannustava ongelmien esiintuomisessa ja yhteisessä ratkaisemisessa. Lisäksi hyväksi todettujen toimintatapojen ja prosessien kuten kollektiivisen älykkyyden levittäminen organisaation osastojen yli. Koetaan, että tiimityöstä voisi saada enemmän aikaiseksi huolellisella valmistautumisella ja fasilitoinnilla.

Yhteenvedona kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisen prosessissa tärkeää ovat selkeät tavoitteet sekä vastuunjako. Prosessin aikana tarvitaan avointa kommunikaatiota ja luottamusta ihmisiin. Oman tekemisen riippuvuudet tiimiin ja toimintaympäristöön tulisi tunnistaa. Esihenkilöillä on fasilitoiva ote tiimin ohjailemisessa ja ajatusten törmäyttämisessä. Prosessin taustalla on hyötyajattelu, jonka perusteella yhteistyötä tulee tehdä tehokkaasti luoden uutta. Päätöksiä tehtäessä ratkaisuja pohditaan yhdessä monesta eri näkökulmasta.

Teoriassa on kuvattu Elian ja Margheritan (2018) esittämää yleistä ongelmanratkaisuprosessia. Heidän määrittelemässään prosessin eri vaiheissa on mukana eri toimijoita kuten rahoittajia, asiantuntijoita ja asiakkaita. Myös tässä tutkimuksessa havaittiin, että kollektiivisen älykkyyden hyödyntämiseen osallistuu ulkoisia konsultteja ja asiantuntijoita eri organisaation osastoilta (IT, HR, liiketoiminta) sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Elian ja Margheritan (2018) sekä tämän tutkimuksen prosessin vaiheissa on havaittavissa sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia. Elian ja Margheritan (2018) ongelmanratkaisu alkaa ongelman tunnistamisella ja määrittelyllä, jossa ongelma käsitteellistetään. Heidän toisessa prosessin vaiheessa ongelmaa analysoidaan syvällisemmin. Tässä tutkimuksessa tilannekuvan luomista voidaan hahmottaa samankaltaisena vaiheena. Tilannekuvassa ongelmaa määritellään varmistuakseen siitä, että kollektiivinen älykkyyden sopii menetelmänä

ongelman ratkaisemiseen. Kolmannessa vaiheessa Elia ja Margherita (2018) ehdottavat ratkaisuja ja neljännessä vaiheessa ratkaisuja mallinnetaan sekä testataan. Erona heidän prosessiinsa kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisen prosessissa on enemmän välivaiheita ennen ratkaisujen ehdottamista. Tavoitteista sopiminen, vastuun jakaminen ja käytännön yhteistyön tekeminen ovat oleellisia vaiheita kollektiivista älykkyyttä harjoitettaessa. Lisäksi Elia ja Margherita (2018) eivät huomioi tekemisen seurannan vaihetta omassa prosessissaan. Molemmissa prosesseissa yhteistä on lopussa tapahtuva pitkän aikavälin arviointi.

#### *7.4 Yhteenvedo organisaation älykkäistä piirteistä*

Organisaatiossa on havaittavissa teoriassa kuvatun älykkään organisaation ja johtamisen ominaisuuksia. Älykkäille organisaatioille tyypillistä ovat matalat organisaatorakenteet ja hierarkiatasot sekä työntekijöiden laajat vaikutusmahdollisuudet (ks. Romanelli 2022; Iannotta, Meret & Marchetti 2020). Haastateltavien kuvailut matalasta ja kollektiivisesta päätöksenteosta sekä tiimien vahvasta autonomiasta tukevat ajatusta älykkästä organisaatiosta. Teoriassa sekä aineistossa korostetaan luottamuksen rakentamista ihmisten välille. Iannotta, Meretin ja Marchettiin (2020) mukaan yksi älykkään johtajan piirteistä on inspirointi, mitä myös haastatellut johtajat ovat kuvailleet toteuttamassaan johtamistyylissä. Myös McHugh (2016) tunnistaa inspiraation tärkeyden ihmisten motivoinnissa. Teoriassa oppiminen yhdistetään älykkään johtajan tunnuspiirteisiin sekä älykkään organisaation toimintatapoihin (ks. Iannotta, Meret & Marchetti 2020; Alhawari, Al Shawabkeh & Al-Kharabsheh 2022). Haastattelujen mukaan oppimista tapahtuu, kun yhteistyötä tehdessä esimerkiksi seurataan toisten käytäntöjä ja jaetaan kokemuksia. Älykkäälle ympäristölle ominaista on oppimisen lisäksi tiedon jakaminen (Adamik & Sikora-Fernandez 2021). Tämän tutkimuksen tuloksissa kuvataan laajasti organisaatiossa tapahtuvaa tiedonvaihtoa, mikä on kollektiivisen älykkyyden edellytys. Teoriassa painotetaan innovointia älykkäässä työskentelyssä sekä johtamisessa. Yhteistyön tulisi perustua innovointiin sekä johtajien tulisi tukea innovaatioajattelua työn tekemisessä (Romanelli 2022; Iannotta, Meret & Marchetti 2020). Aineistossa ei kuitenkaan mainittu innovaatioita tai innovointia kollektiivisen älykkyyden yhteydessä. Avoimuus keskusteluissa ja haasteiden kohtaamisessa on ehtona älykkäässä sekä ketterässä organisaatiossa (Romanelli 2022; Denning 2016). Tämän tutkimuksen tuloksissa korostetaan avoimuutta haasteiden jakamisessa sekä kommunikoinnissa erityisesti yhteisiä tavoitteita pohdittaessa. Haastateltavat kertovat, että avoimen kommunikoinnin ansiosta esimerkiksi tavoitteet eivät ole ristikkäisiä. Älykkään organisaation tulee olla joustava ja ketterä (Khan & Haleem 2015). Kuten tuloksissa

ilmenee, organisaatiolla on useita ketterän organisaation piirteitä. Tämän tutkimuksen tuloksien perusteella koordinaation avulla jaetaan vastuita tiimin jäsenten kesken. Denningin (2016) mukaan tiimien horisontaalinen koordinointi tuottaa uutta arvoa työskentelyyn. Teorian avulla voidaan päätellä, että tutkimuksen kohteena olevan organisaation toimintatavat ja organisaatiomalli soveltuvat kollektiivisen älykkyyden hyödyntämiseen.

# 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa syvennytään kollektiivisen älykkyyden ilmiöön haastavien johtamistilanteiden kautta. Tutkimuksen tarkoituksena on hankkia uutta tietoa kollektiivisesta älykkyydestä toimintatapana sekä ymmärtää ilmiötä kokonaisuudessaan johtamiskentässä. Samalla tutkimus myös syventää ymmärrystä johtajien kohtaamista haastavista johtamistilanteista työssä. Työelämän murros on näkynyt organisaatiossa muun muassa vakiintuneina etätyökäytäntöinä, jotka ovat muuttaneet yhteistyön tekemisen tapoja. Tutkimusaihe on ajankohtainen organisaatiolle, sillä siellä on otettu käyttöön ketterät tiimit ja toimintatavat sekä ketteryyttä laajennetaan ja kehitetään organisaatiossa edelleen.

Tutkimuksen tuloksissa ilmenee, että johtajat kohtaavat toimintaympäristöön, ihmisten johtamiseen, organisaation rakenteisiin ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyviä haasteita. Samankaltaisia haasteita tunnistettiin tutkimuskirjallisuudessa (esim. Unterhitzenberger ym. 2021; Järvinen 2014), mutta tuloksissa erottautuu myös teoriasta poikkeavia haasteita kuten työntekijöiden sairastumiset, johtajan uupumus ja merkityksellisyyden puute työssä. Analyysissä huomattiin, että kollektiivinen älykkyyden on ilmiönä laaja ja siihen kytkeytyy muita useita eri ilmiöitä. Organisaatiossa on havaittavissa ketteriä tiimejä ja toimintatapoja. Tuloksissa mallinnetaan organisaation tiimirakennetta ja erityisesti ketterissä tiimeissä työskentelee organisaation sisäisten asiantuntijoiden lisäksi ulkopuolisia konsultteja ja kehittäjiä. Ketteryys antaa tiimeille autonomian tehdä itseään koskevat päätökset liittyen työtapoihin, kehittämiseen, prosesseihin ja tavoitteisiin. Tulokset vahvistavat aikaisempaa tutkimusta ketteristä organisaatioista (ks. Denning 2016; Zavyalova, Sokolov & Lisovskaya 2020). Kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisessä tärkeää ovat epäviralliset kanavat sekä hiljaisen tiedon spontaanit kohtaamiset, mutta myös viralliset selkeät tavoitteet, vastuunjaot sekä ennalta mietityt prosessit. Analyysin tuloksena muodostui kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisen prosessi, joka koostuu kuudesta eri vaiheesta (1. tilannekuvan luominen, 2. tavoitteiden asettaminen, 3. vastuunjako, 4. käytännön tekeminen, 5. tilanteen seuraaminen, 6. ratkaisun tai päätöksen tekeminen ja 7. prosessin arviointi). Uudella kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisen prosessilla on sekä samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia teoriassa mainittuun Elian ja Margheritan (2018) esittämään yleiseen ongelmanratkaisuprosessiin. Kollektiivista älykkyyttä hyödynnetään

organisaatiossa monipuolisen yhteistyön avulla, joka sisältää tiedon välittämistä, yhteisiä keskusteluja ja pohdintoja sekä kollektiivista päätöksentekoa.

## *8.1 Tutkimuksen arvo tieteelle, organisaatioille ja johtajille*

Teoreettisesti tutkimuksen aihetta on lähestytty laaja-alaisesti. Tuloksissa ilmenee, kuinka haastatteluissa on pohdittu, että organisaation ja toimijoiden täytyy olla tietoisia, mitä kollektiivinen älykkyys on ja mitä sen hyödyntäminen edellyttää. Erityisen mielenkiintoinen tutkimuksen tulos on johtajien ymmärrys oman tekemisen riippuvuuksista tiimiin, organisaatioon ja toimintaympäristöön kollektiivista älykkyyttä hyödynnettäessä. Kollektiivinen älykkyys ei ole vain omassa kuplassa tapahtuvaa toimintaa vaan kuten analyysissä huomattiin, se on ilmiönä moniulotteinen ja kytköksissä useisiin eri ilmiöihin. Jotta sitä kyetään hyödyntämään kunnolla, tulee sen toimintamekanismit ja riippuvuudet tunnistaa. Tutkimuksella on havaittavissa useita merkityksiä tieteelle, organisaatioille sekä johtajille.

### 8.1.1 Kollektiivinen älykkyys tieteenalojen yhdistäjänä

Tieteen näkökulmasta tämä tutkimus edustaa ensimmäisten tutkimusten joukossa kollektiivisen älykkyuden ja haastavien johtamistilanteiden yhteyttä sekä tarkentaa, jäsentää ja systematisoi ilmiöiden synteisiä. Tämä tutkimus tuo lisäarvoa tieteelliselle keskustelulle esittelemällä kollektiivista älykkyyttä uudenlaisena johtamiskäytäntönä ja yhteistyön menetelmänä. Tutkimuksen tieteellinen arvo ilmenee siten, että se teoreettisesti tunnistaa olosuhteita, jotka tukevat kollektiivista älykkyyttä tiimeissä sekä johtamisessa. Toinen tieteellinen arvo on tarjota kollektiivista älykkyyttä monipuolistava käsitteellistäminen ja operationalisointi, mikä avaa sen teoreettista monimutkaisuutta. Kuten tutkimuksessa aikaisemmin todetaan, kollektiivinen älykkyys nivoutuu monitieteelliseen tutkimuskenttään ja sitä voidaan tutkia niin teknologian kuin organisaatioteorioiden näkökulmasta (ks. Malone & Bernstein 2015). Tällainen monitieteellinen lähestymistapa tarjoaa tutkijoille mahdollisuuden ylittää perinteiset tieteenalarajat. Näin ollen tutkimus kollektiivisesta älykkyyydestä voi edistää yhteistyötä eri tieteenalojen välillä ja hyödyntää samalla muiden alojen oivalluksia. Tutkimus omalta osaltaan täydentää tutkimuksen alussa mainittua tutkimusaukkoa. Ensinnäkin tutkimus tarjoaa kattavampaa luokittelua johtajien kohtaamiin haasteellisiin tilanteisiin, minkä tarpeen Unterhitzberger ym. (2021) tunnistivat. Toiseksi tutkimus tarjoaa lisää ymmärrystä

kollektiivisesta älykkyydestä johtamisen tieteelliseen keskusteluun, minkä vähyyden McHugh ym. (2016) havaitsivat. Kolmantena Unterhitzenberger ym. (2021) kokevat tarpeellisenä erilaisten selviytymisstrategioiden yhdistämisen haastaviin tilanteisiin, mitä tämä tutkimus toteuttaa tarjoamalla kollektiivista älykkyyttä haastavien tilanteiden käsittelyn helpottamiseen. Yhteenvetona tutkimus ei ainoastaan täytä aukkoja nykyisessä tutkimuksessa vaan myös tarjoaa uusia mahdollisuuksia tutkia ja ymmärtää kollektiivisen älykkyyden ja johtamisen yhteyttä monipuolisesti eri tieteenalojen kontekstissa.

### 8.1.2 Organisaatio älykkyyden mahdollistajana

Unterhitzenberger ym. (2021, 932) kokevat ongelmia ratkaistaessa tehottomien organisaatorakenteiden ja toimintatapojen puutteen luovan haastavia tilanteita johtajille. Tämä tutkimus voi kehittää ja uudistaa organisaatioiden toimintatapoja, prosesseja ja käytäntöjä, jotka mahdollistavat kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisen. Tutkimuksesta saatavan tiedon avulla organisaatiot voivat parantaa yhteistyön tekemisen tapojaan ja hyödyntää erilaisia kollektiivisiä menetelmiä ongelmanratkaisussa.

Ahmadzadeh, Safari ja Teimouri (2022, 1268) osoittavat, että organisaatiolla, joka ei ole oppija muuttuvassa ympäristössä, on heikot mahdollisuudet selviytymiseen ja kehittymiseen muun muassa korkeiden kustannusten ja empiirisen tieteellisen tiedon puutteen vuoksi. Kun organisaatiolla on taipumus jatkuvaan oppimiseen, tällöin toimijat käyttävät tietoa hyväksi organisaatiokäyttäytymisen muokkaamiseen (Adamik & Sikora-Fernandez 2021, 5). Kuten tämän tutkimuksen tuloksissa todettiin, kollektiivinen älykkyyden on yhdessä oppimista ja näin ollen edistää molempia sekä organisaatiota että työntekijöitä. Kollektiivisen älykkyyden avulla päästään usein luovempiin ja innovatiivisempiin ratkaisuihin monimutkaisissa ongelmissa. Tutkimalla, miten ryhmät voivat hyödyntää kollektiivista tietoa ja monipuolisia näkökulmia, voidaan saada arvokkaita oivalluksia innovaatioiden tukemiseksi.

Kollektiiviseen tyhmyyteen (ks. Ahmadzadeh, Safari & Teimouri 2022) viitaten ei riitä, että organisaatioon palkataan älykkäimmät työntekijät vaan organisaation tulee myös mahdollistaa älykkyyden hyödyntäminen kollektiivisesti ja älykkäitä toimintatapoja noudattaen. Tutkimuksen perusteella voidaan tarjota suosituksia kollektiiviselle älykkyydelle sopivista organisaatioiden piirteistä. Jotta organisaatiot olisivat tehokkaampia ja kilpailukykyisempiä, tulisi niiden muuntautua

älykkäimmiksi organisaatioiksi, joissa älykkäät työnteon tavat saisivat jalansijan (Alhawari, Al Shawabkeh & Al-Kharabsheh 2022). Älykkään työskentelyn avulla edistetään avoimuuteen ja tiedonvaihtoon perustuvaa älykästä organisaatiokulttuuria työympäristössä (Romanelli 2022), mikä on kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisen edellytyksenä. Kollektiivinen älykkyys on yksi tärkeimmistä kyvykkyyksistä muutoskyvyn rakentamisessa (Ahmadzadeh, Safari & Teimouri 2022, 1286). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella organisaatioiden tulisi keskittyä erityisesti tiedon jakamisen sujuvoittamiseen, mikä tarkoittaa erilaisten epävirallisten kanavien tarjoamista, asiantuntijoiden helppoa saatavuutta sekä digitaalisen viestinnän läpinäkyvyyttä. Tutkimus ehdottaa organisaatioita madaltamaan hierarkioita, ketteröitymään, tukemaan tiimien sisäistä johtajuutta sekä siirtymään kohti älykästä organisaatioajattelua.

Älykkäiden organisaatioiden konseptissa tunnistetaan jo digitaaliset ja yhteistyöhön perustuvat ympäristöt (Romanelli 2022, 5). Kun teknologiaa käytetään yhä enemmän apuna yhteistyössä, kollektiivista älykkyyttä koskeva tutkimus voi myötävaikuttaa suunnittelemaan ja optimoimaan työkaluja ja alustoja, jotka helpottavat tehokasta viestintää ryhmien välillä. Voisiko kollektiivinen älykkyys tarkoittaa jatkossa myös ihmisen ja teknologian välistä yhteistyötä eikä pelkästään ihmisissä syntyvää älykkyyttä? Romanelli (2022) kuvaa, että teknologia vahvistaa yhteistyötä ja älykkäässä työskentelyssä kehitetään inhimillistä puolta samanaikaisesti tietotekniikkaa hyödyntäen. Älykäs organisaatio käyttää teknologisten ratkaisujen lisäksi sosiaalista pääomaa innovaatioissaan (Adamik & Sikora-Fernandez 2021, 5). Käsitettä voisi laajentaa ihmisten eli tiimien ja teknologian yhteistoimintaan.

### 8.1.3 Kollektiivinen älykkyys uusi johtamismalli johtajille

Tällä tutkimuksella on merkittäviä vaikutuksia johtajiin ja tiimien esihenkilöihin, kun kollektiivista älykkyyttä sovelletaan johtamisessa. Johtajan näkökulmasta tulokset antavat kattavan käsityksen siitä, mitä kollektiivinen älykkyys tarkoittaa käytännössä ja miten tätä käsitteellistä käsitettä voidaan toiminnallisesti soveltaa älykkään työskentelyn kontekstissa. Toiminnan kannalta tämä tarkoittaa ymmärrystä siitä, minkälaisia johtajan kykyjen ja arvojen tulisi olla, joiden ympärille tiimit kerääntyvät. Kollektiivisen älykkyyden tutkiminen tarjoaa uusia oivalluksia sosiaalisiin vuorovaikutuksiin, ryhmädynamiikkaan ja viestintämalleihin. Tämä tieto on arvokasta myönteisten sosiaalisten ympäristöjen luomisessa ja ryhmäkonfliktien vähentämisessä. Kuten tuloksissa ilmenee, johtajat kokevat ihmisten johtamisessa haasteellisiksi tilanteiksi muun muassa häiriöt työyhteisön

käyttäytymisessä ja henkilöiden konfliktit. Kollektiivisen älykkyyden avulla haastavia tilanteita jaetaan useiden ihmisten tai tiimien kesken, mikä vähentää yhteen johtajaan kohdistuvaa kuormitusta. Lisäksi ymmärrys siitä, miten kollektiivinen älykkyys toimii ryhmissä ja organisaatioissa, auttaa parantamaan päätöksentekoprosesseja. Kun päätöksiin osallistuu useita henkilöitä, tämän tutkimuksen mukaan se myös lisää päätösten hyväksyttävyyttä. Kollektiivista älykkyyttä koskeva tutkimus auttaa strategioiden kehittämisessä, mitkä edistävät tiimityötä, yhteistyötä ja yleistä organisaation suorituskykyä.

Organisaatioiden tulisi kehittää johtamismalleja (esimerkiksi kollektiivista ja älykästä johtajuutta) tiimien tehokkuuden varmistamiseksi. Tehokkaaseen tiimityöhön vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen on elintärkeää organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kollektiivisen älykkyyden tutkimus valaisee, miten tiimit voivat paremmin hyödyntää jäsentensä taitoja ja tietoja optimaalisten tulosten saavuttamiseksi. Tämän tutkimuksen perusteella organisaatiot voivat edistää kollektiivisen älykkyyden johtamista tukemalla ja antamalla vertaistietoa johtajille haastavissa tilanteissa. Tiimien esihenkilöiden tulisi varmistaa, että tiimillä on edellytykset toteuttaa itseään ja luoda osallistumisen normeja ja rituaaleja. Kollektiivinen älykkyys on johtamismalli, joka parantaa henkilöresurssien kykyä henkisenä pääomana ja luo jatkuvan prosessin organisaation kasvulle vastavuoroisesti (Ahmadzadeh, Safari & Teimouri 2022, 1286). Tutkimuksen vaikutuksia työntekemiseen ovat asiantuntijatiimien synergian ja riippuvuuksien havaitseminen, yhteistyön vahvistaminen, kollektiivisen päätöksenteon lisääminen sekä mahdollisten haittojen, kuten vapaamatkustuksen ehkäiseminen.

Tutkimuksen tulokset ja tutkijoiden teoreettiset näkemykset yhdessä saavat pohtimaan, että voisiko kollektiivinen älykkyys älykkäissä organisaatioissa olla jopa uuden ajan johtamisparadigma. Lin, Qinin ja Wangin (2023) väite älykkäistä organisaatioista uutena johtamisen ajatusmallina tukee tätä ajatusta. Digitaaliset ja älykkäät työympäristöt saattavat edellyttää nykyistä laajempaa ja uudistettua johtamista (Iannotta, Meret & Marchetti 2020). Oberer ja Erkollar (2018) esittävät määritelmää 4.0 johtamistyyliä. 4.0 johtaminen on tarkoitettu nimenomaan digitaaliseen ympäristöön, jolle tunnusomaista on nopea, matala hierarkkinen, tiimikeskeinen ja yhteistyöhön perustuva lähestymistapa, jossa keskitytään voimakkaasti innovointiin (Oberer & Erkollar 2018, 6). Kyseinen kuvailu 4.0 johtamisesta vastaa myös kollektiivisen älykkyyden lähestymistapaa. Kollektiivinen älykkyys vaatii johtajissa muutosta ajattelussa ja johtamistavassa. Lopuksi yhteenvetona voidaan todeta, että kollektiivista älykkyyttä lisäämällä organisaatiot voivat saavuttaa edistyneempää yhteistyötä, luovuutta, ongelmanratkaisua, avointa ajattelua ja keskinäistä kunnioitusta.

## *8.2 Tutkimuksen luotettavuus, eettisyys ja arviointi*

Tieteen tunnusmerkkeinä pidetään objektiivisuuden, itsenäisyyden, kriittisyyden, puolueettomuuden ja järjestelmällisyyden kriteerejä (Puusa, Juuti & Aaltio 2020). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä, vaikka niitä onkin kritisoitu laadullisen tutkimuksen yhteydessä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Validiteettia vahvistavia toimia tutkimuksessa ovat esimerkiksi tulkintojen perustana olevien analyttisten kriteerien avaaminen sekä aineistokoosteiden tekeminen (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 27). Tutkimuksen luotettavuutta varmistaa kokonaisuudessaan huolellisesti suunniteltu, toteutettu ja raportoitu tutkimusprosessi. Kokonaisprosessin eri vaiheet on kuvattu ymmärrettävästi ja tarpeeksi laajasti. Tutkimuksen alusta lähtien on perusteellisesti pohdittu tutkimusasetelma, aineisto on kerätty asianmukaisin menetelmin sekä aineisto on käsitelty ja analysoitu tarkoituksenmukaisesti. Tutkimuskohteena olevan organisaation ja haastateltavien valinnat tehtiin huolella ja perustellusti. Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa on varmistettu, että tutkimuskysymykseen vastataan, mikä vahvistaa validiteettia. Lisäksi aineistosta tehtyjen havaintojen visuaalisen kuvauksen, esimerkiksi kuvioden ja taulukoiden, todetaan lisäävän tutkimuksen validiteettia (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 27).

Metodologiset valinnat ovat perusteltavissa ja niitä on arvioitu myös kriittisesti tutkimuksessa. Tutkimuksen tulisi olla toistettavissa ja tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa järjestelmällisyys ja systemaattisuus tutkimuksessa helpottaa sen jäljitettävyyttä ja tarkistettavuutta. Täten huolellinen ja avoin menetelmien ja analyysin kuvaus sekä valintojen perustelevuus lisää tutkimuksen reliabiliteettia ja arvioitavuutta (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 15). Analyysivaiheessa analyysin eteneminen tallennettiin vaiheittain, jotta voitiin aina palata tarkastelemaan, mihin saatu tulos pohjautui. Myös haastattelujen tallennus vahvisti sen, että päästiin tarkastamaan tehtyjen tulkintojen taustalla olevien väitteiden totuudellisuutta (Puusa, Juuti & Aaltio 2020). Lisäksi tutkimuksen kokonaisvaltaista luotettavuutta kasvattaa tutkimuksessa käytettyjen lähteiden kriittinen arviointi. Tutkimuksessa on käytetty pääosin kansainvälisiä vertaisarvioituja tiedejulkaisuja, joissa argumentaatio on korkeatasoista ja relevanttia. Viittaukset ovat alkuperäisistä lähteistä ja lähteet ovat tuoreita valtaosin viime vuosilta tehtyjä tutkimuksia aiheen parista.

Tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa on huomioitu tutkimusetiikka eli eettisesti vastuullisten ja oikeiden toimintatapojen noudattaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on noudatettu

hyvää tieteellistä käytäntöä, kuten rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2023.) Tutkimusaihetta pohdittaessa varmistuttiin aiheen soveliaisuudesta ja ettei aineiston keräämisessä ja tutkimisessa tule moraalisia ongelmia vastaan. Lisäksi aiheen valinnassa kriteerinä oli aiheen sopivuus tieteenalalle. Tutkijan puolueettomuus varmistetaan sillä, että tutkijalla ei ole sidonnaisuuksia tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon.

Tutkimukseen osallistuvia henkilöitä informoitiin asianmukaisesti muun muassa tutkimuksen aiheesta ja tavoitteista, anonymiteettistä, vapaaehtoisuudesta, nauhoituksesta ja aineiston säilyttämisestä. Haastattelutietoaineistoa on säilytetty ja käsitelty eettisesti kestäväillä käytännöillä eli aineisto on ollut vain tutkijan käytössä sekä nauhoitukset ja litteroinnit hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Haastattelujen tunnistetiedot on poistettu litteroinnissa anonymiteetin varmistamiseksi. Tutkimusraportissa lähteet ja viittaukset ovat asianmukaisesti merkitty täten ottaen huomioon muiden tutkijoiden saavutukset. Tutkimus myös noudattaa lähtökohtaisesti tieteelle kuuluvaa avoimuutta ja julkisuutta tutkimustuloksia julkaistaessa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2023).

Laadullisen tutkimuksen tulosten tieteellisyyteen kohdistuu yhä epäilyksiä muun muassa pienen kohdejoukon ja standardoitujen menetelmien puuttumisen vuoksi. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole antaa lopullisia totuuksia tai tilastollisia yleistyksiä. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020.) Sen sijaan tutkimuksen tulosten avulla ymmärretään enemmän kollektiivista älykkyyttä toimintatapana ja sen hyödyistä haastavissa johtamisen tilanteissa. Jos tutkimusta olisi tarkasteltu tilastollisesti, olisi syvällinen tieto voinut jäädä huomioimatta. Tutkimuskohteena oleva ilmiö voi muuttua uuden paikan, ajan ja vuorovaikutuksen seurauksena, jolloin siitä voi paljastua uusia puolia ja tulkintoja. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020.) Tutkimustulosten siirrettävyyttä ulkopuoliseen vastaavaan kontekstiin on hankala arvioida, koska eri organisaatioissa tapahtuu erilaista ryhmätyöskentelyä, jota hyödynnetään eri menetelmillä. Tutkimusaihetta arvioitaessa voidaan todeta sen olevan luova, kunninahimoinen sekä osittain haasteellinen, sillä kollektiivinen älykkyys on abstraktia eikä ole helposti todettavissa. Tutkimusprosessin aikana tutkijan ymmärrys kasvoi aiheeseen liittyvistä eri ulottuvuuksista.

Tutkimusta kriittisesti tarkasteltaessa on aina muistettava, että tutkimus rakentuu tutkijan tekemien valintojen, tiedekäsityksen, omien havaintojen, kiinnostusten sekä tulkintojen pohjalle (Puusa, Juuti & Aaltio 2020). Tästä syystä laadullinen tutkimusprosessi on jossain määrin aina ainutlaatuinen, kun siinä sovelletaan perussäännönlaisuuksia sekä usein myös luodaan uusia sääntöjä (Alasuutari 2011). Lukuisissa tutkimuksen eri vaiheissa tutkijan oli tehtävä omaan tulkintaan perustuvia valintoja, joita

joku toinen tutkija olisi voinut tehdä eri lailla. Kritiikin tavoitteena on edistää alan tutkimustyötä ja samalla kehittää menetelmiä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkija on perehtynyt tutkimuksen tekemisen lähtökohtiin jo ennen tutkimuksen aloittamista välttääkseen yleiset sudenkuopat tutkimuksen tekemisessä. Oma tekemistä on kuitenkin antoisaa arvioida kriittisesti. Kuten menetelmiä käsittelevässä luvussa jo todettiin, haastattelua olisi voinut vielä parantaa lopussa esitettävällä lisäkysymyksellä aiheesta. Tämä olisi voinut tuottaa aiheesta lisää näkemystä haastateltavilta, mitä tutkija ei itse huomannut kysyä. Laajemmassa tutkimuksessa olisi voitu perehtyä syvällisemmin kollektiiviseen älykkyyteen liittyviin ilmiöihin, kuten työilmapiirin tai johtamiskulttuurin vaikutuksiin. Tutkimuksen rajoituksena voidaan pitää sitä, että tutkimuksessa ei ole voitu mitata toteutunutta kollektiivisen älykkyyden määrää. Kollektiivisen älykkyyden tilastollista suhdetta ongelman ratkaisemiseen ei voida todistaa. Erityisen onnistunutta tutkimuksessa on rikas aineisto ja analyysi. Rikkaalle aineistolle ominaisesti kaikkea tietoa ei kyetty tässä tutkimuksessa huomioimaan. Vaikka verkostot rajautuivat tutkimuksesta pois, jouduttiin niitä silti sivuamaan tutkimuksessa muun muassa haastateltavien puheen ja aihepiiriin sisältyvien tutkimusten näkökulmien kautta. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen totutus onnistui hyvin ja tulokset ovat arvokkaita sekä johtajille että organisaatioille.

### *8.3 Ehdotukset jatkotutkimukselle*

Tutkimuksesta saadut tulokset toimivat lähtökohtana tulevalle tutkimukselle, jonka tarkoituksena voi olla esimerkiksi kehittää laajempia käsitteellisiä kehyksiä, suorittaa empiirisiä tutkimuksia kollektiivisen älykkyyden soveltamisesta tai tehdä systemaattisia kirjallisuuskatsauksia.

Kollektiivinen älykkyys ilmentyy ihmisten välillä ja on vahvasti vuorovaikutteista. Kollektiivista älykkyyttä voisi olla mielenkiintoista tutkia jatkossa esimerkiksi havainnollistavien tutkimusasetelmin, joissa seurattaisiin, kuinka kollektiivista älykkyyttä toteutetaan tiimeissä. Tässä tutkimuksessa selvisi, että kollektiivinen älykkyys tarvitsee psykologista turvallisuutta ja luottamusta ihmisiin. Myös Friedrich ym. (2009, 949) toteavat samankaltaisesti, että tiimin jäsenten välinen yhteenkuuluvuus, sitoutuminen ja luottamus ovat tärkeitä tiimin jäsenten välisten työsuhteiden ylläpitämiseksi. Tutkimuksesta heräsi jatkopohdittavaksi kysymys, johon tällä aineistolla ei pystytty täysin vastaamaan. Jatkotutkimuksessa voitaisiin keskittyä syventymään työilmapiirin vaikutukseen kollektiivista älykkyyttä hyödynnettäessä. Pystytäänkö kollektiivista älykkyyttä hyödyntämään organisaatiossa, jossa on tulehtunut työilmapiiri, puutteellinen me-henki tai yhteisöllisyys?

Tutkimuksen tuloksissa korostuu tiimien valta tehdä omaa toimintaa ja tavoitteita koskevia päätöksiä. Martelan (2023, 23) mukaan tietyin edellytyksin hierarkkiset tasot ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä voidaan poistaa. Toisena tutkimusaiheena voisi olla kiinnostavaa pohtia olisiko tiimien mahdollista toimia ilman virallista johtajaa ja harjoittaa näin kollektiivista älykkyyttä. Tämän tutkimuksen tuloksissa huomattiin, että johtajalla on ennemminkin tukeva ja inspiroiva rooli tiimissä kuin valvova ja kontrolloiva. Miten tiimi jakaisi vastuuta, jos ei olisi virallista johtajaa tai miten johtajattomuus vaikuttaisi tiimin työskentelyyn ja tavoitteisiin? Joissain tapauksissa korkeat hierarkiarakenteet ja johtajien väliportaat voivat monimutkaistaa tiimien työskentelyä. Esimerkiksi tuloksissa ilmenee, että kankeana koetaan se, että päätösten pitäisi mennä kiertoreittejä eri henkilöiden välillä ennen kuin tiimeissä voidaan toimia.

Toisaalta tutkimuksen laajentuessa voidaan tarkastella myös eettisiä näkökulmia kollektiiviseen älykkyteen liittyen. Miten varmistetaan, että tiimien älykkyys edesauttaa kaikkia jäseniä oikeudenmukaisesti? Onko mahdollista, että kollektiivinen älykkyys voi johtaa ryhmän jäsenten eriarvoiseen osallistumiseen päätöksenteossa? Näiden eettisten näkökulmien huomioiminen voi rikastuttaa tutkimusta ja auttaa kehittämään eettisesti kestäviä käytäntöjä kollektiivisen älykkyuden soveltamiseen organisaatioissa.

# 9 LÄHTEET

- Adamik, A. & Sikora-Fernandez, D. (2021). Smart organizations as a source of competitiveness and sustainable development in the age of industry 4.0: Integration of micro and macro perspective. *Energies (Basel)*, 14(6), 1572–. <https://doi.org/10.3390/en14061572>
- Ahmadzadeh, S., Safari, A. & Teimouri, H. (2022). "Collective stupidity: influences on decision-making in knowledge-based companies", *Management Decision*, Vol. 60 No. 5, pp. 1257-1295. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2020-1380>
- Alastalo, M. & Åkerman, M. (2010). Teoksessa Ruusu vuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. K. (2010). Haastattelun analyysi. Vastapaino.
- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. (4. uud. p.). Vastapaino.
- Alhawari, S. F., Al Shawabkeh, K. M. & Al-Kharabsheh, M. A. -H. (2022). Toward a Smart Organization, Integrating KM Processes, and Organizational Capabilities. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 14(1), 1–28. <https://doi.org/10.4018/IJSKD.289040>
- Baltaci, A. & Balci, A. (2017). Complexity Leadership: A Theoretical Perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 5(1), 30–. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2017.2435>
- Barlow, J. B. & Dennis, A. R. (2016). Not As Smart As We Think: A Study of Collective Intelligence in Virtual Groups. *Journal of Management Information Systems*, 33(3), 684–712. <https://doi.org/10.1080/07421222.2016.1243944>
- Bergman, J. Z., Rentsch, J. R., Small, E. E., Davenport, S. W. & Bergman, S. M. (2012). The Shared Leadership Process in Decision-Making Teams. *The Journal of Social Psychology*, 152(1), 17–42. <https://doi.org/10.1080/00224545.2010.538763>
- Broome & Hogan, M. (2021). Core competencies of collective intelligence facilitators. *Systems Research and Behavioral Science*, 38(6), 940–944. <https://doi.org/10.1002/sres.2734>  
[https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN\\_TAMPO/176jdv/cdi\\_gale\\_businessinsightsgauss\\_A686158063](https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdv/cdi_gale_businessinsightsgauss_A686158063)
- Calof, J., Søilen, K. S., Klavans, R., Abdulkader, B. & Moudni, I. E. (2022). Understanding the structure, characteristics, and future of collective intelligence using local and global bibliometric analyses. *Technological Forecasting & Social Change*, 178, 121561–. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121561>
- Centola, D. (2022). The network science of collective intelligence. *Trends in Cognitive Sciences*, 26(11), 923–941. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2022.08.009>

[https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN\\_TAMPO/176jdvt/cdi\\_proquest\\_miscellaneous\\_2720428195](https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdvt/cdi_proquest_miscellaneous_2720428195)

- Dahlander, L. (2022). The role of autonomy and selection at the gate in flat organizations. *Journal of Organization Design (Aarhus)*, 11(1), 27–29. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00117-7>
- De Angelis, C. T. (2013). A Knowledge Management and Organizational Intelligence Model for Public Administration. *International Journal of Public Administration*, 36(11), 807–819. <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.791315>
- Denning, S. (2016). How to make the whole organization “Agile.” *Strategy & Leadership*, 44(4), 10–17. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>
- Dess, G. G. & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28(3), 18–34. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)88447-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88447-8)
- Elia, G. & Margherita, A. (2018). Can we solve wicked problems? A conceptual framework and a collective intelligence system to support problem analysis and solution design for complex social issues. *Technological Forecasting & Social Change*, 133, 279–286. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.03.010>
- Engel, D., Woolley, A. W., Jing, L. X., Chabris, C. F. & Malone, T. W. (2014). Reading the mind in the eyes or reading between the lines? Theory of mind predicts collective intelligence equally well online and face-to-face. *PloS One*, 9(12). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0115212>
- Eskola & Suoranta. (1998). Operationalisointi. Luku 2.3.2. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_2.html)>. (Viitattu 22.10.2023.)
- Fairhurst, G. T., Jackson, B., Foldy, E. G. & Ospina, S. M. (2020). Studying collective leadership: The road ahead. *Human Relations (New York)*, 73(4), 598–614. <https://doi.org/10.1177/0018726719898736>
- Fredriksson, M. & Saarivirta, T. (2015). Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen Aikakauskirja*, 17(1), 7–20. Haettu osoitteesta: <https://journal.fi/akakk/article/view/90152>
- Friedrich, T. L., Vessey, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A. & Mumford, M. D. (2009). A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks. *The Leadership Quarterly*, 20(6), 933–958. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.008>
- Head, B. W. & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*, 47(6), 711–739. <https://doi.org/10.1177/0095399713481601>
- Hyvärinen, M. K. (2010). Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. K. (2010). Haastattelun analyysi. *Vastapaino*.

- Iannotta, M., Meret, C. & Marchetti, G. (2020). Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis. *Frontiers in Psychology*, 11, 556933–556933. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.556933>
- Iordanoglou, D. (2018). Future Trends in Leadership Development Practices and the Crucial Leadership Skills. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 15(2), 118–129. [https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN\\_TAMPO/176jdv/cdi\\_proquest\\_journals\\_2114612054](https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdv/cdi_proquest_journals_2114612054)
- Jamali, D. (2005). Changing management paradigms: implications for educational institutions. *The Journal of Management Development*, 24(2), 104–115. <https://doi.org/10.1108/02621710510579473>
- Juuti, P. & Aaltio-Marjosola, I. (2006). *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Otava.
- Jyrkämä, J. (n.d). *Toimintatutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>>. [Viitattu 5.11.2023.]
- Järvinen, P. (2014). *Esimiestyö ongelmatilanteissa* (8. uud. p.). Talentum.
- Kalowski, A. (2015). Structure Determining Factors of Business Organization. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 6(3), 206–212. <http://www.ijimt.org/vol6/603-G018.pdf>
- Khan, U. & Haleem, A. (2015). Improving to Smart Organization. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(6), 807–829. <https://doi.org/10.1108/JMTM-05-2014-0062>
- Kim, C. & Schachter, H. L. (2015). Exploring Followership in a Public Setting: Is It a Missing Link Between Participative Leadership and Organizational Performance? *American Review of Public Administration*, 45(4), 436–457. <https://doi.org/10.1177/0275074013508219>
- Li, J., Qin, R. & Wang, F. -Y. (2023). The Future of Management: DAO to Smart Organizations and Intelligent Operations. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics. Systems*, 53(6), 3389–3399. <https://doi.org/10.1109/TSMC.2022.3226748>
- Malone, W. & Bernstein, M. S. (2015). *Handbook of collective intelligence* (Malone & M. S. Bernstein, Eds.). The MIT Press. [https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN\\_TAMPO/1j3mh4m/alma9910650118105973](https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma9910650118105973)
- Martela, F. (2023). Managers matter less than we think: how can organizations function without any middle management? *Journal of Organization Design* (Aarhus), 12(1-2), 19–25. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00133-7>
- Martin, R., Epitropaki, O., Erdogan, B. & Thomas, G. (2019). Relationship-based leadership: Current trends and future prospects. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(3), 465–474. <https://doi.org/10.1111/joop.12286>

- McHugh, K. A., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Serban, A., Sayama, H. & Chatterjee, S. (2016). Collective decision making, leadership, and collective intelligence: Tests with agent-based simulations and a Field study. *The Leadership Quarterly*, 27(2), 218–241. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.001>
- Oberer, B. & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 404–412. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60332>
- Parviainen, J. (2006). Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere University. Press. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65372/kollektiivinen\\_asiantuntijuus\\_2006.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65372/kollektiivinen_asiantuntijuus_2006.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Pöysä, J. (2010). Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. K. (2010). Haastattelun analyysi. Vastapaino.
- Reitzig, M. (2022). How to get better at flatter designs: considerations for shaping and leading organizations with less hierarchy. *Journal of Organization Design (Aarhus)*, 11(1), 5–10. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00109-7>
- Rissanen, M. & Kaseva, E. (2014). Menetetyn työpanoksen kustannus. Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto toimintapolitiikkayksikkö. Strateginen suunnittelu -ryhmä. [https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+työpanoksen+kustannus+2+\(2\)+\(2\).pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33/Menetetyn+työpanoksen+kustannus+2+\(2\)+\(2\).pdf?t=1431067062000](https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+työpanoksen+kustannus+2+(2)+(2).pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33/Menetetyn+työpanoksen+kustannus+2+(2)+(2).pdf?t=1431067062000)
- Romanelli, M. (2022). Public organisations and innovation for smart and sustainable working. *ITM Web of Conferences*, 41, 2001–. <https://doi.org/10.1051/itmconf/20224102001>
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. K. (2010). Haastattelun analyysi. Vastapaino.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (Eighth edition.). Pearson Education.
- Seeck, H. (2021). Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin (6. painos.). Gaudeamus.
- Strafel, E. (2021). 5 Major Trends Shaping The Future Of Leadership. *Leadership Excellence*, 38(12), 7–9. [https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN\\_TAMPO/176jdv/cdi\\_proquest\\_reports\\_2621170592](https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdv/cdi_proquest_reports_2621170592)
- Sydänmaanlakka, P. (2019). *Globaali johtaminen: miten hallita maailmaa älykkäästi*. Alma Talent. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/JAEBGXDTEB#kohta:Sis\(\(e4\)llysluettelo/piste:t14](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/JAEBGXDTEB#kohta:Sis((e4)llysluettelo/piste:t14)

- Syvänen, S. & Tappura, S. (2013). Vaikeat johtamistilanteet ja tuen tarve esimiestyössä. [https://www.researchgate.net/publication/277257317\\_Vaikeat\\_johtamistilanteet\\_ja\\_tuen\\_tarve\\_esimiestyossa](https://www.researchgate.net/publication/277257317_Vaikeat_johtamistilanteet_ja_tuen_tarve_esimiestyossa)
- Taylor, A., Nelson, J., O'Donnell, S., Davies, E. & Hillary, J. (2022). The Skills Imperative 2035: what does the literature tell us about essential skills most needed for work? Slough: National Foundation for Educational Research, NFER. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED619280.pdf>
- The World Economic Forum (WEF). (2020). The Future of Jobs Report 2020. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)
- Tian, X. & Zhai, X. (2019). Employee involvement in decision-making: the more the better? *International Journal of Manpower*, 40(4), 768–782. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2017-0090>  
[https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN\\_TAMPO/176jdvtdi\\_scopus\\_primary\\_628540244](https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdvtdi_scopus_primary_628540244)
- Tieteen termipankki. (21.1.2023). Filosofia: kognitio. Haettu osoitteesta: <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:kognitio>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: TENK, 2013. ([www.tenk.fi](http://www.tenk.fi)). Viitattu 26.10.2023
- Unterhitzenberger, C., Wilson, H., Bryde, D. J., Rost, M. & Joby, R. (2021). The stakeholder challenge: dealing with challenging situations involving stakeholders. *Production Planning & Control*, 32(11), 926–941. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1776907>
- Valtiovarainministeriö. (19.9.2022). Taloudellinen katsaus, syksy 2022. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2022:58. Haettu osoitteesta: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164334/VM\\_2022\\_58.pdf?sequence=7&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164334/VM_2022_58.pdf?sequence=7&isAllowed=y)
- Vuchkovski, D., Zalaznik, M., Mitreğa, M. & Pfajfar, G. (2023). A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research*, 163, 113912–. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113912>
- Wang, Q., Hou, H. & Li, Z. (2022). Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Frontiers in Psychology*, 13, 924357–924357. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.924357>
- Watkins, J. (2008). “Collectively intelligent systems”. Teoksessa *Collective Intelligence: Creating a Prosperous World at Peace*, 275-278.
- Yinan, Q., Tang, M. & Zhang, M. (2014). Mass Customization in Flat Organization: The Mediating Role of Supply Chain Planning and Corporation Coordination. *Journal of Applied Research and Technology*, 12(2), 171–181. [https://doi.org/10.1016/S1665-6423\(14\)72333-8](https://doi.org/10.1016/S1665-6423(14)72333-8)

Zavyalova, E., Sokolov, D. & Lisovskaya, A. (2020). Agile vs traditional project management approaches: Comparing human resource management architectures. *International Journal of Organizational Analysis* (2005), 28(5), 1095–1112. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2019-1857>

Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C. & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834–852. <https://doi.org/10.1002/job.2296>

# LIITE 1

## Haastattelurunko:

### Taustakysymykset:

- Kerro taustasi (tehtävänimike, lyhyesti työkokemus johtamisesta - Kauan olet toiminut tässä organisaatiossa ja tässä tehtävässä?)
- Kerro nykyisestä työstäsi ja työtehtävistäsi johtajana

### Teema 1. Haastavat johtamistilanteet:

- Millaisia haasteellisia johtamisen tilanteita on esiintynyt/ tullut vastaan työssä?
- Onko teillä johtajille organisaatiossa yleisiä ohjeita / tai toimintatapoja haasteellisten tilanteiden ratkaisemiseen?
- Millaisia tilanteita on ollut, joissa kysyt apua joltain toiselta henkilöltä? - Miten tilanne on edennyt?
- Miten teillä organisaatiossa on tapana ratkaista haastavia tilanteita? - Miten itse ratkaiset haastavia tilanteita tai ongelmia?
- Miten kuvaillet omaa johtamistyyliäsi?
- (Ketä on mukana tekemässä päätöksiä, kun ratkaistaan haasteellisia tilanteita?)

### Teema 2. Kollektiivinen älykkyys:

- Minkälaista ryhmätyöskentelyä ja yhteistyötä organisaatiossa on? - Osallistutko itse joihinkin tiimeihin ja niiden työskentelyyn? (minkälainen rooli sinulla on?)
- Onko teillä yhteistyön avulla ratkaistu haastavia tilanteita? (Kertoisitko lisää, missä tilanteessa ja miten?)
- Miten teillä tiimeissä toimitaan, kun tulee haastava tilanne tai ongelma vastaan? - Kertoisitko jotain toimintatapoja ja esimerkkejä?
- Miten tietoa vaihdetaan organisaation sisällä?
- Millä tavoin tavoitetaan ihmisiä organisaatiossa helposti, kun tulee ongelma vastaan?
- Ketä organisaation toimijoita osallistuu haasteiden ratkaisemiseen?
- Millä perusteella (kriteereillä) ihmisiä valitaan ratkomaan haasteita?
- Millä tavoilla organisaatio tukee yhteistyön hyödyntämistä haastavissa tilanteissa?

- Teidän organisaationne sivuilla mainitaan ketterät tiimit, niin mitä tämä tarkoittaa, kun on haasteellinen tilanne?

### Teema 3. Kollektiivisen älykkyyden soveltaminen ja edistäminen organisaatiossa:

- Mihin haastavaan tilanteeseen ei sovellu ryhmätyöskentely tai muiden asiantuntijoiden osallistaminen? -Miksi?
- Minkälaisissa haastavissa tilanteissa voisi harjoittaa ryhmätyöskentelyä / osallistaa muita? - Miksi nämä tilanteet ja millä tavalla?
  
- Koetko yhteistyön tai tiimityöskentelyn hyödylliseksi tai hyödyttömäksi ratkaistaessa haastavia tilanteita? -Millä tavalla olisi hyödyllistä/hyödytöntä?
- Miten mielestäsi haastavia tilanteita voisi ratkoa ryhmässä yhteistyön avulla?
- Miten organisaatiossa voitaisiin lisätä / edistää ryhmätyöskentelyä jatkossa, kun tulee vastaan haastavia tilanteita?
- Millä tavoin voisit itse lisätä yhteistyötä haastavien tilanteiden ratkaisemisessa?
- Millaista tukea tarvitsisit organisaatiolta, jotta voisit osallistaa muita haastavan tilanteen ratkaisemiseen?