Noora Heinonen

Kollektiivinen älykkyys johtoryhmän päätöksenteossa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Noora Heinonen
Tutkielman nimi: Kollektiivinen älykkyys johtoryhmän päätöksenteossa
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma
Työn ohjaaja: Jenni Kantola
Valmistumisvuosi: 2023 **Sivumäärä:** 73

TIIVISTELMÄ:
Organisaatioilta edellytetään nykyajan muuttuvassa ympäristössä yhä enemmän kykyä mukautua tehokkaasti ympäristönsä kompleksisuuteen ylläpitääkseen suorituskykyään. Organisaatioissa tukeudutaankin aiempaa enemmän kollektiiveihin, kuten johtoryhmiin, mahdollistamaan laajempien kokonaisuuksien hallinta sekä tukemaan monimuotoisuudellaan liiketoiminnan jatkuvuutta pitkäjänteisesti. Päätöksenteko johtoryhmässä vaatii ryhmältä kykyä moniulotteiseen ajatteluun ja hajaantuneen tiedon ja kokemusten sekä niissä nousseiden ilmiöiden jäsentämiseen. Päätöksenteon taustalla onkin yhä enemmän korostunut ajatus kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisestä ryhmätyöskentelyssä, jolla hajaantunutta tietoa ja taitoa saadaan tuotua yhteen sekä uudenlaisia ideoita ja ratkaisuja tuotettua ongelmiin yhteisen ajattelun kautta.

Tämän työn tavoitteena on tutkia johtoryhmän työskentelyä ja päätöksentekoa kollektiivisena älykkyytenä. Tutkimusta lähestytään tarkastelemalla millaisia piirteitä ja vuorovaikutuksellisia tapoja ratkaista ongelmia johtoryhmän päätöksenteko kokouksissa pitää sisällään sekä miten kollektiivinen älykkyys peilautuu päätöksentekoon ja lopulta näyttäytyy päätöksenteossa. Tutkimus toteutettiin havainnoimalla johtoryhmän kokouksia ja tehtyjen havaintojen pohjalta pyrittiin luomaan ymmärrystä johtoryhmän päätöksenteon piirteiden ja siinä esiintyvien vuorovaikutuksellisten tapojen merkityksestä kollektiivisen älykkyyden esiintymisessä päätöksenteossa. Aineiston analyysi toteutettiin teorialähtöisenä sisällönanalyysina. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui päätöksenteon funktionaalisesta näkökulmasta sekä kollektiivisen älykkyyden käsitteestä.

Tutkimustuloksista nousi esiin neljä päähavaintoa, joita olivat dialoginen keskustelu, negatiiviset reaktiot, osallistujien historia sekä epä-älykkyys. Havaintojen perusteella voitiin todeta, että laadukas päätöksenteko edellyttää johtoryhmältä suunnitelmallista ja johdonmukaista prosessia, jota täydennetään toimivalla vuorovaikutuksella. Dialogisella vastavuoroisella ja tehokkaalla keskustelulla, joka etenee yhteisen ajattelun kautta, havainnoitiin puolestaan olevan yhteys kollektiivisen älykkyyden edellytysten toteutumiseen päätöksenteossa. Johtoryhmän jäsenten tiivis yhteinen työskentelyhistoria välittyi vahvasti luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin kautta, jossa erilaisia ajatuksia ja mielipiteitä uskallettiin tuoda niin positiivisessa kuin negatiivisessa hengessä rehellisesti esiin.

Johtoryhmän negatiiviset viestinnän piirteet, kuten erimielisyyden osoittaminen puhumalla päällekkäin tai korottamalla ääntä osoittautuivat yhteisen tietämyksen rakentamista ja ratkaisujen muodostamista hidastaviksi tekijöiksi. Negatiivistä viestintää aiheuttivat esimerkiksi tilanteet, joissa jäsenen omat tavoitteet saattoivat olla ristiriidassa johtoryhmän yhteisiin tavoitteisiin edistäen pahimmillaan kollektiivisen älykkyyden sijaan kollektiivisen epä-älykkyyden muodostumista.

AVAINSANAT: kollektiivinen älykkyys, johtoryhmä, päätöksenteko, vuorovaikutus

Sisällys

1 Johdanto 5

1.1 Tutkimusongelma ja tavoite 8

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet 10

1.3 Tutkimuksen rakenne 13

2 Johtoryhmän toiminta ja päätöksenteko 15

2.1 Johtoryhmä 15

2.2 Johtoryhmän kokoonpano 17

2.3 Johtoryhmän rooli ja tehtävä 19

2.4 Johtoryhmän päätöksenteko 20

3 Kollektiivinen älykkyys päätöksenteossa 26

3.1 Kollektiivisen älykkyyden edellytykset 28

3.2 Vuorovaikutus päätöksenteossa 31

4 Tutkimuksen metodologia 38

4.1 Laadullinen tutkimus 38

4.2 Aineiston kerääminen 40

4.3 Aineiston analysointi 43

4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus 45

5 Analyysi 49

5.1 Johtoryhmän päätöksenteon yleiset piirteet 49

5.2 Vuorovaikutus johtoryhmän päätöksenteossa 52

6 Johtopäätökset 57

6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja pohdinta 58

6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet 64

Lähteet 67

Kuviot

Kuvio 1. Osallistumisen mallit strategisessa päätöksenteossa. 23

Kuvio 2. Erilaisia päätöksenteon prosesseja. 25

Taulukot

Taulukko 1. Balesin 12 vuorovaikutusluokkaa ja esimerkit. 34

Taulukko 2. Viestintätekojen funktiot päätöksenteon eri toiminnan funktioissa. 54

1 Johdanto

Elämme tällä hetkellä hyvin kompleksisessa maailmassa, jossa organisaatioiden ympäristöt muuttuvat jatkuvasti ja erittäin nopeasti. Maailmassa, jossa jokaisen organisaation täytyy ketterästi mukautua ympäristöönsä ja hahmottaa, mitä ympärillä tapahtuu, jotta se pystyy ylläpitämään ja parantamaan suorituskykyään. Monimutkaisten ilmiöiden lisääntyminen ja niihin liittyvä epävarmuus haastavat muun muassa tietokäsityksemme ja tapamme käyttää tietoa (Hellström & Ikäheimo, 2017, s. 14). Grèzes ja muut (2020, s. 26) kirjoittavat, että jatkuva sopeutuminen ympäristöön vaatii koko organisaatiolta oppimisprosessia, joka integroidaan tapahtuvaan sekä mukautumista niin sanotuksi oppivaksi organisaatioksi. Tämä vahvistaa organisaation tehokkuutta suhteessa ympäristön muutoksiin ja antaa organisaatioille mahdollisuuden saavuttaa tavoitteensa parhaissa olosuhteissa. Sen lisäksi nykypäivän kompleksisten tilanteiden sekä tulevaisuuden ennakoimattomuuden myötä erilaisiin johtoryhmiin turvaudutaan yhä enemmän johtamistyön tukena. Keskeisenä osana tämän päivän organisaatioiden toimintaa, johtoryhmiä perustetaankin tarvittavien voimavarojen jakamiseksi sekä mahdollistamaan organisaatioiden monisyisten ja laajojen kokonaisuuksien hallitseminen.

Koska johtoryhmällä on keskeinen rooli organisaation menestymisessä ja jatkuvan uudistumisen tukemisessa, pärjääminen muuttuvassa maailmassa edellyttää moniulotteista ajattelua myös organisaation johtoryhmän jäseniltä ja sen päätöksenteolta. Johtoryhmiä muodostetaan usein selkeänä tavoitteena koota yhteen asiantuntijuudeltaan ja kokemukseltaan erilaisia henkilöitä päätöksenteon laadun ja organisaation suorituskyvyn parantamiseksi (Buyl ja muut, 2014, s. 285). Nykyaikana johtoryhmältä tarvitaan päätöksentekoon yhä enemmän muun muassa hajaantuneen tiedon ja kokemusten jäsentämistä sekä niissä esiin nousseiden ilmiöiden erottamista. Lehtinen (2018, s. 8) tuo esiin, että päätöksenteossa on korostunut viime aikoina myös yhä vahvemmin ajatus kollektiivisen älykkyyden ja joukkoviisauden hyödyntämisestä. Koska yhden henkilön on hankala käsitellä tai hyödyntää suuria määriä tietoa, tarvitsemme ryhmää jakamaan tätä tietokuormaa useamman henkilön kesken.

Parhaimmillaan johtoryhmä onkin huipputiimi, joka hyödyntää laajaa tietämystä ja kykyjään yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi sekä ratkaistakseen monimutkaisia ongelmia, joita yksittäin olisi muutoin hankala ratkaista (Janssens ja muut, 2022, s. 2).

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan johtoryhmän päätöksentekoa kollektiivisen älykkyyden käsitteen kautta. Aihe on tärkeä, koska organisaatioiden kohtaamat haasteet muuttuvat yhä monimutkaisemmiksi ja lisääntyvä monimutkaisuus pakottaa organisaatiot luottamaan yhä enemmän kollektiiveihin ja niiden päätöksentekokykyyn (McHugh ja muut, 2016, s. 219). Janssens ja muut (2022, s. 2) tuovat esiin, että vaikka johtoryhmällä olisi käytössään laajalti tietopohjaa ja jäsenkokemusta, se ei vielä takaa sitä, että ryhmä on kollektiivisesti erittäin älykäs. Ryhmän jäseniltä vaaditaan myös kykyä integroida nämä resurssit ja yhdistää yksilöllinen tieto yhteiseksi ongelmanratkaisuksi sekä kykyä viedä tehdyt ratkaisut käytäntöön. Ryhmätilanteissa hyödynnetyn kollektiivisen älykkyyden vaarana on, että yksilötason poikkeavuudet saattavat vain vahvistua ryhmässä ja sosiaalisista suhteista ja hierarkioista kumpuava ryhmäajattelu voi estää ryhmän jäsentä kritisoimasta vallitsevaa näkemystä sekä harkitsemasta eri vaihtoehtoja sosiaalisen paineen alla (Lehtinen, 2018, s.8). Buyl ja muut (2014, s 285) myös esittävät, että läheskään kaikilla johtoryhmän jäsenillä ei ole yhtäläistä vaikutusta strategisiin päätöksiin, ja johtoryhmän jäsenten päätösvaikutus riippuu lopulta heidän omasta demografisesta taustastaan sekä johtoryhmän prosesseista.

Useat eri tutkijat ovat tutkineet kollektiivisen älykkyyden onnistunutta soveltamista organisaatioiden ongelmanratkaisuun ja innovaatioihin vakuuttavin todistein ja esimerkiksi professori Scott E. Page (Matzler ja muut, 2016, s. 30) esittää, että monimuotoisuus voittaa yksilön kyvykkyyden tilanteissa, joissa ratkaistava ongelma on haastava, ongelmanratkaisijoiden näkökulmat ja luova ajattelutapa ovat erilaisia, ongelmanratkaisijoiden ryhmä on riittävän suuri sekä ryhmän otanta on tarpeeksi laaja. Päätöksentekoon liittyvä aiempi tutkimus on puolestaan korostanut yhteistyöilmapiirin keskeistä roolia johtoryhmän toiminnassa ja havainnut, että johtoryhmät, joilta luonnistuu dialoginen, avointa tietoa tuottava vuorovaikutus sekä yhteistyöhön

perustuvien ratkaisujen tuottaminen, osoittavat korkeampaa laatua päätöksenteossa (Buyl ja muut, 2014, s 286).

Vaikka johtamista ja päätöksentekoa on itsessään organisaatiokäyttäytymisen alalla tutkittu pitkään yhdessä, on olemassa vasta vähän aiempaa tutkimusta, jonka tavoitteena on ymmärtää kollektiivista päätöksentekoa alalla sekä vähän tietoa mekanismeista, jotka edistävät kollektiivista älykkyyttä muun muassa ryhmissä (McHugh ja muut, 2016, s. 219; Kurvers ja muut, 2015, s. 1). Menz (2012, s. 60) kirjoittaa, että tutkimuksissa tarkastelun kohteena ovat myös usein yksittäiset johtajat ja tutkimukset keskittyvät yksilötasolla esimerkiksi vain toimitusjohtajan näkökulmaan. Johtoryhmän keskeisestä asemasta ja aiheen kasvavasta tietoisuudesta huolimatta keskustelu johtajuudesta ja päätöksenteosta ei tyypillisesti ulotu analyysin kollektiiviselle tasolle, vaikka organisaatiot ovat havainneet kollektiivisen päätöksenteon olevan merkittävä työkalu, jolla ne voivat ratkaista suuria ja monimutkaisia ryhmältä aikaa vieviä ongelmia (McHugh ja muut, 2016, s. 219). McHugh ja muut (2016, s. 219) jatkavat, että tämän lisäksi on olemassa rajallinen teoreettinen kehys, josta käsitteitä voidaan omaksua. Käsitteet liittyvät pääosin kollektiivisuuden määritykseen sekä kollektiivin päätöksenteossa käyttämään prosessiin ja ne voidaan jakaa esimerkiksi yksilöllisten ominaisuuksien (äly ja tieto), kollektiivisten ominaisuuksien (kollektiivinen älykkyys, osallistava johtajuus ja inspiraatio), työn rakenteen (yhteistyömenetelmä ja keskinäinen riippuvuus) sekä tehtävän ominaisuuksien, kuten monimutkaisuuden perusteella.

Pienempiä sosiaalisia ryhmiä, kuten johtoryhmiä, voidaan kuvailla tietoa prosessoiviksi joukoiksi, jonka jäsenet onnistuakseen ongelmien ratkaisemisessa, tärkeiden päätösten tekemisessä ja innovaatioiden synnyttämisessä, sovittavat sosiaalista vuorovaikutusta hyödyntäen jäsentensä kognitiiviset resurssit kollektiivisiin, ryhmätason rakenteisiin ja kykyihin (Meslec ja muut, 2016, s. 1). Meslec ja muut (2016, s. 2) jatkavat, että ratkaisevaa kognitiivisten resurssien muutokselle ryhmien sisällä sekä ryhmäkognition syntymiselle on ihmisten välisen vuorovaikutuksen laatu. Koska kollektiivinen älykkyystekijä kuvaa ryhmän järjestelmällistä kykyä suorittaa tehokkaasti erilaisia

kognitiivisia tehtäviä, joissa menestyminen yhdessä edellyttää ryhmän jäseniltä hyviä ihmissuhdetaitoja, lähestytään tässä tutkimuksessa kollektiivisen älykkyyden tutkimusta myös johtoryhmän vuorovaikutuksellisten keinojen kautta edistää yhteistyötä.

1.1 Tutkimusongelma ja tavoite

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on tutkia johtoryhmän työskentelyä ja päätöksentekoa kollektiivisena älykkyytenä. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella johtoryhmän päätöksentekoa ja sen piirteitä sekä johtoryhmän vuorovaikutuskäytänteitä ja vuorovaikutuksellisia tapoja ratkaista ongelmia. Tiedon luominen, käsittely ja jakaminen tapahtuu pitkälti kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa, jonka pohjalta tutkimuksen aihe on rajattu pienen IT-alan yrityksen johtoryhmän kokouksissa tapahtuvaan vuorovaikutukseen kollektiivisen älykkyyden kontekstissa. Tässä pro gradu -tutkimuksessa keskitytään erityisesti päätöksentekoon sekä ongelmanratkaisuun, joita tarkastellaan ryhmän välisen vuorovaikutuksen kautta ongelmatilanteissa peilaten niitä Gouranin ja muiden esittämiin laadukkaan ryhmän päätöksenteon funktionaalisen teorian toiminnan funktioihin (Gouran & Hirokawa, 1996, s. 56).

Riedln ja muiden (2021, s. 1) mukaan kollektiivisen älykkyyden toteutumista ennakoi merkittävimmin ryhmän yhteistyöprosessi sekä ryhmän kyky työskennellä yhdessä useissa erilaisissa tehtävissä, jota seuraavat yksilöllisen taidon ja ryhmän kokoonpanon merkitys. Yksilöllisten taitojen lisäksi kollektiivisen älykkyyden mahdollistaa ryhmävuorovaikutus, jossa yksilön taidot yhdistetään tehokkaasti. Johtoryhmän kokoukset mahdollistavat tärkeän ympäristön strategiselle keskustelulle organisaatioissa ja laadukkaan vuorovaikutuksen toteutuminen niissä edellyttää johtoryhmän jäseniltä muun muassa toistensa arvojen ja johtamistyylien ymmärtämistä, keskinäistä luottamusta, avoimuutta tunteita ja jänniteitä herättävistäkin aiheista keskusteltaessa, riittävää sitoutuneisuutta päätöksiä toimeenpantaessa, kykyä vastaanottaa palautetta sekä kykyä käsitellä sekä pitkän että lyhyen aikavälin kysymyksiä (Alderson, 1993, s. 55). Tässä tutkimuksessa keskitytään havainnoimaan johtoryhmän kokouksessa ilmeneviä

vuorovaikutuksen ominaisuuksia ja sääntöjä sekä päätöksenteon piirteitä ja keskustelutapaa, jolla yhteisiä ratkaisuja päätöksiin haetaan. Vuorovaikutuksen havainnoinnin ja analyysin tukena käytetään pienryhmien vuorovaikutustutkimukseen erikoistuneen Robert Balesin vuorovaikutusanalyysissa esitettyjä luokkia ja esimerkkejä (ks s. 34) (Gorse & Emmitt, 2007, s. 1199).

Hirokawa on 1980-luvulla lähestynyt vuorovaikutuksessa tapahtuvaa päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua ryhmän päätöksenteon funktionaalisen teorian kautta, jonka mukaan kommunikaatio on väline, jonka avulla ryhmien jäsenet tekevät vaihtelevalla menestyksellä päätöksiä ja luovat ratkaisuja ongelmiin (Gouran & Hirokawa, 1996, s. 55). Gouran ja Hirokawa (1996, s. 56–57) jatkavat, että kun päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa ilmenee tiettyjä vuorovaikutuksellisia toiminnan funktioita, takaavat ne varmemmin onnistuneen päätöksenteon syntymisen. Gouran ja muut ovat vuonna 1993 tutkimuksessaan jakaneet nämä ryhmän laadukkaan päätöksenteon edellytykset viiteen toiminnan funktioon, joita yhteisin vuorovaikutuksellisin keinoin pyritään saavuttamaan. Tässä tutkimuksessa huomioimme niistä neljä tutkimukselle olennaisinta eli ongelman ymmärtämisen, ratkaisuvaihtoehtojen kehittelyn ja niiden seurausten arvioinnin sekä päätöksen tekemisen funktion, koska päätöksenteon tavoitteiden kriteerien määrittelyn funktio on harvoin päätöksentekotilanteissa merkittävä tekijä ja se jätetään useasti ulkopuolelle myös erinäisissä teorian kuvauksissa. Funktionaalisessa lähestymistavassa lähdetään liikkeelle ongelman määrittelystä, jota seuraavat erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen määrittely sekä niiden hyvien ja huonojen seurausten arviointi ja lopuksi pohdinnan pohjalta pyritään tekemään itse päätös.

Tutkimuksen tavoitteiden pohjalta muodostettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Mitkä piirteet kuvaavat johtoryhmien päätöksentekoa?
2. Miten kollektiivinen älykkyys heijastuu päätöksentekoon?
3. Miten kollektiivinen älykkyys näyttäytyy johtoryhmien päätöksenteossa?

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat kollektiivinen älykkyys, johtoryhmä sekä johtoryhmän päätöksenteko, joita seuraavaksi avataan tarkemmin tutkimukseen nojaten.

Kollektiivinen älykkyys

Kollektiivista älykkyyttä (engl. Collective Intelligence, CI) luonnehditaan kirjallisuudessa eri tavoin. Yhden näkemyksen mukaan kollektiivisella älykkyydellä tarkoitetaan ryhmän yleistä kykyä suoriutua monenlaisista tehtävistä (Woolley ja muut, 2015, s. 420). Toinen näkemys korostaa ajatusta, että organisaatiokontekstissa kollektiivinen älykkyys syntyy, kun ryhmä kykenee parempaan päätöksentekoon kuin sen yksittäiset ryhmän jäsenet kognitiivisten ongelmien ratkaisemisessa (Kurvers ja muut, 2015, s. 2). Hakkarainen (2006, s. 3) esittää, että älyllistä toimintaa syntyy useiden erilaisten työvälineiden avulla erilaisissa sosiaalisissa yhteisöissä ja verkostoissa, joissa ihmiset pyrkivät jollakin tavalla tukemaan toisten älykästä toimintaa ja vastaavasti samalla korvaamaan ja tasapainottamaan toistensa heikkouksia. Tarkemmin kollektiivisella älykkyydellä viitataan sellaisiin yksilöllisiin ja yhteisöllisiin tietojenkäsittelytapoihin, informaatiokäytäntöihin ja päättelyprosesseihin, jotka mahdollistavat yksilön tai ryhmän menetellä älykkäästi jossakin kulttuurisessa ja sosiaalisessa ympäristössä.

Kollektiivista älykkyyttä voidaan pitää monimutkaisena ilmiönä, joka voi riippua useista tekijöistä, kuten ryhmän johtamisesta, vuorovaikutuksesta, dynamiikasta sekä ryhmälle osoitetusta tehtävästä. Kollektiivista älykkyyttä käytetään organisaatioissa esimerkiksi tiedon luokittelussa, arvioinnissa ja jakamisessa, tulevaisuuden ennusteiden tekemisessä, yrityksen strategian ohjailemisessa sekä ongelmien ratkaisemisessa (McHugh ja muut, 2016, s. 220). Tuoreissa tutkimuksissa ryhmän yhteistyöprosessin sekä sosiaalisen herkkyyden on tunnistettu olevan olennaisempia tekijöitä kollektiivisen älykkyyden ennustamisessa kuin yksittäisten jäsenten taitojen, jonka pohjalta myös tätä tutkimusta on rajattu yksilöllisten tekijöiden sijaan ryhmän ongelmanratkaisukykyä,

yhteistyötä ja vuorovaikutusta painottaen (Riedl ja muut, 2021, s. 1; Woolley ja muut, 2010, s. 686).

Johtoryhmä

Johtoryhmän käsitteelle ei löydy kirjallisuudesta yhtä selkeää määritelmää, mutta sillä on tyypillisesti eri yhteyksissä tarkoitettu organisaatiossa yleisesti tiedossa olevaa, siellä työskentelevistä ylimmistä päätöksentekijöistä muodostettua suhteellisen pientä kokoonpanoa, jonka jäsenet voivat organisaatiossa vastata yhdestä tai useammasta toimialueesta. Johtoryhmä vaatii jäseniltään riittävän vahvoja organisaation strategiaan perustuvia yhteisiä intressejä ja se on organisaation ykkösjohtajan, kuten toimitusjohtajan, laajempi mukaelma, jonka tehtävä poikkeuksetta korreloi toimitusjohtajan tehtävään (Luoma, 2021, s. 15). Tämän vuoksi organisaatioiden johtoryhmäkokoonpanojen väliltä löytyy paljon eroja. Esimerkiksi isommilla organisaatioilla voi olla ylimmän johtoryhmän lisäksi käytössä muita johtoryhmiä organisaation eri tasoilla muun muassa toimialoittain tai funktioittain, mutta tässä tutkimuksessa johtoryhmällä viitataan vain yhteen johtoryhmään eli organisaation ylimpään johtoryhmään (engl. Top Management Team, TMT). Tässä pro gradu-tutkielmassa johtoryhmällä tarkoitetaan viiden hengen ryhmää, joka on tarkoin muodostettu ja rajattu sekä joka kokoontuu säännöllisesti kasvokkain tapahtuviin johtoryhmän kokouksiin. Johtoryhmän toimintaa ohjaavat myös yhteisesti määritetyt strategiset intressit, joita yhdessä vuorovaikutuksellisesti toteutetaan ja joiden pohjalta johtoryhmän jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan.

Carmeli ja muut (2009, s. 696) kirjoittavat, että ylimmillä johtoryhmillä on merkittävä rooli organisaatioiden johtamisessa, kilpailuaseman luomisessa sekä ylläpitämisessä omilla toimialoillaan. Johtoryhmät eroavat muista pienryhmistä, koska niiden jäsenillä yksittäisinä johtajina ja johtoryhmän jäseninä on merkittävämpi vastuu keskeisistä päätöksentekoprosesseista sekä suurempi organisatorinen vastuu. Johtoryhmän jäsenten odotetaan omien päivittäisten rutiinien ohella keskittyvän organisaatiossa

pintaan nouseviin ongelmiin sekä ratkaisevan erilaisia esimerkiksi strategisia, rakenteellisia ja liiketoimintaprosesseja koskevia ongelmia. Johtoryhmä työskentely edellyttää jäseneltään esimerkiksi tiedon hankintaa, asioihin paneutumista, ongelmien ja ratkaisuvaihtoehtojen hahmottamista ja päätöksentekoa normaalia vastuualuetta laajemmassa ja monimutkaisemmassa mittakaavassa (Luoma, 2021, s. 20). Johtoryhmän jäsenet edustavat tyypillisesti jotain tiettyä organisaatiotoimintoa, kuten rahoitusta, markkinointia, henkilöstöjohtamista tai strategiaa ja tietyn alueen asiantuntevina johtajina he täydentävät ja tukevat tiedoillaan ja taidoillaan toimitusjohtajan kompetenssia (Menz, 2012, s. 61).

Johtoryhmän päätöksenteko

Nykypäivänä ylimmän johtoryhmän jäsenet vaikuttavat yritystensä suorituskykyyn monin tavoin, suorimmin strategisten päätöstensä kautta, joiden päämääränä tulee olla organisaation toiminnan menestyminen (Luoma, 2021, s. 41). Johtoryhmien ensisijainen tehtävä organisaatiossa onkin strateginen päätöksenteko, joka eroaa tyypillisistä muiden ryhmien tekemistä päätöksistä sillä, että ne ovat kompleksisempia, loogisempia ja puolueellisempia ja yksilöt tekevät niitä harvoin itsenäisesti (Zorn & Tompson, 2001, s. 255). Luoma (2021, s. 41), jatkaa, että päätöksenteko johtoryhmässä konkretisoituu tyypillisesti säännöllisesti järjestettävissä johtoryhmän kokouksissa, joiden pohjalta hyvin toteutetut oikeat päätökset mahdollistavat organisaation etenemistä haluttuun ja toivottuun suuntaan kohti menestymistä. Päätökset eivät kuitenkaan tapahdu hetkessä vaan vaativat syntyäkseen aikaa ja yhden yksinkertaisen vaihtoehdon sijaan, päätös pitää useasti sisällään monia pienempiä toimintoja ja valintoja sekä niiden variaatioita, jotka kietoutuvat vahvasti toisiinsa (Luoma, 2021, s. 42; Poole & Hirokawa, 1996, s. 9).

Päätöksenteon ja ongelmanratkaisun käsitteet aiheuttavat monesti hämmennystä sekä tieteessä että arkikielessä, kun ihmiset käyttävät niitä tarkoittamaan samaa asiaa ja käsitteitä saatetaan jopa pitää toistensa synonyymeina (Jarboe, 1996, s. 347). Jarboen (1996, s. 347) mukaan käsitteet voidaan kuitenkin jäsentää eri tavoin. Päätöksenteolla

tarkoitetaan useasti prosessia, jossa ryhmä arvioi ja valitsee erilaisten vaihtoehtojen joukosta. Ongelmanratkaisu puolestaan käsitetään laaja-alaisena ja monivaiheisena prosessina, jonka ensimmäinen vaihe on ongelman tunnistaminen ja viimeinen ensisijaisen vaihtoehdon valinta ja mahdollinen toteutus. Useat päätöksenteko- ja ongelmanratkaisumalleista ovat saaneet alkunsa pohjautuen Deweyn (1910) viisivaiheiseen reflektiiviseen malliin, joka pitää sisällään ongelman tiedostamisen, ongelman arvioinnin, ratkaisujen ehdottamisen, ratkaisujen arvioinnin ja ratkaisujen testauksen (Jarboe, 1996, s. 350).

Päätöksentekoa voidaan tarkastella myös ongelmanratkaisua laajemmasta näkökulmasta, kuten tässä tutkimuksessa, jossa se pitää sisällään vuorovaikutuksen päätöksenteon ytimenä (Poole & Baldwin, 1996, s. 215). Poole ja Baldwin (1996, s. 215) jatkavat, että tällöin päätöksenteko nähdään prosessina, jossa monimutkaisessa vuorovaikutusympäristössä muun muassa ideat ja vaihtoehdot punnitaan edistyksellisen ja väärän välillä, tavoitteet asetetaan ja niitä kehitetään sekä haastetaan, ryhmän jäsenet osallistuvat vuoroin aktiivisesti ja epäaktiivisesti keskusteluun sekä päätösehdotuksia testataan, jalostetaan ja sen pohjalta lopulta muokataan tarvittaessa ennen niiden vahvistamista. Tässä tutkimuksessa johtoryhmän kokouksen päätöksentekoprosessin nähdään alkavan siitä hetkestä, kun asia tuodaan esiin sisältä tai ulkoa tulevan informaation pohjalta muulle johtoryhmän jäsenille ja prosessi päättyy asian ratkaisemiseen päätöksenteolla sekä sen kirjaamiseen. Johtoryhmän päätöksentekoprosessia tarkastellaan päätöksenteon funktionaalista teoriaa hyödyntäen sen mahdollistaessa prosessin eri vaiheiden yksityiskohtaisemman tarkastelun sekä sen pitäessä sisällään useita sopivia ulottuvuuksia johtoryhmän tarkasteluun vuorovaikutuksen ja ryhmän toiminnan näkökulmasta.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä pro gradu -tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen pääluku eli johdanto pohjustaa tutkimuksen tarkoitusta ja avaa taustoja tutkimuksen

merkityksellisyydelle ja ajankohtaisuudelle. Siinä tuodaan esiin tutkimuksen tausta, keskeiset käsitteet sekä tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset. Toinen ja kolmas pääluku sisältävät tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen sekä kirjallisuuskatsauksen aiheeseen. Ensimmäisessä niistä tarkastellaan johtoryhmän toimintaa ja kokoonpanoa yleisesti sekä avataan johtoryhmän päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua. Jälkimmäisessä puolestaan käsitellään kollektiivista älykkyyttä ja päätöksentekoa sekä niiden toteutumisen edellytyksiä vuorovaikutuksen kautta.

Luvussa neljä siirrytään tutkimuksen empiiriseen osaan. Siinä esitellään tutkimuksen metodologia ja käydään läpi ja perustellaan tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen toteuttaminen. Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineiston keruu tapahtuu havainnoimalla neljää johtoryhmän kokousta. Viidennessä luvussa esitellään saadut tutkimustulokset ja pyritään vastaamaan määritettyihin tutkimuskysymyksiin. Kuudennessa ja samalla viimeisessä luvussa tuodaan esiin vielä tutkimuksen tulokset sekä esitetään omia johtopäätöksiä ja pohditaan vielä tutkimukseen liittyviä rajoituksia ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 Johtoryhmän toiminta ja päätöksenteko

Johtoryhmää voidaan kuvailla kokoonpanoksi, jolla on mahdollisuus vaikuttaa merkittävästi organisaation kokonaistoimintaan ja jonka toiminta perustuu keskeiselle osalle jäsentensä työtä (Luoma, 2021, s. 15). Johtoryhmän toiminnalla on joko myönteinen tai kielteinen vaikutus organisaation kykyyn kohdata kompleksisen toimintaympäristön muutoksia ja menestymisen tueksi johtoryhmältä edellytetään hyvin tehtyjä oikeita päätöksiä (Luoma, 2021, s. 15). Ryhmässä tehtävän päätöksenteon tavoitteena on ideoinnin lisäksi päästä johonkin lopputulokseen ja saavuttaa konkreettisia tuloksia. Tässä luvussa taustoitetaan johtoryhmän tarkoitusta ja tehtäviä sekä edellytyksiä ja keinoja toimivalle päätöksenteolle.

2.1 Johtoryhmä

Juridisesti tarkasteltuna Suomen laki ei tunne johtoryhmän käsitettä eikä johtoryhmä ole välttämättömyys organisaatiolle. Esimerkiksi osakeyhtiölaki, joka asettaa suuntaviivat yksityisten rekisteröityjen osakeyhtiöiden hallintoon liittyville asioille, ei ota mitään kantaa johtoryhmiin vaan ainoastaan hallitukseen, hallintoneuvostoon ja toimitusjohtajaan ja tästä näkökulmasta johtoryhmää ei voida pitää virallisena yrityksen toimielimenä (Luoma, 2021, s. 17). Johtoryhmää voidaan kuvailla ryhmäksi yksilöitä, jotka ovat henkilökohtaisesti vastuussa jostakin organisaation osan johtamisesta, ja joita yhdistää yhteiset strategiset intressit organisaation johtajuuteen ja menestymisen tavoitteluun (Bang & Midelfart, 2017, s. 334). Johtoryhmän koko vaihtelee yleensä organisaation koon mukaan, mutta tyypillisesti johtoryhmä koostuu noin kuudesta tai seitsemästä henkilöstä, joka kattaa ylimmän johtajan sekä hänelle suoraan raportoivat johtajat (Luoma, 2021, s. 18; Bang & Midelfart, 2017, s. 334). Tyypillisesti johtoryhmän jäsenet ovat oman organisaationsa edustajia, joiden vastuualueet ovat organisaation kokonaistoiminnan kannalta keskeisiä ja ne liittyvät organisaatiossa esimerkiksi yleisjohtamiseen, tulosyksikön johtamiseen tai palvelu- tai kehitystoiminnon

johtamiseen, mutta myös asiantuntijarooleissa työskenteleviä löytää esimerkiksi alemmista johtoryhmistä (Luoma, 2021, s. 18).

Siitä lähtien, kun Hambrick ja Mason julkaisivat vuonna 1984 artikkelinsa Upper echelons -teoriasta, ylin johtoryhmä on ollut yksi merkittävimmistä strategisen johtajuuden tutkimuksen kohteista (Krause ja muut, 2022, s. 1549). Muun muassa Pfefferin (1983) organisaatiodemografiaa käsittelevä artikkeli ja Hambrickin ja Masonin (1984) artikkeli ylemmän tason näkökulmasta toimivat pohjana huomattavalle määrälle johtoryhmän jäseniä koskevia tutkimuksia, joissa analysoidaan heidän henkilökohtaisia ominaisuuksiaan ja esimerkiksi niiden yhteyttä suorituskykyyn (Menz, 2012, s. 49). Näissä tutkimuksissa tutkijat ovat selvittäneet muun muassa toiminnallisen johtoryhmän jäsenten ikää, sukupuolta, koulutustaustaa, käytännön työkokemusta sekä yrityskohtaista kokemusta. Silti useamman vuosikymmentä kestäneen Upper echelon -tutkimuksen jälkeen kirjallisuudessa ei olla päästy yksimielisyyteen siitä, keitä johtoryhmän kokoonpanoon kuuluu ja voidaanko esimerkiksi toimitusjohtajaa pitää johtoryhmän jäsenenä (Krause ja muut, 2022, s. 1549). Luoma (2021, s. 15) kuitenkin painottaa, että johtoryhmän tehtävä on väistämättä yhteydessä myös ylimmän johtajan tehtävään eli useimmiten toimitusjohtajaan, jonka tehtävää voidaan pitää laaja-alaisempana kuin kenenkään muun organisaation jäsenen.

Toimitusjohtaja on juridisesti vastuussa yrityksen toiminnasta ja tyypillisesti toimii ylimmän johtoryhmän puheenjohtajana sekä nimittää joko yksin tai yhdessä hallituksen avustuksella johtoryhmän jäsenet. Valpola (2021, s. 94) kirjoittaa, että toimitusjohtaja voi myös ohjata, minkälaiseen suuntaan johtoryhmää ohjaa: haluaako tiimistään esimerkiksi koordinoivan, delegoivan tai tasaveroisen. Näistä koordinoivalla tarkoitetaan niin sanottua sparraavaa johtoryhmää, jonka avulla turvataan tiedonkulku ja yhteisvaikutusten pohtiminen organisaatioissa. Delegoivassa puolestaan nimensä mukaisesti vastuuta ja valtaa jaetaan tiimin kesken sekä osallistetaan kaikki kokonaisuuden onnistumisen tavoitteluun sekä oman vastuualueensa johtamiseen. Viimeiseksi mainitulla tasaveroisella johtoryhmällä tarkoitetaan johtoryhmää, jossa

johdon jokainen jäsen on vastuussa päätöksenteossa, eikä kenelläkään ole mahdollisuutta tehdä päätöksiä itsenäisesti ohittaen muita jäseniä. Luoma (2021, s. 17) tuo esiin, että vaikka laki ei linjaa johtoryhmän toimintaa koskevista asioista, organisaatiot voivat itse määrittää omaa toimintaa koskevia linjauksia johtoryhmän olemassaolosta ja tehtävistä. Nämä linjaukset voidaan kirjata esimerkiksi yrityksen hallinnointiperiaatteisiin tai kuntaorganisaation hallintosääntöihin.

2.2 Johtoryhmän kokoonpano

Johtoryhmä vaatii toimintansa tueksi oikeanlaisen kokoonpanon voidakseen menestyä (Luoma, 2021, s. 60). Luoma (2021, s. 60) jatkaa, että tärkeää on, että johtoryhmän puheenjohtajalla on vaikutusvaltaa johtoryhmän kokoonpanon muodostamisessa, jotta se toimisi mahdollisimman hyvin myös puheenjohtajan oman työn tukena. Kokoonpanoon vaikuttavista tekijöistä hän nostaa päällimmäisenä strategian sekä organisaatiorakenteen merkityksen. Strategian vaikuttamisen tavat syntyvät sekä strategian sisällön että strategian yleisen suuntautuneisuuden pohjalta. Tämä näkyy kahdella hetkellä: uuden johtoryhmän aloittaessa toimintaansa, kun sen oletetaan edistävän organisaation mahdollista strategiaa sekä myöhemmin, kun uuden mahdollisesti aiemmasta poikkeavan strategian luominen tulee ajankohtaiseksi ja se voi edellyttää johtoryhmän kokoonpanon täsmentämistä. Myös organisaatiorakenteen tulee mukailla vallitsevan rakenteen piirteitä sekä organisaation strategiaa. Vaihtoehtoja kuvata organisaatiorakennetta on useita, mutta toimintaa tulisi ohjata vain yhden virallisen rakenteen kautta. Erilaisia rakenteellisia vaihtoehtoja ovat muun muassa funktionaalinen eli toimintopohjainen organisaatio, divisionaalinen eli tuotepohjainen tai tulosyksiköihin perustuva organisaatio, matriisiorganisaatio, prosessiorganisaatio, tiimiorganisaatio sekä nykyaikaisemmat verkosto-organisaatio ja virtuaaliorganisaatio.

Johtoryhmän muotoutumisvaiheessa kokoonpanon ulkoisten tekijöiden lisäksi tulisi kiinnittää huomiota myös sisäisiin tekijöihin, jotka pitävät sisällään yksilökohtaiset tekijät ja niiden mukanaan tuoman soveltuvuuden (Luoma, 2021, s. 79). Kuten aiemmin tuotiin

esiin, Hambrickin ja Masonin (1984) ylemmän tason artikkelin jälkeen useat tutkimukset ovat käsitelleet johtoryhmän henkilökohtaisia ominaisuuksia. Tutkimuksissa on analysoitu muun muassa heidän demograafisia tekijöitään, kuten ikää, sukupuolta, koulutustaustaa sekä työkokemusta. Amason ja muut (2006, s. 131) tuovat esiin, että heterogeenisyyteen pohjautuva tutkimus on osoittanut, että vaihtelu johtoryhmän sisällä esimerkiksi ominaisuuksien, kuten iän, koulutuksen ja toiminnallisen taustan osalta voi vaikuttaa tiimin toimintaan ja suorituskykyyn. Samankaltaisuudet voivat näkyä esimerkiksi spontaaniutena ryhmän jäsenten viestinnän määrässä ja laadussa sekä monipuolisempana ja avoimempana viestintänä. Samanikäisyys voi puolestaan näyttäytyä suurempana todennäköisyytenä jakaa erilaisia yhteisiä kokemuksia kuin eri-ikäisten keskuudessa. Viestintä homogeenisten ryhmien sisällä on osoitettu helpommaksi ja usein vähemmän muodollisemmaksi kuin heterogeenisissä ryhmissä. Homogeenisemmilla johtoryhmillä on myös taipumus kokea korkeampaa käyttäytymisintegraatiota, jota heterogeenisyys voi tosiasiassa rajoittaa vähentämällä viestinnän avoimuutta ja vaivattomuutta ryhmässä.

Johtoryhmän jäseniin liittyvät aiempi tutkimus on pitkälti painottanut toimitusjohtajaa osana ylintä johtoryhmän kokoonpanoa sekä keskittynyt yksittäisten johtoryhmän jäsenten demograafisiin tekijöihin huomioimatta heidän roolejaan organisaatiossa (Menz, 2012, s. 46). Tyypillisiä rooleja johtoryhmässä ovat toimitusjohtajan ja talousjohtajan lisäksi erilaisista liiketoimintayksiköistä ja tukitoiminnoista vastaavat roolit, kuten operatiivinen johtaja, vastuullisuusjohtaja, teknologiajohtaja, strategiajohtaja, markkinointijohtaja tai henkilöstöjohtaja. Vaikka roolit eroavat usein merkittävästi toisistaan organisaatiotoimintojen laajan kirjon takia, niitä yhdistävät keskeisyys organisaation kokonaistoiminnassa sekä yhteinen strateginen päämäärä, jota eri rooleissa toimivat johtoryhmän jäsenet voivat toteuttaa eri tavoilla esimerkiksi strategian muotoilun ja arvioinnin kautta (Menz, 2012, s. 58). Menz (2012, s. 66–67) jatkaa, että johtoryhmän jäsenen ja toimitusjohtajan sekä yleisesti johtoryhmän jäsenten välinen yhteensopivuus on todettu tutkimuksissa erittäin tärkeäksi erinomaisen

suorituskyvyn kannalta, mutta nämä vaikutukset suorituskykyyn ovat vahvasti yhteydessä toimialaan, yritykseen ja erityisesti johtoryhmätason tekijöihin.

2.3 Johtoryhmän rooli ja tehtävä

Oman johtoryhmän rooli on pitkälti riippuvainen eri ihmisten johtamiskäsityksistä sekä organisaation johtamiskulttuurista (Valpola, 2021, s. 96). Johtoryhmän roolit organisaatiossa voivat olla muun muassa seuraavanlaisia: puheenjohtajan tukeminen päätöksenteossa, hallituksen esitysten valmistelu, jäsenten tuki ja informoiminen, kehittäminen tai yhteisten arvojen luominen ja ylläpitäminen (Hiltunen, 2012, luku 9). Bang ja Midelfart (2017, s. 334–335) lisäävät, että useimmat organisaatiot hyödyntävät johtoryhmiä hierarkian eri tasoilla johtaakseen, valvoakseen ja koordinoidakseen liiketoimintaansa. Johtoryhmän jäsenet kokoontuvat säännöllisesti tekemään päätöksiä, ratkaisemaan ongelmia, koordinoimaan tehtäviä sekä pitämään toisiaan ajan tasalla. Johtoryhmätyöskentely vaatii kuitenkin jäseneltään muutakin kuin pelkkää läsnäoloa kokouksissa ilman velvoitteita ja huomattava osa näistä johtoryhmätyöskentelyn velvoitteista konkretisoituu johtoryhmän kokousten ulkopuolella sekä vaatii johtoryhmän jäseneltä tiedon hankintaa ja paneutumista asioihin, jotka eivät kuulu hänen ensisijaiseen vastuualueeseensa (Luoma, 2021, s. 20).

Johtoryhmä vastaa myös organisaation strategiasta ja strategian toteuttamisen valvonnasta ja esimerkiksi suuntaa investointeja, resursseja ja osaamista sekä toimii esimerkkinä johtamistavoille (Krause ja muut, 2022, s. 1570; Valpola, 2021, s. 96). Johtoryhmän päätavoitteeksi Bang ja Midelfart (2017, s. 335) nostavat strategisen, toiminnallisen ja institutionaalisen johtajuuden johtamalleen organisaatioyksikölle ja johtoryhmän toiminnalla nähdään olevan merkittävä vaikutus organisaation suorituskykyyn. Yleisellä tasolla johtoryhmällä voidaan nähdä olevan erityinen tehtävä, joka liittyy väistämättä organisaation kokonaisjohtamiseen ja tekee siitä samalla kaikista muista ryhmistä poikkeavan ryhmän (Luoma, 2021, s. 15).

2.4 Johtoryhmän päätöksenteko

Päätöksenteko voidaan nähdä ongelmanratkaisun ja päättelyn ohella yhtenä keskeisimpänä ajattelutoimintona (Alakoski & Hytönen, 2016, s. 8). William Starbuckia mukaillen ”päätös merkitsee pohdinnan loppumista ja toiminnan aloittamista” (Buchanan & Connell, 2006, s. 33). Päättäminen tarkoittaa valinnan tekemistä ja klassisten ja uusklassisten teorioiden mukaan päätöksenteossa päätavoitteena on rationaalisuus, joka saavutetaan keräämällä ensin kaikki olennainen tieto tutkittavista asioista. Tämän jälkeen kartoitetaan kaikki mahdolliset vaihtoehdot sekä vaihtoehtojen mahdolliset seuraukset ja lopuksi näiden pohjalta valitaan optimaalisin vaihtoehto (Kalantari, 2010, s. 512). Vielä nykyäänkin laajalle levinneen uusklassisen talousteorian pohjana on oletus, että päätöksentekijöiden mieltymykset ja uskomukset ovat yksilöllisiä ja että päätöksenteossa nämä mieltymykset osataan ottaa huomioon (Alakoski & Hytönen, 2016, s. 8). Kalantari (2010, s. 512–513) nostaa esiin, että ihmismieli on kuitenkin rajallinen päätöstä tehdessä ja muun muassa Herbert Simon on kritisoinut teoriaa siitä, että päätöksentekijä nähdään siinä enemmän tarkkailijan kuin toimijan roolissa. Päättäjä ei myöskään voi olla rationaalinen, ellei hän hallitse täydellisesti sekä ympäristötekijöitä että henkistä kapasiteettiään. Käsitys ihmisistä rationaalisina päätöksentekijöinä onkin osoittautunut virheelliseksi eikä edes päätöksenteon ammattilaisia voida pitää immuuneina epärationaalisuuksille, joita inhimillisyys tuo esiin (Alakoski & Hytönen, 2016, s. 8).

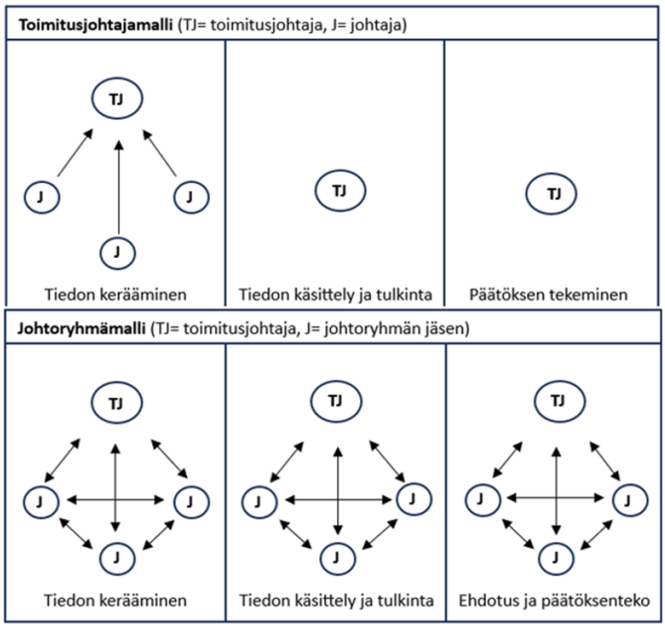
Riskit ovat olennainen osa jokaista päätöstä, mutta tavallisessa arjessa useimpien ihmisten jokapäiväisten valintojen riskit ovat pääosin vähäisiä (Buchanan & Connell, 2006, s. 34). Buchanan ja Connell (2006, s. 34) huomauttavat, että toisin on yritysmaailman mittakaavassa, jossa päätösten sekä positiiviset että negatiiviset vaikutukset voivat olla hyvinkin mittavia ja päätöksiä tehtäessä ehdotettujen hyötyjen tulisi aina oikeuttaa otettava riski. Onnistuakseen valinnoissaan yritys tarvitsee tuekseen taitoa laskelmoida, ennakoida ja hallita mahdolliset päätöksiin liittyvät riskit sekä minimoida ne, joka onnistuu esimerkiksi useilla erinäisillä työkaluilla, joita päätösten tueksi on kehitetty. Heikinheimon (2021, s. 23) mukaan jokainen päätös on omalla

tavallaan kyllä tai ei -valinta ja monimutkaisempaa onkin se, miksi tietty valinta tehdään. Hän jatkaa, että tilanteessa kuin tilanteessa hyvä päätöksenteko lähtee liikkeelle peruskysymyksistä, jotka avaavat päätöksentekotilannetta ja sen rakennetta sekä luovat raamit siitä suoriutumiseen systemaattisesti. Hän linkittää peruskysymykset tasapainoisen johtamisen mallin mukaisesti kolmeen näkökulmaan, joita ovat sisältö, prosessi sekä ihmiset. Päätöksen sisältö pitää sisällään kysymykset: miksi ja mitä? Prosessinäkökulma puolestaan tarkoittaa keinoja, joilla hyvä päätös saadaan aikaan eli se vastaa kysymykseen: miten? Viimeinen näkökulma eli ihmiset, kattaa päätöksentekijät ja inhimillisten ominaisuuksien vaikutukset päätöksentekoon ja vastaa kysymykseen: kuka?

Ylimmät johtoryhmät vastaavat yritysten keskeisistä päätöksenteko- ja johtamisstrategioista sekä ne voivat vaikuttaa yritystensä suorituskykyyn monin tavoin, suorimmin strategisten päätöstensä kautta (Clark & Maggitti, 2012, s. 1168). Luoma (2021, s. 41) korostaa, että saavuttaakseen päämääränsä eli toiminnan menestymisen, johtoryhmän tulee aikaansaada päätöksiä. Aikaansaatu päätös kertoo johtoryhmän onnistuneesta toiminnasta, joka hyvin tehtyjen päätösten jatkumona johtaa etenemiseen ja lopulta näyttäytyy yrityksen menestymisenä. Päätökset voivat olla strategisia, taktisia tai liittyä operatiiviseen toimintaan. Johtoryhmäkontekstissa tiedon jakamista ja päätöksentekoa voidaan pitää johtoryhmätyöskentelyn ydinprosesseina, johon vaikuttavat suuresti ryhmien viestintäprosessit sekä ryhmän jäsenten väliset suhteet, kuten se, mitä johtoryhmän jäsenet kokevat voivansa sanoa tai tehdä ryhmässä (Hedman, 2015, s. 21). Päätösten tekeminen edellyttää nykyisessä epävarmassa ja muuttuvassa liiketoimintaympäristössä johtajilta myös erilaisia tietoja, taitoja ja kykyjä sekä mahdollisuutta päästä käsiksi uusimpiin ja luotettavimpiin tietoihin ja lähteisiin (Gressel, 2020, s. 67). Jotta voidaan puhua kollektiivisesta päätöksenteosta, se edellyttää ryhmältä myös kollektiivisen älykkyyden toteutumista sekä kykyä tehdä tarkkaan puntaroituja päätöksiä ryhmänä (Winklmayr ja muut, 2023, s. 12).

Ylemmän tason tutkimukset ovat pääasiassa painottaneet joko yksittäisten toimitusjohtajien tai ylimmän johtoryhmän päätöksentekoa ja useasti tarkemmin ottaen strategista päätöksentekoa (Arendt ja muut, 2005, s. 680). Clark ja Maggitti (2012, s. 1170) tuovat esiin, että strategiset päätökset ovat suuria panostuksia, jotka vaativat yritykseltä resursseja sekä niitä on vaikeampi kumota päivittäisiin taktisiin päätöksiin verrattuna. Strateginen päätöksenteko myös eroaa muusta päätöksenteosta sen tärkeyden, kiireellisyyden, kompleksisuuden, ennalta-arvaamattomuuden, monitulkintaisuuden, keston sekä päätöksentekoryhmän kokoonpanon puolesta. Strateginen konteksti edellyttää kriittisten päätösten syntymistä nopealla aikataululla, mutta tyypillisesti strateginen päätöksenteko vie useita kuukausia tai jopa vuoden, joka voi aiheuttaa erinäisiä riskejä päätöksenteolle esimerkiksi väärinkäsitysten ja vaihtuvuuden osalta.

Arendt ja muut (2005, s. 681) esittelevät kaksi johtoryhmän päätöksentekoon soveltuvaa mallia (ks. kuvio 1), jotka ovat hallinneet ylemmän tason organisaation päätöksenteon tutkimusta, toimitusjohtajamallin (CEO model) sekä johtoryhmämallin (TMT model) ja jotka soveltuvat hyvin myös yleiseen päätöksenteon tarkasteluun johtoryhmässä. Näistä toimitusjohtajamalli keskittyy toimitusjohtajiin yksittäisinä päätöksentekijöinä, kun puolestaan johtoryhmämallissa johtoryhmän jäsenet nähdään kollektiivisena päätöksentekoelimenä. Tämä tarkoittaa, että johtoryhmän jäsenet tuovat ryhmään olennaisimmat tiedot, puntaroivat ja kehittävät vaihtoehtoja yhdessä, selvittävät mielipide-erot konsensuksen saavuttamiseksi sekä osallistuvat yhdessä strategian implementointiin. Malli on tiimilähtöinen ja ollakseen "tiimi", ryhmältä edellytetään verrattain vakaata kokoonpanoa yksilöistä, joiden taidot ja kyvyt kytkeytyvät tiimin päämäärään ja suorituskyvyn vaatimuksiin.



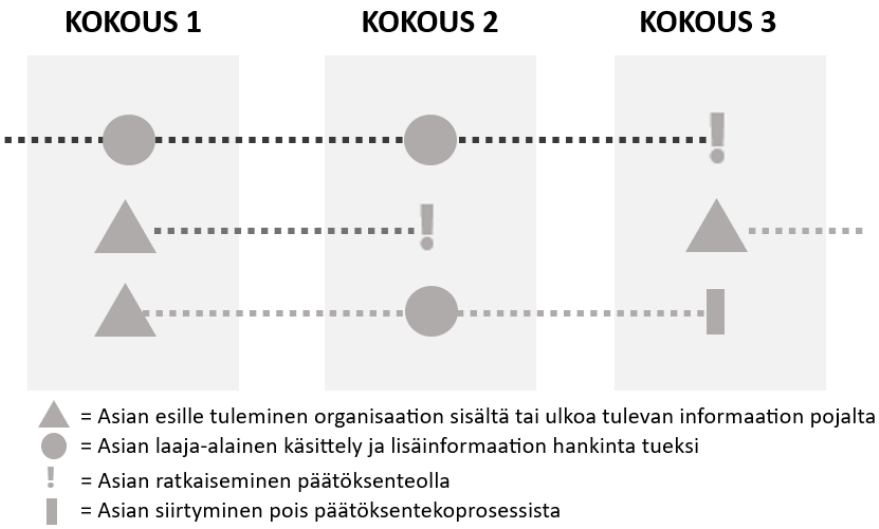
Kuvio 1. Osallistumisen mallit strategisessa päätöksenteossa (mukaillen Arendt ja muut, 2005).

Winklmayr ja muut (2023, s. 1) nostavat esiin, että kollektiivisen päätöksenteon mallit olettavat tyypillisesti, että yksilöt etsivät ja käsittelevät tietoja itsenäisesti ja tekevät päätöksen sen perusteella välittömästi. Vaikka aihetta koskeva tutkimus keskittyy usein yksittäisiin päätöksiin, useimmissa luonnollisissa ja sosiologisissa olosuhteissa ryhmän jäsenet kuitenkin keräävät tietoa ja useimmiten useista lähteistä, jolloin päätösten muodostaminen vie aikaa. Lähes jokainen päätös voi muodostua pienemmistä (osa)päätöksistä sekä yksittäisestä isommasta päätöksestä, joka voi sisältää useita pienempiä päätöksiä (Poole & Hirokawa, 1996, s. 9). Poole ja Hirokawa (1996, s. 10) tuovat esiin, että on myös hankalaa täsmentää, mistä päätösprosessi alkaa ja mihin se päättyy. Prosessin voidaan esimerkiksi katsoa alkavan siitä, kun ryhmä asettaa tavoitteen tai tuo esiin ongelman, mutta sen voidaan tulkita alkavan myös siitä, kun ryhmä tulee ensimmäisen kerran tietoiseksi päätöksen tarpeesta. Prosessi voi vastaavasti päättyä siihen, kun karsinta ihanteellisimmasta vaihtoehdosta on tehty tai kun ryhmä siirtyy pohtimaan toista päätöstä vaativaa kysymystä tai tehtävää. Prosessilla on yhteys yksittäisen päätöksen laatuun eivätkä kaikki päätöksentekoprosessit ole yhtä tehokkaita ainakaan sen perusteella, miten ne tukevat ryhmän mahdollisuutta tunnistaa ja pallotella monenlaisia ideoita ja siksi päätöksentekoprosessin toimivuutta tulisi aktiivisesti arvioida ja seurata (Garvin & Roberto, 2001, s. 110).

Garvin ja Roberto (2001, s. 110) lähestyvät päätöksentekoprosessia kahdella menettelytavalla, joita ovat tiedustelu sekä asianajo. Prosessit ovat samankaltaisia, mutta ero näkyy useimmiten ongelmanratkaisun lopputuloksena. Näistä kehotetumpi vaihtoehto, tiedustelu, mahdollistaa aivoriihen kaltaisen prosessin, joka edistää avointa ajatustenvaihtoa sekä tuottaa pidemmälle jalostetumman ratkaisun. Menetelmä rohkaisee kriittiseen ajatteluun ja sen tavoitteena on oman edun tavoittelun ohella saavuttaa yhteisymmärryksessä paras toimintatapa. Menetelmä ei kuitenkaan luonnistu monelta luonnostaan ja siksi etenkin ryhmät, joita painostetaan päätöksentekoon, omaksuvat helposti menettelytavakseen asianajon myös tiedostamattaan. Siinä päätöksentekoa lähestytään enemmän kilpailuhenkisestä näkökulmasta omia näkemyksiä puoltaen. Negatiivisena puolena on, että ryhmän jäsen saattaa ajaa näkemystään niin päättäväisesti, että objektiivisuus ja samalla muiden esiin tuomien argumenttien huomioiminen kärsivät. Tämän lisäksi ryhmän innovointi tyrehtyy usein, kun erimielisyyksiä ratkotaan tahdon ja egon voimalla ja uusien konfliktien välttämiseksi saatetaan suosiolla kannattaa vallalla olevaa näkemystä. Alakoski ja Hytönen (2016, 8.) jatkavat, että päätöstentekijöiden oletetaan usein myös maksimoivan odotettavissa olevaa hyötyään, mutta erinäiset tutkimukset taloustieteessä, psykologiassa sekä neurotieteessä ovat osoittaneet, että pelkän puhtaan oman hyödyn tavoittelun sijaan, päätöksentekijöiden käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä on useita, kuten heidän fysiologiset muutoksensa ja tunnereaktionsa, päätöksenteon ympäristö sekä päätösongelman kuvauksen sanamuodot.

Luoma (2021, s. 42–43) puolestaan esittää, että johtoryhmän päätöksentekoa ei tulisi nähdä tilanteena, jossa päätökset saadaan helposti ensimmäisellä kerralla maaliin saakka tai käsiteltävälle asialle on nähtävissä selkeästi yksi ratkaisu. Kuten aiemmin on noussut esiin, johtoryhmän päätöksenteko edellyttää monitahoisten ja usein toisistaan poikkeavien asioiden käsittelyä ja huomioimista kokonaisuuksia johtaessa, joiden valmistelu vaatii aikaa. Mikäli näin ei ole, johtoryhmässä tulisi tarkkaan puntaroida, onko käsiteltävä asia edes ryhmän aikaa ja vaivaa ansaitseva. Päätökset eivät siis tyypillisesti muodostu samalla kokouskerralla kuin päätöstä vaativa asia näkee päivänvalon ryhmässä.

Luoma esittääkin, että useasti päätöksenteko noudattaa yksinkertaista kaavaa, joka alkaa asian tiedostamisesta ja etenee seuraavaksi sitä koskevien asianhaarojen monipuoliseen tarkasteluun ja lopuksi päättyy lopulliseen kannan ottamiseen. Kaikki esiinnousseet käsiteltävät asiat eivät kuitenkaan päädy edes viimeiseen päätöstä edellyttävään vaiheeseen saakka, vaan ne voivat karsiutua jatkokäsittelystä jo keskimmäisessä vaiheessa ja tämän jälkeen ne siirtyvät pois prosessista, kuten kuviosta 2 voi huomata.



Kuvio 2. Erilaisia päätöksenteon prosesseja (Luoma, 2021, s. 43).

Kuviossa 2 on selkeytetty erilaisia päätöksenteon prosesseja (Luoma, 2021, s. 43). Kuten kuviosta voidaan havainnoida, ylimmässä prosessissa käsiteltävä asia on ilmaantunut johtoryhmän tietouteen jo ennen ensimmäistä kuviossa näkyvää kokousta. Asia saa monipuolisen käsittelyn ensimmäisessä ja toisessa kokouksessa ja lopulta kolmannessa päädytään lopulliseen päätökseen. Keskimmäisessä prosessissa esitellään tilannetta, jossa asia tulee johtoryhmän käsittelyyn ensimmäisessä kokouksessa, sille saadaan päätös jo seuraavassa kokouksessa ja lopuksi kolmannessa kokouksessa on täysin uusi asia saatettu johtoryhmän käsittelyyn. Kuvion viimeisessä prosessissa asia saadaan käsittelyyn ensimmäisessä kokouksessa, sitä lähestytään kattavasti toisessa kokouksessa ja lopulta kolmannessa kokouksessa se ilmenee asiaksi, joka ei vaadi päätöksentekoa ja se kirjataan pois johtoryhmän kokousten asialistalta.

3 Kollektiivinen älykkyys päätöksenteossa

Kollektiiviselle älykkyydelle löytyy lähes yhtä monta määritelmää kuin aiheesta löytyy kirjoittajiakin (Malone ja muut, 2015, s. 2). Lyhyesti se voidaan mieltää yhteistoiminnalliseksi ongelmanratkaisuksi ja päätöksenteoksi, mutta esimerkiksi White (2022, s. 7) määrittelee, että kollektiivisella älykkyydellä tarkoitetaan kykyä tehdä parempia päätöksiä yhdessä ryhmänä kuin mihin sen yksittäiset ryhmän jäsenet kykenisivät toimimalla itsekseen. Malone ja muut (2015, s. 2) nostavat esiin, että kirjallisuudessa se voidaan määritellä myös ihmisryhmäksi, joka vie tehtäväänsä läpi eräänlaisena yhtenäisenä ryhmänä, joka työskentelee yhden yhteisen mielen kautta ryhmän yksittäisten erillisten jäsenten sijaan tai yleisesti hajautetuksi älykkyyden muodoksi, jota hienosäädetään ja koordinoidaan jatkuvasti taitojen tehostamiseksi. White (2022, s. 7) lisää, että päätöksiä tekevissä ryhmissä myös näennäinen oppiminen voi kasvaa nopeammin kuin yksilöllinen oppinen. Kollektiivisen älykkyyden toteutuminen onkin erittäin tärkeää monien tieteellisten, liiketoiminnallisten ja muiden ongelmien ratkaisemisessa.

Kollektiivisen älykkyyden termiä on käytetty kuvailevasti jo 1800-luvulta lähtien, mutta Malone ja muut (2015, s. 6) tuovat esiin, että varhaisin kollektiivisesta älykkyydestä julkaistu tieteellinen artikkeli on ilmestynyt mahdollisesti vasta 1970-luvun alussa David Wechslerin tutkiessa kollektiivisen älykkyyden konseptia sekä Doug Engelbartin julkaistua ”ihmisen älyn laajentamista” tietokoneilla koskevia töitään. 2000-luvulla termin kollektiivinen äly käyttö laajeni ja yksi aiheeseen liittyvistä uraauurtavista kirjoista oli James Surowieckin (2004) julkaisema teos ”The Wisdom of Crowds” väkijoukkojen viisaudesta, jossa Surowiecki tutki, milloin ja miksi useiden yksilöiden yhdessä tekemät harkinnat saavuttavat keskimäärin paremman lopputuloksen kuin toisinaan ryhmän paras yksilö (Malone ja muut, 2015, s. 7; Galesic ja muut, 2023, s. 3). Joukkoälyn lisäksi kollektiiviseen älykkyyteen liitetään usein myös muita läheisiä termejä, kuten ryhmäajattelu, sosiaalinen oppiminen, kollektiivinen päätöksenteko ja ryhmäpäätöksenteko (Galesic ja muut, 2023, s. 3). Vuonna 2016, Bouvard ja Hervé (2016, s. 23–24) toivat esiin myös kollektiivisen älykkyydelle vastakkaisen termin kollektiivinen

epä-älykkyys, joka aiheutuu esimerkiksi vahvan egon, epäterveen sisäisen kilpailun, arvojen puutteen, huonon riskienhallinnan sekä ristiriitaisten tavoitteiden seurauksena. Kollektiivisen älykkyyden puute voi ilmentyä yrityksessä esimerkiksi suunnan ja johdonmukaisuuden puutteena, vajavaisena tiedonkiertona, luovuuden katoamisena, konflikteina, luottamuksen menettämisenä ja kilpailukyvyn menetyksenä sekä sillä on negatiivinen vaikutus kustannuksiin muun muassa poissaolojen ja tehottomien kokousten kautta.

Kollektiivisen älykkyyden tutkimuksen suosio on kasvanut viime vuosina merkittävästi mahdollistaen useita läpimurtoja eri tieteenaloilla tutkiessaan, kuinka yksilöryhmät voivat yhdessä tehdä älykkäitä asioita ja samalla tietotekniikan mahdollistamat uudet kollektiivisen älyn muodot ovat vaikuttaneet useiden ihmisten jokapäiväiseen elämään ympäri maailmaa (Malone ja muut, 2015, s. 7–8). Shankar ja Tewari (2023, s. 459) nostavat esiin, että aiheeseen liittyvä tutkimus vaatii huomioimaan, että kollektiivinen älykkyys ei ole sama asia kuin yksilöllinen älykkyys ja sen tutkiminen edellyttää yksilön tai tiimin kognitiivisen ja analyyttisen kyvyn rinnalla myös sosiaalisen kyvyn elementin tarkastelemista. Kollektiivinen älykkyys syntyy yhdestä tai useammasta lähteestä ja aivan kuten yksilöä, jos ryhmää tai tiimiä tutkitaan yhtenä kokonaisuutena, myös siihen liittyvien useiden yhdistelmäelementtien tutkimus helpottuu. Woolley ja muut (2023, s. 1315) jatkavat, että yhä useammat tutkimukset ovat myös vahvistaneet, että tiimeille on ominaista kollektiivinen älykkyys ja tiimien suorituskyky vaihtelee muodostetun kollektiivisen älykkyyden tason mukaan. Kollektiivisen älykkyyden on todettu ilmaantuvan suhteellisen aikaisessa vaiheessa tiimityötä ja sen varhaiset mittaukset ovat ennakoineet menestyksekkäästi tiimin tehokkuutta viikkojen ja kuukausienkin päästä. Tutkijat ovat myös tunnistaneet viime vuosikymmenellä erilaisia kollektiivisen älykkyyden ilmiöitä esimerkiksi, kuinka ryhmät (kuten avioparit ja yritysjärjestöt) jaottelevat ja koordinoivat asioiden muistamista sekä kuinka kognitiiviset prosessit (kuten laivaston aluksella navigointi) vaativat yksittäisten aivojen sijaan kriittisinä elementteinä muita ihmisiä ja esineitä (Malone ja muut, 2015, s. 7).

3.1 Kollektiivisen älykkyyden edellytykset

Kehittäessä teoriaa kollektiivisesta älykkyydestä ihmisryhmissä, se nojaa vahvasti havaintoon, että älykkyys missä tahansa järjestelmässä syntyy muistin, huomion ja päättelyn toimintojen yhdistämisestä (Gupta & Woolley, 2021, s. 670). Woolley ja muut (2023, s. 1315) tuovat esiin, että meneillään olevissa tutkimuksissa kollektiivisesta älykkyydestä on pitkälti syvennytty löytämään niitä tekijöitä, joilla yksi ryhmän jäsen saavuttaa korkeamman kollektiivisen älykkyyden kuin toinen ja viimeaikaiset tutkimukset kollektiivisen älykkyyden syntymistä ennustavista tekijöistä ovat nostaneet keskeisiksi elementeiksi kognitiiviset ydintoiminnot, kuten kollektiivisen huomion tason, kollektiivisen päättelyn ja kollektiivisen muistin. Termisesti kuvattuna kognitiiviset toiminnot syntyvät ryhmissä yksilöllisestä kognitiosta, joka metakognition kautta yhdistyy transaktiivisten eli kollektiivisten muistijärjestelmien, huomiojärjestelmien ja päättelyjärjestelmien muodossa, jotka sopeutuessaan dynaamisesti keskenään ympäristön kompleksisuuteen synnyttävät kollektiivista älykkyyttä (Gupta & Woolley, 2021, s. 670; Woolley ja muut, 2023, s. 1316). Ryhmän kollektiivisen huomion taso tarjoaa tärkeän perustan kollektiivisen älykkyyden kehittymiselle ja sillä viitataan ryhmän jäsenten keskittymisen laatuun sekä koordinaatioon, jotka näyttäytyvät ryhmässä erinäisten samanaikaisten vuorovaikutuskeinojen kautta, kuten kasvojen ilmeiden ja puheäänen synkroniana ja niin sanottuina hetkittäisinä purkauksina toiminnassa hajautetussa yhteistyössä. Sillä on myös läheinen yhteys ryhmän jäsenten ominaisuuksiin, kuten heidän sosiaaliseen havainnointikykyynsä tai kykyyn poimia hienovaraisia vihjeitä.

Riedl ja muut (2021, s. 1) puolestaan nostavat esiin tutkimuksessaan, että ryhmän yhteistyöprosessilla ja ryhmän kyvyllä työskennellä yhdessä useissa erilaisissa tehtävissä nähdään olevan merkittävin rooli kollektiivisen älykkyyden ennakoimisessa. Tätä seuraavat yksilöllinen taito sekä ryhmän kokoonpanon merkitys ja rakenne, jotka ovat kaksi tärkeää perustaa kollektiiviselle huomiolle ja kollektiiviselle älykkyydelle (Woolley ja muut, 2023, s. 1327). Kollektiivisen älykkyyden kannalta kriittisimpiä yksilöllisiä taitoja ovat ne, jotka lisäävät ryhmän jäsenten kykyä tehokkaaseen yhteistyöhön tai

rikastuttavat yhteistyötä riittävästi erilaisilla näkökulmilla (Woolley ja muut, 2015, s. 421–422). Riedl ja muut (2021, s. 1) määrittelevät, että näitä taitoja ovat esimerkiksi kyky järkeillä, suunnitella, ratkaista ongelmia, ajatella abstraktisti, ymmärtää monimutkaisia ideoita, oppia nopeasti ja oppia kokemuksesta. Ryhmän jäsenten perustaitojen lisäksi kollektiivisen älykkyyden mahdollistaa ryhmävuorovaikutus, jossa nämä taidot yhdistetään tehokkaasti sekä sosiaalinen herkkyys. Shankar ja Tewari (2023, s. 458) kirjoittavat, että useisiin toimintoihin työpaikoilla on tutkimuksissa yhdistetty kollektiivisen älykkyyden ja kollektiivisen tunneälyn merkitys. Näitä toimintoja ovat esimerkiksi työntekijöiden aloitekyky, osallistuminen, suorituskyky, uskollisuus sekä päätöksenteko. Tutkimukset ovat osoittaneet, että korkean kognitiivisen älyn ja tunneälyn omaavilla ihmisillä on suurempi kyvykkyys asioihin sekä korkea älykkyysosamäärä ja emotionaalinen osamäärä puolestaan korreloivat dynaamisiin henkilökohtaisiin suhteisiin, menestyksekkäisiin tiimeihin, analyyttiseen asiantuntemukseen sekä positiivisempaan mielenterveyteen.

Woolley ja muut (2010, s. 688) havaitsivat tutkimuksessaan, että ryhmän kollektiivinen älykkyys korreloi ryhmän jäsenten keskimääräiseen sosiaaliseen herkkyyteen sekä naisten osuuteen ryhmässä, joka sosiaalisen havainnointikyvyn välittämänä ennakoi merkittävästi ryhmän suorituskykyä. Kuten empatia, sosiaalinen herkkyys kuvastaa kykyä ymmärtää omia sekä muiden ihmisten mielentiloja ja tunteita sekä se hahmottaa tapaa, jolla ymmärrämme ja ennustamme muiden ihmisten käyttäytymistä (Meslec ja muut, 2016, s. 2). Sosiaalisesti herkät ihmiset vastaavat myös ryhmien ihmissuhteiden dynamiikasta sekä luovat positiivisen ihmissuhteen ilmapiirin, joka loppujen lopuksi edesauttaa tehtävistä suoriutumista. Kollektiivisella älykkyydellä ja sosiaalisella herkkyydellä voidaankin todeta olevan vahva yhteys, koska kollektiivinen älykkyys koostuu joukosta kognitiivisia kompetensseja, jotka muodostuvat tehtäväorientoituneesti ihmisten välisen vuorovaikutuksen avulla, joka on riippuvainen jäsenten kyvystä havainnoida huolellisesti sosiaalista ympäristöään (Woolley ja muut, 2010, s. 688). Tämä voi viitata siihen, että kollektiivinen älykkyys toimisi parhaiten varsin monipuolisissa ja tasavertaisissa ympäristöissä, joissa tuodaan avoimesti puolin ja toisin

esiin monia erilaisia mielipiteitä, vaikka erityisen monimuotoisuuden tyypin toteutuminen jää vielä avoimeksi (Malone ja muut, 2015, s. 30). Woolley ja muut (2023, s. 1315) havainnoivat tutkimuksessaan, että suurimmalla osalla naisryhmistä on korkeampi kollektiivinen älykkyys heidän yhteistyökykyisemmästä ja synkronisemmasta keskustelutavastaan johtuen. Miesryhmät puolestaan osoittavat korkeampaa kollektiivista älykkyyttä, kun heidän vastavuoroiseen keskusteluunsa liittyy enemmän kilpailuhenkisiä keskeytyksiä. Kuitenkin esimerkiksi Bates ja Gupta (2017, s. 53) ovat kyseenalaistaneet tutkimuksessaan aiemmat tutkimukset sosiaalisen herkkyydestä ja naisten osuuden merkityksestä ryhmän älykkyydelle sekä yksilöllisen älykkyysosamäärän merkityksen irrallisuuden ryhmän älykkyysosamäärälle.

Kirjallisuudesta löytyy myös jo viitteitä, kuinka ryhmät voivat suorittaa erilaisia prosesseja, kuten oppimista, muistamista, päätösten tekemistä ja ongelmien ratkaisemista, joiden vuorovaikutuksesta kollektiivinen älykkyys ilmenee. Menestyäkseen yksilöitä paremmin, James Surowiecki tiivistää neljä edellytystä, jotka ryhmien on täytettävä voidakseen menestyä yksilöitä paremmin: kognitiivinen monimuotoisuus, riippumattomuus muista, tiedon hajauttaminen sekä sen koostaminen (Matzler ja muut, 2016, s. 30). Matzler ja muut (2016, s. 31–32) esittävät, että monimuotoisuus edistää ryhmän kykyä ajatella laatikon ulkopuolelta ja siksi esimerkiksi päätöksentekotilanteissa johtajien tulisi ottaa mukaan ihmisiä, jotka eivät ole liiaksi sitoutuneet perinteisiin yrityksen odotuksiin ja käytäntöihin ja jotka kykenevät tuomaan esiin erilaisia mielipiteitä pinnallista pohdintaa syvämietteisemmin. He jatkavat, että kolme suurinta estettä hyville ryhmäpäätöksille ovat johtajien myötäily, mukautumisen kulttuuri ja vertaispaine. Tämä juontaa juurensa muun muassa työntekijöiden halusta miellyttää johtajiaan, joka johtaa helposti tietojen peittelyyn ja suodattamiseen avoimen ja rehellisen vuoropuhelun sijaan. Yleisen mielipiteen mukailu voi näyttäytyä esimerkiksi kokoustilanteissa, joissa ryhmän jäsenet lähtevät tukemaan äänekkäimpiä mielipiteitä ja riippumattomuus kärsii. Välttääkseen myötäilyä ja vertaispainetta johtajan tulisi välttää omien näkemyksiensä ilmaisua liian aikaisin vuoropuhelun aikana ja muistaa tietynlainen varovaisuus negatiivisiin uutisiin reagoidessaan.

Matzler ja muut (2016, s. 32–33) tuovat esiin, että aiemmin tieto on perinteisesti järjestäytynyt hierarkkisesti organisaatioissa ja yhteiskunnissa, kun puolestaan nykyisin globalisaatiota, hajauttamista ja datan läsnäoloa suosivassa ilmapiirissä olennainen ja tärkeä tieto sekä innovatiiviset ideat voivat löytyä keneltä tahansa asemasta riippumatta. Johtajan onkin ennakkoluulottomasti etsittävä hajautetun tiedon palasia organisaatiossa ja tuotava ne yhteen. Useasti ihmiset, jotka omaavat erilaista asiantuntemusta, kykenevät myös tarkastelemaan ongelmia erilaisten linssien läpi ja löytämään sen myötä luovia ja riippumattomia ratkaisuja. Viimeinen Surowieckin esiin tuoma haaste on hajallaan olevan tiedon tehokas yhdistäminen. Matzler ja muut ehdottavat kahta tapaa tiedon organisointiin ja yhdistämiseen, yksinkertaisemmaksi tavaksi he nostavat yksittäisten mielipiteiden keskiarvon ja kehittyneemmäksi tavaksi ennustemarkkinat, jotka molemmat toimivat sillä oletuksella, että hintamekanismi on tehokkain tapa kerätä hajallaan olevaa ja epäsymmetristä informaatiota. Myös esimerkiksi sosiaalisen median avulla voidaan hyödyntää kollektiivista älykkyyttä, koska se tarjoaa alustan jopa koko konserninlaajuiselle vuorovaikutukselle.

3.2 Vuorovaikutus päätöksenteossa

Yritys, ympäristö ja yksilö luovat pohjan vuorovaikutussuhteille, jotka keskenään voivat muodostaa monimutkaisia ja vaihtelevia vuorovaikutuksia, sidonnaisuuksia ja riippuvuuksia yhdessä (Kamensky, 2015, luku 1). Kamenskyn (2015, luku 1) mukaan vuorovaikutussuhteita voi muodostua niin ihmisten, organisaatioiden kuin asioiden välillä ja useimmat vuorovaikutussuhteista syntyvät verkostoissa. Isotalus ja Rajalahti (2017, luku 1) tuovat esiin, että useasti vuorovaikutus nähdään viestintänä, joka ilmenee ihmisten välisessä viestinnässä ja siinä välittyy aina toiselle jonkinlainen sanoma, sanallisesti tai sanattomasti. Vuorovaikutus on vaikutussuhde, jossa kaksi tai useampi osapuolta vaikuttavat toisiinsa ja viestivät vastavuoroisesti. Osapuolet myös toimivat samanaikaisesti sekä viestien lähettäjän että vastaanottajan roolissa. Vuorovaikutus vaatii viestinnän osapuolilta puhumista ja kuuntelemista sekä konkreettista viestintäkäyttäytymistä, jossa viestejä muodostetaan ja tulkitaan ja niiden pohjalta vielä

reagoidaan. Viestin vastaanottajalta odotetaan viestien vastaanottamisen ja kuuntelemisen lisäksi myös sanattomien viestien havaitsemista. Vuorovaikutus edellyttää pelkän viestin välittämisen lähettäjältä vastaanottajalle sijaan esimerkiksi kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa toisen osapuolen sanojen, eleiden, asentojen ja ilmeiden tulkitsemista sekä yleisesti kuuntelemisen, reagoinnin ja ymmärtämisen tason havainnointia.

Päätöksentekoon ryhmässä on useita vaikuttavia tekijöitä, mutta useissa tutkimuksissa on korostunut ryhmän viestinnän laadun merkitys päätöksenteon onnistumisessa tai epäonnistumisessa tärkeimpänä yksittäisenä tekijänä, joka ilmenee ryhmän tavoitellessa kollektiivista päätöksentekoa (Hirokawa ja muut, 1996, s. 272). Vuorovaikutusta voidaan pitää päätöksenteon ytimenä, mutta esimerkiksi Poole ja Hirokawa (1996, s. 6–7) erottavat tämän lisäksi myös toisen näkemyksen siitä, kuinka viestintä vaikuttaa ryhmäpäätöksentekoon. Heidän mukaansa viestintä voidaan nähdä ryhmävuorovaikutuksen välineenä ja siten kanavana eri tekijöiden vaikutuksille ryhmän päätöksentekoprosesseihin ja lopputuloksiin. Tällöin asetettu pääpaino on itse viestinnän sijaan muissa tekijöissä tai prosesseissa päätösten selittämisessä. Sosiaalisen toiminnan pääasiallisena työkaluna, viestinnällä on olennainen rooli luonteenpiirteiden, tiedon, preferenssien, tehtävän ominaisuuksien sekä useiden muiden vaikutteiden vaikutusten välittämisessä päätöksentekoon. Negatiivisena puolena, viestintä välineenä voi vaikuttaa myös vääristymien sekä ennakkoasenteiden kautta ryhmäpäätöksiin, mikä aiheutuu pääosin ulkopuolisista olosuhteista. Vaikka viestinnän tutkiminen välineenä on yleisempää, viestintää voidaan tutkia myös perustana ryhmäpäätöksille, joka tarjoaa keinon kartoittaa päätösten sisältöä ja muotoa. Perusteellisemmalla tasolla sillä luodaan ja ylläpidetään sellaista sosiaalista todellisuutta, joka päätösten tekemiseltä edellytetään.

Heinonen ja muut (2012, luku 1) kirjoittavat, että nykyaikana työelämässä useat käsiteltävät asiat ovat niin monisyisiä sekä vaikeaselkoisia, että ei voida olettaa, että yhden ihmisen ajattelulla voisi löytää niihin parhaan ratkaisun. Yhteinen ajattelu ryhmässä ja ajattelulle annettu aika ohjaavatkin yrityksen toimintaa keskitettyyn ja

tavoitteelliseen tekemiseen ja sitä kautta tulokselliseen ja menestyvään liiketoimintaan. Menestyksekäs organisaation suorituskyky riippuu johtoryhmän jäsenten välisestä dynaamisesta vuorovaikutuksesta, ja vaikka toimitusjohtaja ja johtoryhmän jäsenet työskentelevät itsenäisesti, johtoryhmän jäsenten roolit sulautuvat myös yhteen ja heidän välisensä vuorovaikutus on läsnä kaikessa organisaation toiminnassa tuoden vuorovaikutuksellaan kätkettyä arvoa organisaatioon (Qiao ja muut, 2021, s. 585). Alan tutkijat, kuten Bromiley ja Rau (2016) sekä Cannella ja Holcomb (2005), tuovat esiin strategisen johtamisen olevan kollektiivinen prosessi, jolle on ominaista mikrotason vuorovaikutus toimitusjohtajan ja muun ylimmän johdon välillä. Tällainen vuorovaikutus muovaa samalla johtajien tapaa osallistua kollektiiviseen toimintaan, kuten strategian muodostukseen ja jaettuun johtajuuden kehittämiseen (Georgakakis ja muut, 2022, s. 1).

Vuorovaikutuksen tutkimiseen on kehitetty erinäisiä työkaluja vuosien saatossa, mutta esimerkiksi Balesin 1950-luvulla kehittämää vuorovaikutusprosessianalyysia (Interaction Process Analysis, IPA) on hyödynnetty laajasti tutkimusmenetelmänä useilla aloilla etenkin pienryhmävuorovaikutuksen luokittelemisessa ja tutkimisessa (Gorse & Emmitt, 2007, s. 1198). Gorse ja Emmitt (2007, s. 1199) jatkavat, että IPA-menetelmä luokittelee vuorovaikutuksen 12 luokkaan niiden sosioemotionaalisen tai tehtäväpohjaisen vuorovaikutuksen piirteiden mukaisesti (ks. Taulukko 1), joilla on olennainen vaikutus ryhmätyöskentelyyn. Malli mahdollistaa sekä yksilön että ryhmätason vuorovaikutuksen arvioimisen ja se soveltuu erityyppisten vuorovaikutusten tutkimiseen, mutta erityisesti se on suunniteltu pienryhmissä, kuten johtoryhmissä, tapahtuvan vuorovaikutuksen tarkasteluun. Vuorovaikutusprosessianalyysin luokat tai niin sanotut viestintätekojen funktiot mukailevat jäsenten välistä vuorovaikutusta ja ne jakautuvat karkeasti jaotellen neljään toiminnalliseen alueeseen, joita ovat myönteiset reaktiot (luokat 1-3), vastausyritykset (luokat 4-6), kysymykset (luokat 7-9) sekä negatiiviset reaktiot (luokat 10-12).

Taulukko 1. Balesin 12 vuorovaikutusluokkaa ja esimerkit (Gorse & Emmitt, 2007, s. 1199).

Kategorioiden kuvaus	
SOSIO-EMOTIONAALINEN ALUE ***Myönteiset reaktiot***	**1. Ystävällisyyden osoittaminen** - Antaa apua, rohkaisee muita, käyttää positiivista elekieltä. **2. Jännityksen lievittäminen** - Vitsailee, nauraa, yrittää poistaa jännitystä, ilmaisee tyytyväisyyttä. **3. Hyväksynnän osoittaminen** - Tekee yhteistyötä muiden kanssa, myöntyy, osoittaa ymmärrystä ja kiinnostusta.
TEHTÄVÄALUE ***Neutraalit reaktiot:*** ***Vastausyritykset***	**4. Ehdotuksien antaminen** - Esittää vakuuttavia ehdotuksia. Tarjoaa suuntaa tai ratkaisua. **5. Mielipiteen esittäminen** - Esittää mielipiteitä, arvioita tai analyysejä. Tarjoaa näkemyksiä ja perusteluja. **6. Lisätietojen antaminen** - Toimittaa taustatietoja, toistaa ja selventää. Ottaa esiin relevantteja asioita.
TEHTÄVÄALUE ***Neutraalit reaktiot:*** ***Kysymykset ja pyynnöt***	**7. Lisätietojen pyytäminen** - Pyytää lisätietoja, toistoa tai vahvistusta. Teot hankkia parempaa ymmärrystä. **8. Mielipiteiden kysyminen** - Kysyy muiden mielipiteitä, ajatuksia ja tuntemuksia. **9. Ehdotuksien pyytäminen** - Kysyy ehdotuksia, suuntaa, ratkaisuja tai toimintatapoja muilta.
SOSIO-EMOTIONAALINEN ALUE ***Negatiiviset reaktiot***	**10. Erimielisyyden osoittaminen** - Ei tue tai yhdy näkemykseen tai mielipiteeseen, kieltäytyy auttamasta. **11. Jännittyneisyyden ilmaiseminen** - Osoittaa huolensa, tyytymättömyytensä tai turhautumisensa. Sarkasmin käyttö. **12. Vihamielisyyden osoittaminen** - Ilmaisee aggressiota tai suuttumusta, estää muita tarkoituksella tai hyökkää sanallisesti. Vakuuttelee ja puolustaa itseään.

Johtoryhmässä tiimityön tehokkuus riippuu suurelta osin siitä, kuinka hyvin tiimin jäsenet kommunikoivat keskenään. Tyypillisesti vuorovaikutusta kokouksissa ohjaavat ja muokkaavat vakiintuneet organisaatiokäytännöt sekä institutionaaliset normit ja perinteet, jotka ilmenevät kokouksissa esimerkiksi vuorottelun, osallistujien roolien sekä puhumisen normien kautta (Lainema, 2013, s. 23). Tämän lisäksi esimerkiksi Hedman (2015, s. 34) erottaa kuusi viestihaasteiden ulottuvuutta, joihin tulisi kiinnittää huomiota johtoryhmän vuorovaikutuksen kehittämisessä. Hedman jakaa nämä ulottuvuudet jännitteisiin yhteisten tavoitteiden ja henkilökohtaisten tavoitteiden välillä, siihen onko johtoryhmän jäsenten osallistuminen tiimityöskentelyyn tasaisesti jakautunutta vai polarisoitunutta, onko viestintä johtoryhmässä johtajakeskeistä vai tiimikeskeistä, tapahtuuko päätöksenteko yksimielisesti vai yksipuolisesti, onko viestintä luonteeltaan

muodollista vai rennompaa epävirallista viestintää sekä siihen, tapahtuuko viestintä kasvokkain vai etänä viestintätyökaluja hyödyntäen. Qiao ja muut (2021, s. 587) korostavat, että johtoryhmässä toimitusjohtajan ja muiden johtoryhmän jäsenten välinen vuorovaikutus tarkoittaa aktiivista keskinäistä riippuvuutta ja vaikuttamisen prosessia ryhmän jäsenten välillä. He näkevät toimitusjohtajalla myös erityisen roolin yhdistävänä tekijänä tiedonkäsittelyssä erilaisten tietojen ja mielipiteiden yhdistämisen ja niiden muuntamisen positiivisiksi suoritustuloksiksi kautta sekä strategisessa muotoilun kontrolloinnissa.

Esimerkiksi Hirokawa ja Poole (1996, s. 6) jakavat ryhmäviestinnän ja päätöksenteon viiteen teoreettiseen näkökulmaan, joita ovat toiminnallinen lähestymistapa, symbolinen konvergenssiteoria, strukturaatioteoria, bona fide ryhmäperspektiivi ja sosio-egosentrinen ryhmäpäätöksenteon malli. Lyhyesti kuvattuna symbolinen konvergenssi on yleinen kommunikaatioteoria, joka pyrkii selventämään, miten ryhmän käytäntöjä ohjaavat erityisteoriat syntyvät ja kehittyvät sekä selittämään yhteistä symbolista tietoisuutta, joka sisältää yhteisiä muun muassa merkityksiä, tunteita, arvoja ja motiiveja eri ihmisten välillä ryhmissä (Bormann, 1996, s. 112). Strukturaatioteoria on puolestaan sosiaalinen teoria, joka perustuu rakenteen ja järjestelmän analyysiin toisistaan erillisinä ulottuvuuksina ja se painottaa ryhmäkäytäntöjen ymmärtämiseksi sen taustalla olevien rakenteiden analysointia, jotka koostuvat yksilöiden toimintaa ohjaavista säännöistä ja resursseista (Poole ja muut, 1996, s. 117). Bona fide -ryhmäperspektiivi tarjoaa vaihtoehtoisen mallin pienryhmissä tapahtuvaan päätöksenteon analysointiin, sillä se näkee ryhmät sosiaalisina järjestelminä, jotka ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja siinä sisäiseen ryhmädynamiikkaan vaikuttaa ulkoinen ympäristö ja sen jäseniin heidän kuulumisensa useaan ryhmään samanaikaisesti (Putnam & Stohl, 1996, s. 174). Corman ja Kuhn (2005, s. 119–120) mukaan sosio-egosentrinen ryhmäpäätöksenteonmalli puolestaan väittää, ettei meillä ole kiistatonta näyttöä kommunikaation vaikutuksesta päätöksentekoon ja useasti ihmiset keskittyvät vain omaan keskusteluun muiden näkökulmien huomioimisen sijaan.

Malli tarjoaa pohjan, jota vastaan peilaten viestintäprosessien relevanssia voidaan arvioida ryhmäpäätöksenteossa, mutta se ei kuitenkaan ennusta tuloksia.

Tässä tutkimuksessa hyödynnettävällä ryhmäpäätöksenteon funktionaalisella eli toiminnallisella lähestymistavalla lähestytään päätöksentekoa sen tuloksellisuuden kautta ja siinä viestintä nähdään välineenä, joka on yhteydessä ryhmän tehtävästä suoriutumiseen sekä ryhmän päätösten ja ratkaisuiden luomiseen (Gouran ja Hirokawa, 1996, s. 55). Funktionaalisella teorialla on pyritty selittämään, miten ja miksi viestintä liittyy ryhmien tekemien päätösten laatuun ja miten viestintää voitaisiin jäsentää ryhmien laadukkaamman päätöksenteon tueksi. Gouran ja Hirokawa (1996, s. 55) painottavat, että toimivan prosessin lisäksi onnistuneeseen päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun vaikuttaa ryhmissä erityisesti se, missä määrin ryhmän jäsenten vuorovaikutus takaa, että heidän tehtäviensä tietyt vaatimukset täyttyvät. Nämä vaatimukset ovat teoriassa yhteydessä ryhmien tekemien valintojen käyttökelpoisuuteen ja mikäli ne jätetään huomiotta, heikentää se ryhmän mahdollisuuksia hyvään päätöksentekoon sekä tehokkaaseen ongelmanratkaisuun.

Funktioiden edellytysten täyttyminen vaatii tehokkaita vuorovaikutuksellisia keinoja ryhmän sisällä ja Salazar (2012, s. 2) esittää, että viestinnällä voidaan nähdä kolme päätöksentekoon vaikuttavaa roolia, joita ovat edistävä, häiritsevä sekä ehkäisevä rooli. Edistävä rooli helpottaa onnistumista ryhmän toiminnallisten vaatimusten saavuttamisessa, häiritsevä rooli puolestaan luo esteitä ryhmän päätöksenteon minkään edellytysten saavuttamiseksi ja ehkäisevä rooli neutraloi häiritsevän sosiaalisen toiminnan. Kun ryhmän päätöksenteossa ilmenee tiettyjä toiminnan funktioita, takaavat ne myös varmemmin laadukkaamman päätöksenteon syntymisen. Funktioiden toteutumisen varsinaisella jäsentymisellä ei kuitenkaan nähdä olevan olennaista merkitystä, kunhan päätöksentekoprosessi sisältää kaikki seuraavaksi esitetyt teorian edellyttämät vaiheet.

Neljä ryhmän laadukkaan päätöksenteon toiminnan funktiota ovat:

1. ongelman yhteinen ymmärtäminen ja tilanteen sekä resurssien arviointi
2. realististen ja relevanttien päätösvaihtoehtojen tunnistaminen ja kehittely
3. vaihtoehtojen seurausten positiivisten ja negatiivisten piirteiden kriittinen arviointi
4. vaihtoehdon valitseminen, joka täyttää parhaiten asetetut kriteerit (Gouran & Hirokawa, 1996, s. 56–57)

Teoria on kuitenkin saanut osakseen myös kritiikkiä ja esimerkiksi Zorn ja Tompson (2001, s. 262) nostavat esiin, että huomioimalla lisäksi päätöksenteon historiallisen ja instituutionaalisen kontekstin, teoria mahdollistaa puutteistaan huolimatta prosessin eri vaiheiden systemaattisemman seurattavuuden ja samalla se tukee johtoryhmän päätöksenteon tehokkuuden ja täsmällisyyden arviointia. Historiallisella kontekstilla tarkoitetaan sitä, että johtoryhmän jäsenet luovat yhteisen ymmärryksen huomioiden päätettävän asian viitekehyksen historiasta nykyhetkeen ja instituutionaalisella tarkoitetaan puolestaan sitä, että johtoryhmä asettaa päätöksensä toimintaansa laajempiin institutionaalisiin konteksteihin.

4 Tutkimuksen metodologia

Tutkimuksen metodologia käsittää tutkijan ajatukselliset lähtökohdat tutkimuskohteen laadusta ja tärkeimmistä piirteistä sekä ohella keinoista, joilla ilmiöstä on mahdollista saada tietoa (Puusa & Juuti, 2020, s. 9). Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimusprosessin eteneminen sekä esitellään tutkimuksen metodologiset valinnat. Ensimmäiseksi luonnehditaan laadullisen tutkimuksen piirteitä, jonka jälkeen esitellään aineistonkeruumenetelmät sekä tutkimuksen analyysimenetelmä. Lopuksi pohditaan vielä tutkimusasetelman ja aineiston keräämisen eettisyyttä sekä tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Laadullinen tutkimus

Tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaukset jaotellaan usein kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen sekä kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Alasuutari (2011, luku 2) esittää, että tällainen vastakkainasettelu on tyypillistä ja menetelmät voidaan erottaa toisistaan, mutta toistensa poissulkemisen sijaan niitä voidaan myös tietyissä tilanteissa soveltaa samassa tutkimuksessa sekä tutkimusaineiston analysoinnissa. Määrälliset tutkimukset painottavat esimerkiksi syy-seuraussuhteita ja vertailuja ja niissä analyysin argumentointi tapahtuu lukujen ja niiden välisten järjestelmällisten tilastollisten yhteyksien avulla, jotka esitetään usein taulukkomuodossa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 21) kirjoittavat, että laadullinen tutkimus on puolestaan tutkimustyypiltään empiiristä eli se perustuu tutkimuskohteen havainnointiin tai mittaamiseen ja laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan havaintoaineistoa ja argumentoidaan empiirisellä tavalla. Käytetty menetelmä tai tutkittavien määrä eivät kuitenkaan määritä tutkimuksen lähestymistapaa vaan valinnan tulisi perustua ymmärrykseen tutkimuskohteesta eli tutkimuskysymysten luonteeseen sekä tutkimusongelman laatuun (Puusa & Juuti, 2020, s. 37). Laadullisessa tutkimuksessa tiedon kerääminen sekä sen analysointi ovat vahvasti sidonnaisia kontekstiin ja

tavoitteena on luoda holistinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, jota tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen tavoitteet myös tukevat.

Puusa ja Juuti (2020, s. 9–11) kirjoittavat, että laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää kokonaisvaltaisemmin tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksia, käsityksiä, tunteita sekä tutkimuksen kohteeksi määritetyille asioille annettuja ominaisuuksia ja merkityksiä. Näitä ilmiöitä pyritään tarkastelemaan tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta luonnollisessa ympäristössä, jossa korostuu tunneälykkyys sekä vastavuoroinen toiminta henkilöiden välillä. Vuorovaikutus on laadullisessa tutkimuksessa keskiössä ja käsitelläkseen onnistuneesti ihmisten toimintaa ja vuorovaikutusta, laadullinen tutkimus edellyttää myös tutkijalta kykyä harpata siihen sosiaaliseen todellisuuteen, jossa kyseinen toiminta tapahtuu. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteiden perusteella se soveltuu parhaiten tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on tarkastella johtoryhmän päätöksentekoa ja johtoryhmän vuorovaikutuskäytänteitä sekä vuorovaikutuksellisia tapoja ratkaista ongelmia. Vuorovaikutus johtoryhmässä tapahtuu pääosin kasvokkain johtoryhmän kokouksissa. Tämän pohjalta tutkimusta lähestytään laadullisen tutkimuksen kautta, koska sillä tavoitellaan syvempää ja kattavampaa käsitystä jo laajasti tutkitusta päätöksenteosta ryhmässä.

Puusa ja Juuti (2020, s. 58) nostavat esiin, että laadullisen tutkimuslähestymistavan yleistyminen on helpottanut harvemmin tutkittujen johtamiskäsitysten ja -muotojen sekä johtamiseen sidoksissa olevan vuorovaikutuksen ja organisaation sisäisten suhteiden analysoinnin ja laajemman ymmärtämisen. Laadullinen tutkimus on myös mahdollistanut sellaisten tutkimuskohteiden tarkastelun, jotka ovat esimerkiksi piilossa olevia, abstrakteja, ihmisten vuorovaikutuksessa syntyneitä, aikaan ja paikkaan orientoituneita ilmiöitä, joka tukee tämän tutkimuksen pyrkimyksiä saavuttaa merkityksellisempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa johtoryhmän ryhmätyöskentelyn hyödyntämisestä ongelmien ratkaisemiseksi ja päätöksenteon tukena sekä kollektiivisen älykkyyden saavuttamisen taustalla. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 19) painottavat, että

huomion arvoista laadulliselle tutkimukselle on myös teorian välttämättömyys. Laadullinen tutkimus kuten myöskään määrillinen tutkimus ei voi olla teoriatonta, mikäli sillä on tutkimuksen status. Laadullisen tutkimuksen peruskulmakivenä voidaan pitää tutkimuksen perusteluissa olevaa havaintojen teoriapitoisuutta eli tutkimustulokset eivät ole käytetystä havaintomenetelmästä irrallisia. Teorialla viitataan tässä yhteydessä tutkimuksen viitekehykseen eli tutkimuksen teoreettiseen osuuteen. Puusa ja Juuti (2020, s. 10) lisäävät, että laadullisen tutkimuksen yhteydessä nousee esiin usein myös aineistolähtöisyys eli siinä tähdätään johtopäätösten tekemiseen painottaen aineistoa ja hyödyntäen haastatteluiden tai havainnoinnin kautta ilmi tulleita aineistossa esiintyviä käsitteitä ja lauseita. Apuvälineenä tutkimusaineiston järjestämisessä, analysoinnissa sekä sen kuvaamisessa on tyypillisesti myös vuoropuhelu teorian ja aineiston välillä. Tutkimuksen pohjana analyysissä hyödynnetäänkin vahvasti kollektiivisen älykkyyden käsitettä sekä Gouranin ja muiden vuoden 1993 mallia ulottuvuuksista ryhmän laadukkaan päätöksenteon taustalla.

4.2 Aineiston kerääminen

Laadullisessa tutkimuksessa perinteisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat yksilöhaastattelut, ryhmähaastattelut, dokumenttiaineistot tai havainnointi eri variaatioissa ja menetelmiä saatetaan myös yhdistellä keskenään (Puusa & Juuti, 2020, s. 71). Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on kiinnittää huomiota johtoryhmän jäsenten väliseen viestintään, vastavuoroisuuteen keskusteluissa, erilaisiin reaktioihin sekä samanmielisyyden ja erimielisyyden osoittamiseen johtoryhmän kokouksissa, jonka vuoksi aineiston keruu toteutettiin havainnoimalla. Menetelmä soveltuu erinomaisesti ilmiön ympärillä tapahtuvan käyttäytymisen tutkimiseen sekä johtoryhmän jäsenten tarkasteluun yksittäin sekä yhdessä, kuten johtoryhmän kokousten kaltaisissa ryhmän vuorovaikutustilanteissa (Paalumäki & Vähämäki, 2020, s. 127). Paalumäki ja Vähämäki (2020, s. 127) kirjoittavat, että havainnoinnin etuina voidaan pitää sen autenttisuutta sekä kokonaisvaltaisuutta, koska ajantasaisesti kerätty tieto on mahdollista yhdistää suoraan asiayhteyteen. Havainnointi mahdollistaa tilanteiden seuraamisen

konkreettisesti reaaliajassa, kun tutkija pystyy itse osallistumaan tilanteeseen tai tekemään havaintoja esimerkiksi kokouksen tai vastaavan taustalla. Tarkastelun ei tarvitse myöskään tapahtua samassa hetkessä kerralla, vaan ilmiöitä on mahdollista tutkia prosesseina pidemmällä aikavälillä. Havainnointi mahdollistaa myös sellaisten ilmiöiden tarkastelun, joista on aiempaa tietoa hyvin vähän tai siitä on muutoin haastavaa saada tietoa, kuten kollektiivisesta älykkyydestä päätöksenteossa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 70).

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 70) nostavat esiin, että havainnointia voidaan pitää toiseksi käytetyimpänä tiedonkeruumenetelmänä haastattelun jälkeen ja se voi toimia sekä pääasiallisena että muuta aineistonkeruuta tukevana menetelmänä. Sen eri muotoja ovat piilohavainnointi, havainnointi ilman osallistumista, osallistuva havainnointi sekä osallinen havainnointi, jotka jäsennetään esimerkiksi sen mukaan, mikä on tutkijan rooli suhteessa tutkittavaan ilmiöön (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 70; Paalumäki & Vähämäki, 2020, s. 127). Tuomi & Sarajärvi (2018, s 70–71) selventävät, että piilohavainnointi on havainnointimenetelmänä harvinainen sekä eettisesti ongelmallinen, koska siinä tutkittavat henkilöt eivät itse tiedosta osallistumisensa tutkimuksellista tarkoitusta ja siksi tutkija nähdään luonnollisena jäsenenä osana ryhmää. Havainnoinnin ilman osallistumista ja osallistuvan havainnoin ero on häilyvä, mutta havainnoinnissa ilman osallistumista tutkijan ja havainnoitavien henkilöiden välinen vuorovaikutus ja osallistuminen eivät ole tiedonhankinnan puolesta olennaisia vaan tutkija voi analysoida tilanteita esimerkiksi videoita hyödyntäen. Paalumäki ja Vähämäki (2020, s. 128) jatkavat, että osallistuva havainnointi eroaa aiemmista puolestaan niin, että siinä tutkija toimii selkeästi ulkopuolisen tarkkailijan roolissa, mutta hänen toimintansa ja läsnäolonsa voivat vaikuttaa havainnoituun ilmiöön ja sosiaalisilla vuorovaikutustilanteilla on suuri merkitys tiedonhankinnan osalta. Osallisessa havainnoinnissa tutkimuksen kohteena on tyypillisesti tutkijan oma työpaikka tai vastaava ja siinä tutkija on itse osa tutkimaansa ilmiötä oman osallistumisensa kautta.

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena toimii pieni IT-alan yrityksen johtoryhmä, joka käsittää viisi henkilöä kyseisestä yrityksestä. Koska olen itse yksi johtoryhmän viidestä jäsenestä, havaintomenetelmäksi valikoitui osallinen havainnointi, jossa olen itse osana tutkittavaa ilmiötä johtoryhmäjäsenyyden myötä. Toimitusjohtajan lisäksi johtoryhmä koostuu yrityksen keskeisimmissä rooleissa työskentelevistä henkilöistä, joiden vastuualueet liittyvät muun muassa operatiiviseen toimintaan, talouteen, myyntiin sekä tekniikkaan. Naisten osuus johtoryhmässä on 20 % ja johtoryhmän ikähaarukka on 30–57 vuotta. Sama johtoryhmä on toiminut yhdessä tämän tutkielman aineistonkeruun vaiheessa reilun vuoden, mutta jäsenet ovat työskennelleet jo useamman vuoden tiiviisti yhdessä, jonka pohjalta voidaan todeta, että jäsenet tuntevat toisensa hyvin. Johtoryhmä on myös ehtinyt vakiinnuttamaan tietyt periaatteet ja käytännöt. Yrityksen toimisto sijaitsee Espoossa ja johtoryhmän jäsenet työskentelevät pääosin pääkaupunkiseudulta käsin. Johtoryhmän kokoukset järjestetään joka toinen viikko mahdollisuudella hybridimalliin Microsoft Teamsia hyödyntäen, mutta tapaamiset ovat pääasiassa toteutuneet kasvokkain tapahtuvissa kokouksissa toimistolla ja poikkeustapauksissa myös muissa sijainneissa. Kokousten puheenjohtajana toimii toimitusjohtaja, mutta muutoin kokouksissa ei ole määriteltynä tarkempia roolituksia, jotka voisivat vaikuttaa vuorovaikutukseen kokouksissa. Tutkimuksen anonymiteetin säilyttämiseksi tarkempia taustatekijöitä ei raportoida.

Tutkimuksessa havainnoitiin neljää johtoryhmän kokousta. Havainnointikerrat toteutettiin elokuun ja lokakuun 2023 välisenä aikana ja kokoukset olivat kestoiltaan noin tunnista puoleentoista tuntiin. Tähän tutkimukseen valikoitui mukaan myös yksi pidempi kolmen tunnin kokous, jossa käsiteltiin ensi vuoden suuntaviivoja prosessien kehittämisen näkökulmasta. Johtoryhmän jäsenet olivat tietoisia kokouksista, joissa havainnointia tapahtui, mutta tarkempia tietoja havainnoinnista ei annettu keskustelutilanteiden luonnollisuuden säilyttämiseksi. Johtoryhmän kokoukset noudattavat pääsääntöisesti samaa kaavaa eli niissä käsitellään yrityksen jokaviikkoisia juoksevia asioita, erilaisten pidempien projektien edistymistä sekä akuutteja esiin nousseita asioita. Tarpeen vaatiessa järjestetään myös erillisiä kokouksia tietyillä

teemoilla, jotka voivat liittyä esimerkiksi strategiaan. Johtoryhmä vastaa pääasiassa yrityksen operatiivisten asioiden päätöksenteosta sekä strategian valmistelusta ja implementoinnista, mutta suurempien strategisten linjojen osalta ylin päätäntävalta on yrityksen hallituksella. Valikoiduista neljästä johtoryhmän kokouksesta tehtiin muistiinpanoja kokousten aikana, jotta kokonaiskuvan muodostaminen tutkittavasta ilmiöstä oli sujuvampaa. Vaikka kokousten yksityiskohtaisilla asiasisällöillä ei ollut tutkimuksen kannalta merkitystä, kokoukset myös äänitettiin muistiinpanojen tueksi, jotta kokoustilanteita oli helpompi muistella ja käsitellä jälkikäteen. Tämän jälkeen havainnoitujen asioiden pohjalta lähdettiin rakentamaan kuvausta sekä analysoimaan saatuja tuloksia sisällönanalyysin avulla.

4.3 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysi kietoutuu aineiston hankintaan ja analyysitekniikan valinta riippuu sekä tutkimuksen tavoitteista että tutkimuksissa hyödynnettävän aineiston lopullisesta kokonaisuudesta (Puusa, 2020, s 139–141). Puusa jatkaa (2020, s. 143), että laadullisessa aineiston analyysissa pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä sekä tuottamaan yksityiskohtaisempi ja perusteltavissa oleva näkemys johtopäätöksineen siitä. Pelkän ilmiön kuvaamisen sijaan, laadullisen analyysin päämääränä on kulkeutua kuvauksen tasolta onnistuneisiin tulkintoihin asti. Analyysin tekeminen pitää sisällään sekä tiedon kokoamisen, vertailun ja yhdistelyn että yhteenvedon eli synteesin rakentamisen niistä. Yleisin analyysimenetelmä, joka soveltuu kaikkiin laadullisen tutkimuksen perinteisiin, kuten tähänkin tutkimukseen, on sisällönanalyysi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 78). Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 87) kirjoittavat, että historiallisen analyysin ja diskurssianalyysin ohella myös sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, mutta erotuksena aiemmista siinä etsitään tekstistä merkityksiä. Analyysilla saadaan ainoastaan organisoitua tietoa varsinaisia johtopäätöksiä varten, jonka vuoksi menetelmää hyödyntäneet tutkimukset ovat myös kohdanneet kritiikkiä vajavaisuudestaan.

Puusa (2020, s. 144–145) kuvailee, että vaiheittain eteenpäin kulkevan menetelmän sijaan sisällönanalyysia voidaan pitää väljempänä menetelmällisenä ja tarkoituksenmukaisena viitekehyksenä, joka ei rajoitu yksittäiseksi menetelmäksi vaan mahdollistaa aineiston monipuolisemman tarkastelun. Se pitää sisällään sekä aineistolähtöisiä että teorialähtöisiä piirteitä ja kuten aiemmin tuotiin esiin, päättelyyn perustuvalla sisällönanalyysillä nähdään olevan vankkumaton yhteys tulkintaan. Siinä empiirisestä aineistosta tehdään matkaa kohti teoreettisempaa kokonaiskuvaa tutkittavasta ilmiöstä ja käytännön tasolla se pitää sisällään monivaiheisesti useita toteutusvaiheita, joita ovat esimerkiksi analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi ja teemoittelu sekä tulkinta. Konkreettisesti tavoitteena on saada jäsenneltyä ja pelkistettyä aineistoa sellaiseen eheään ja ymmärrettävään informaatioarvoa lisäävään muotoon, että siitä pystytään lopuksi tekemään totuudenmukaisia tulkintoja ja johtopäätöksiä.

Tässä tutkimuksessa analyysia lähestytään teorialähtöisen lähestymistavan kautta, joka tarkoittaa, että teoria johdattaa ensisijaisesti aineiston tarkastelua eli tutkimusaineiston analyysi perustuu johonkin jo löytyvään konkreettiseen teoriaan tai malliin (Puusa, 2020, s. 148). Analyysin tulkinnallisena kehyksenä toimii ryhmäpäätöksenteon funktionaalinen teoria ja Gouranin ja muiden (1993) määrittelemät neljä ryhmän laadukkaan päätöksenteon toiminnan funktiota, joiden pohjalta ilmiötä tarkastellaan (Gouran & Hirokawa, 1996, s. 55). Funktionaalinen teoria tarjoaa ryhmien päätöksenteolle laajemman mutta rajatun näkökulman ja teorialähtöisen analyysin pyrkimyksenä on havainnoida niitä vuorovaikutuksen ominaispiirteitä ja tekijöitä, jotka ovat funktionaalisen teorian mukaan ryhmän päätöksenteon kannalta tähdellisiä. Tutkimusaineisto pitää sisällään havaintoja sanallisesta sekä sanattomasta viestinnästä eli johtoryhmän jäsenten puheista, äänensävyistä, ilmeistä, spontaaneista reaktiosta sekä tekemisistä. Tuotettua aineistoa purettiin analyysia varten osiin tutkimuskysymysten pohjalta muodostettujen teemojen mukaisesti, jotka olivat päätöksenteon piirteet sekä kollektiivinen älykkyys päätöksenteossa. Tulokset esitetään tämän jaottelun mukaisesti sisällönanalyysin avulla. Havainnointimateriaalista pyrittiin

löytämään johtoryhmätyöskentelylle ja päätöksenteolle tyypillisiä piirteitä sekä nostamaan esiin aiemmin tutkimuksessa esiin tuotuja vuorovaikutuksen ominaisuuksia ja sääntöjä, jotka kokouksissa ilmenivät suhteuttamalla niitä funktionaalisen teorian toiminnan funktioihin. Tämän lisäksi vuorovaikutuksen analyysin tukena sovelletaan Balesin vuorovaikutusanalyysissa esitettyjä luokkia ja esimerkkejä, joiden avulla vuorovaikutuksen ominaispiirteitä saadaan systemaattisemmin nostettua esiin (Gorse & Emmitt, 2007, s. 1199).

4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Laadulliseen tutkimukseen liitetään olennaisena osana eettisyyden periaatteiden mukaisesti toimiminen. Tutkimuksen eettisyyden arvioinnissa ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa korostetaan esimerkiksi Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TNK) ohjeistuksen mukaisesti tutkijan ja tutkittavan välistä luottamusta, osallistumisen vapaaehtoisuutta, tietosuoja-asetusta sekä anonymiteetin mahdollisuutta (Puusa & Julkunen, 2020, s. 190). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön perusperiaatteiksi luetaan luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto ja vastuu näiden noudattamisesta on tutkijan harteilla eli tutkijan oletetaan noudattavan eettisesti vastuullisia ja oikeita toimintatapoja sekä erottavan ja vastustavan tieteeseen suuntautuvaa väärinkäyttöä ja loukkauksia (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 111). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen uskottavuutta pyrittiin lisäämään noudattamalla ja kunnioittamalla näitä periaatteita. Tutkimuksen aluksi tutkimukseen pyydettiin lupa tutkimuksen kohteena olleelta yritykseltä ja yrityksen päättäjien kanssa keskusteltiin tarkemmin tutkimuksesta ja sen toteutustavasta. Tämän lisäksi aiheesta keskusteltiin erikseen johtoryhmän kokouksessa, jossa johtoryhmän jäseniltä pyydettiin suostumus tutkimukseen osallistumiseen ja painotettiin tutkimuksen luottamuksellisuutta sekä yksittäisen jäsenten anonymiteettiä.

Aaltio ja Puusa (2020, s. 169–170) kirjoittavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuus edellyttää tutkimustuloksia, jotka ovat riippumattomia poikkeavista ja epäolennaisista

tekijöistä. Tutkimustulosten analyysin tulee osoittaa lukijalle aineistosta tehtyjen tulkintojen relevanssi, joka lisää samalla myös tutkimuksen uskottavuutta. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on, että se pohjautuu subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun, joka tuo oman haasteensa tutkimukselle ja samalla se voi asettaa tutkimuksen uskottavuuden ja luotettavuuden kyseenalaiseksi (Puusa & Juuti, 2020, s. 56). Aaltio ja Puusa (2020, s. 171–172) jatkavat, että useasti tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa ilmoille nousevat käsitteet tutkimuksen validius ja reliaabelius, joiden käyttöä laadullisen tutkimuksen yhteydessä sellaisenaan on kritisoitu. Käsitteet soveltuvat kuitenkin myös laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, kunhan tutkija on omaksunut laadullisen tutkimuksen ytimen ja sen käsitteiden sisällön määrälliseen tutkimukseen verrattuna. Validius laadullisessa tutkimuksessa näyttäytyy esimerkiksi tutkimuksen päättelyketjun avaamisena ja sillä kuvataan useimmiten sitä, että on tutkittu sitä, mitä on sanottu tutkittavan. Reliabiliteetilla puolestaan kuvataan tutkimuksen toistettavuutta, jota voidaan arvioida esimerkiksi sillä, että kaksi tutkijaa päätyy samaan tulokseen tai saman kohteen tutkimustuloksissa päädytään kahdella tutkimuskerralla samaan tulokseen.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille ei löydy yksiselitteisiä ohjeita, mutta esimerkiksi Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 122–123) listaavat kohtia, joita hyödynnän tutkimuksen kokonaisuuden luotettavuuden arvioinnin tukena. Kohdat pitävät sisällään tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen, aineiston keruun, tutkimuksen keston, aineiston analyysin, tutkimuksen tiedonantajat ja tutkimuksen raportoinnin. Myös tutkimusprosessin eteneminen on tutkimuksessa pyritty avaamaan mahdollisimman tarkasti luotettavuuden lisäämiseksi. Tässä tutkimuksessa tutkittiin IT-alan yrityksen johtoryhmän päätöksentekoa kollektiivisena älykkyytenä ja sen vuorovaikutuskäytänteitä ja vuorovaikutuksellisia tapoja ratkaista ongelmia. Tutkimusaiheen valintaan vaikutti aiheen ajankohtaisuus sekä se, että kollektiivisen älykkyyden hyödyntämisestä ja esiintymisestä päätöksenteossa johtoryhmän näkökulmasta, on hyvin vähän aiempaa tutkimustietoa.

Tutkimuksen aineiston keruu tapahtui havainnoimalla ja tutkimuksen ajallinen kesto oli neljä johtoryhmän kokousta, joka kattoi muutaman kuukauden aikavälin. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut lisätä havainnoimalla kokouksia ja päätöksentekoa pidemmällä ajanjaksolla, koska useasti päätöksenteko vie aikaa ja joitain päätöksiä saadaan vietyä loppuun vasta pidemmällä ajan jaksolla. Tähän tutkimukseen kuvattu havainnointitulos ilmentää ainoastaan tutkimusajankohdalle osunutta hetkeä, joka voi samalla lisätä tutkimustulosten sattumanvaraisuutta. Havainnointi osoittautui myös ainoana aineistonkeruumenetelmänä hyvin haastavaksi, koska aineistoa oli paljon ja sen vuoksi virhetulkintojen mahdollisuus kasvoi. Kokoukset nauhoitettiin havainnoinnin tueksi, jonka pohjalta tehtyjä havaintoja sai tarkasteltua vielä jälkikäteen ja sen myötä karsittua hieman mahdollisia virhetulkintoja. Tämän lisäksi johtoryhmän kokouksiin osallistuttiin paikan päällä, jolloin etänä videotapaamisten pohjalta tehtyjen ilmeiden, eleiden ja puheen virheellisten havaintojen ja tulkintojen mahdollisuus poistui. Parhaimman tuloksen olisi mahdollisesti suhteessa tutkittavaan aiheeseen saanut videoimalla kokoukset nauhoittamisen sijaan, jolloin myös johtoryhmän jäsenten eleitä ja ilmeitä olisi ollut mahdollista tarkastella jälkikäteen. Toisaalta tämä olisi voinut vaikuttaa kokoustilanteiden luonnollisuuteen negatiivisesti.

Tutkimuksen tiedonantajina toimivat muut johtoryhmän jäsenet, joita kokouksissa havainnoitiin. Tutkimustilanteet pyrittiin pitämään mahdollisimman luonnollisina, jonka vuoksi johtoryhmän jäsenille ei annettu yksityiskohtaisempaa tietoa havainnoitavista tilanteista. Osallinen havainnointi on kuitenkin osaltaan voinut häiritä havainnointitilanteita. Toimiminen sekä havainnoijan että johtoryhmän jäsenen roolissa on myös voinut heikentää tutkimuksen objektiivisuutta, koska johtoryhmän kokoustilanteisiin on tutkijan osalta voinut sisältyä emotionaalista sitoutumista. Koska tutkimuksen kehyksenä nojattiin ryhmän päätöksenteon funktionaaliseen teoriaan, valikoitui analyysimenetelmäksi tähän parhaiten yhteensopivasti teorialähtöinen analyysi. Teoriaan nojaaminen kuitenkin teki vuorovaikutuksen tarkastelusta jossain määrin haastavaa, koska se rajoitti sen tarkastelumahdollisuuksia. Tutkimustulosten kuvaamisen tulisi tutkimuksessa tapahtua mahdollisimman puolueettomasti ilman

ennakkokäsityksiä ja vaikuttamatta tuloksiin itse tutkijana, jota tutkimuksessa pyrittiin noudattamaan. Analyysissa aineistoa tarkasteltiinkin kokonaisuutena, josta pyrittiin tunnistamaan tutkimuksen kannalta merkityksellisimpiä tekijöitä ja toteuttamaan niistä mahdollisimman objektiivinen tulkinta.

5 Analyysi

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia johtoryhmän työskentelyä ja päätöksentekoa kollektiivisena älykkyytenä. Johtoryhmän päätöksentekoa tarkasteltiin johtoryhmän vuorovaikutuskäytänteiden sekä vuorovaikutuksellisten ongelmanratkaisutapojen kautta, joiden pohjalta analyysin tavoitteena on ymmärtää paremmin johtoryhmän päätöksenteon piirteitä ja kollektiivista älykkyyttä päätöksenteossa. Tutkimus toteutettiin havainnoimalla neljää johtoryhmän kokousta. Tässä kappaleessa avataan aineistosta nousseet keskeiset tulokset teorialähtöistä sisällönanalyysia hyödyntäen. Analyysin pohjana toimii Gouranin ja muiden päätöksenteon funktionaalisen teorian neljä toiminnan funktiota (Gouran & Hirokawa, 1996, s. 55). Vuorovaikutuksen analysoimisen taustatukena sovelletaan Balesin vuorovaikutusanalyysia, jonka luokittelun ja esimerkkien pohjalta johtoryhmäkokouksissa toteutuneen vuorovaikutuksen ominaispiirteitä pyritään nostamaan selkeämmin esille (Gorse & Emmitt, 2007, s. 1199).

5.1 Johtoryhmän päätöksenteon yleiset piirteet

Johtoryhmän kokoukset olivat pääsääntöisesti noin tunnin mittaisia lukuun ottamatta yhtä kolmen tunnin mittaista erillistä kokousta, jossa paneuduttiin sisäisesti kehitettäviin asioihin ja toimintatapoihin ensi vuoden osalta. Kuten Mikko Luoma (2021, s. 42) tuo esiin, merkittävimmät päätökset eivät yleensä synny ensimmäisessä kokouksessa, kun päätöksentekoa vaativa asia on tiedostettu. Tämä kävi ilmi myös havainnoitavissa kokouksissa. Havaintojen perusteella kokoukset noudattivat varsin selkeää ja tyypillistä kokouskaavaa, joka alkoi asian tiedostamisesta, eteni sitä koskevien asianhaarojen syvällisempään tarkasteluun ja lopuksi päättyi lopulliseen kannan ottamiseen ja itse päätöksentekoon. Joissakin kokouksissa pienempiä päätöksentekoa vaativia asioita saatiin kuitenkin myös päätökseen saman kokouksen aikana ja ne siirtyivät asialistalta pois. Viitaten Luoman esittämiin päätöksenteon prosesseihin (ks. s. 25) kokoukset noudattivat pääosin keskimmäistä prosessia ja toisinaan myös viimeistä prosessia eli asia

tuli ensimmäisessä kokouksessa tiedostetuksi, tämän jälkeen sitä käsiteltiin kattavasti ja lopulta asian suhteen tehtiin joko päätöksiä tai asian ei todettu vaativan päätöksentekoa (Luoma, 2021, s. 43).

Toiminnallisesta näkökulmasta ryhmän päätöksenteko mukaili Gouranin ja muiden funktionaalisen teorian päätöksenteon funktioita, joiden avulla viestintää jäsennettiin päätöksenteon alusta loppuun saattamiseksi suunnitelmallisesti (Gouran & Hirokawa, 1996, s. 56). Johtoryhmän päätöksenteko eteni pääasiassa samalla järjestelmällisellä kaavalla kokouksissa, jotka alkoivat johtoryhmän puheenjohtajan puheenvuorolla. Puheenjohtaja avasi kokoukset ja kyseisessä kokouksessa käsiteltävät asiat sekä päivän johtoryhmän palaverin annin tavoitteet. Tämän jälkeen mahdollinen asia tai ongelma tuotiin esiin johtoryhmässä ja esiteltiin sen taustatiedot. Tilanteessa pyrittiin saamaan yhteinen ymmärrys niin, että kaikki olivat saavuttaneet tarpeeksi kattavan ja syvällisen käsityksen ongelmasta ja sen lähtötilanteesta. Tämä oli tärkeää etenkin siitä syystä, että johtoryhmän kokouksissa käsiteltävistä asioista ei toimitettu tarkempaa tietoa jäsenille ennen kokousta yhtä havainnoitua kokousta lukuun ottamatta, jonka vuoksi kokouksissa käsiteltäviin asioihin ei myöskään voinut perehtyä tai varautua etukäteen ja käsiteltävät asiat saattoivat tulla yllättäen vaikuttaen samalla esimerkiksi keskustelun piirteisiin ja laatuun myöhemmin.

Tyypillisesti, kun päätöksentekoa vaativaa tilannetta aloitettiin kartoittamaan ja ongelma tuotiin esille johtoryhmässä, aloitteen tekijänä oli yksi johtoryhmän jäsenistä ja tarve nousi esiin omaan vastuualueeseen liittyvän tarpeen tai sieltä esiin nousseen ongelman pohjalta. Ongelma saattoi kummuta myös johtoryhmän tai koko yrityksen ulkopuolelta käsittelyyn ja siihen saattoi liittyä sekä pitkän että lyhyen aikavälin kysymyksiä. Kun johtoryhmän jäsen alusti aiheen, muut jäsenet kuuntelivat aiheen esittelijää. Etenkin ensi vuotta käsittelevässä pidemmässä kokouksessa puheenjohtaja pohjusti käsiteltävää aihetta erittäin monipuolisesti ja esitti omia ajatuksiaan ja alustavia ideoitaan siitä. Puheenjohtaja oli myös toimittanut etukäteen tiivistetyn asialistan kokousta varten, joten johtoryhmän muut jäsenet pystyivät valmistautumaan hieman etukäteen

kokouksen aihealueeseen. Kolmessa muussa kokouksessa kokoukset painottuivat ajankohtaisiin asioihin, jotka liittyivät pääosin loppuvuoden 2023 linjauksiin esimerkiksi markkinointitoimenpiteiden ja operatiivisen toiminnan osalta. Näiden kokousten osalta ongelman yhteinen ymmärtäminen koko johtoryhmän osalta muodostui hitaammin, koska päätöksentekoa vaativa asia nousi monelle esiin hieman yllättäen ja sen alustaminen jäi myös puolitiehen, jonka vuoksi päätöksentekoprosessi eteni hiljalleen ja asioiden käsittely jakautui useampaan kokoukseen.

Kun aihe oli saanut osakseen tarpeeksi pohjustusta sekä tilanteen ja resurssien arviointia, siirryttiin realististen ja relevanttien päätösvaihtoehtojen tunnistamiseen ja kehittelyyn eli varsinaisesti vastavuoroiseen keskusteluun. Päätösvaihtoehtojen tunnistaminen ja niiden seurausten arviointi tapahtui luontevasti johtoryhmän jäsenten välisen keskustelun pohjalta, joka piti sisällään jäsenten mielipiteiden vaihtoa, näkemyksiä ja ehdotuksia aiheesta. Keskustelun jäädessä polkemaan paikalleen tai harhautuessa sivuraiteille, puheenjohtaja tai muu johtoryhmän jäsen johdatteli tiukasti aiheeseen takaisin ja eteenpäin seuraavaan kohtaan esittämällä kysymyksiä tai ilmaisemalla suoraan tarpeen jatkaa. Päätösvaihtoehdot nostettiin keskustelusta erikseen esiin ja niitä puntaroitiin yhteisesti tarpeen mukaan muutamassakin kokouksessa ja sitä kautta pyrittiin luovimaan yhteisen ajattelun kautta uusia ideoita ja luomaan yhteinen ymmärrys asiasta. Toisinaan kuitenkin vaihtoehto tai päätösvaihtoehdot olivat valmiiksi niin selkeitä, että ne nousivat esiin ryhmässä ilman erityistä yhteistä ideointia. Kun päätösvaihtoehdot oli saatu tunnistettua, siirryttiin niiden mahdollisten vaikutusten kriittiseen arviointiin.

Päätösvaihtoehtoja nousi esiin pääosin yleensä kaksi, yksinkertaisimmillaan kyllä tai ei -vaihtoehdot. Toisinaan päätösehdotuksia nousi esiin automaattisesti vain yksi, jonka sen esittelijä perusteli vahvasti hyväksyntää odottaen eikä muita vaihtoehtoja tarvinnut edes pohtia vaan ehdotus hyväksyttiin yhteisesti suoraan. Puolestaan ensi vuoden asioita käsittelevässä kokouksessa tehty suurempi päätös piti sisällään monia pienempiä päätösvariaatioita, jotka liittyvät vahvasti toisiinsa ja vaativat asian suhteen

jatkokäsittelyä eikä asian käsittely siksi tullut kokonaan havainnoinnin aikana päätökseen. Päätösvaihtoehtoja nousi näihin esiin useita, jonka vuoksi kokonaisuus vaatiikin vielä aiheeseen syvempää perehtymistä sekä vaihtoehtojen seurausten vaikutusten arviointia tarkemmin tulevissa kokouksissa, vaikka niin sanotulle yläpäätökselle saatiinkin jo valittua parhaiten kriteerejä vastaava vaihtoehto. Kun lopullinen päätösvaihtoehto oli saatu karsittua, jokaiselta varmistettiin vielä erikseen, että ollaanko asiassa samalla linjalla. Lopulliseen päätökseen päätymisen jälkeen tehtiin suunnitelma jatkotoimenpiteistä päätöksen eteenpäin saattamiseksi käytäntöön sekä viestinnästä muille. Havainnoinnin perusteella johtoryhmän kokousten päätöksentekoprosessi eteni pääosin systemaattisesti päätöksenteon funktionaalisessa teoriassa esitettyjen toiminnanfunktioiden mukaisesti, mutta jotkut funktioiden toiminnot esiintyivät toisinaan päällekkäisesti eli samassa keskustelussa saatettiin esimerkiksi käsitellä päätösvaihtoehtoja, tuoda esiin niiden negatiivisia ja positiivisia vaikutuksia sekä pohtia ongelmaan liitännäisiä resursseja.

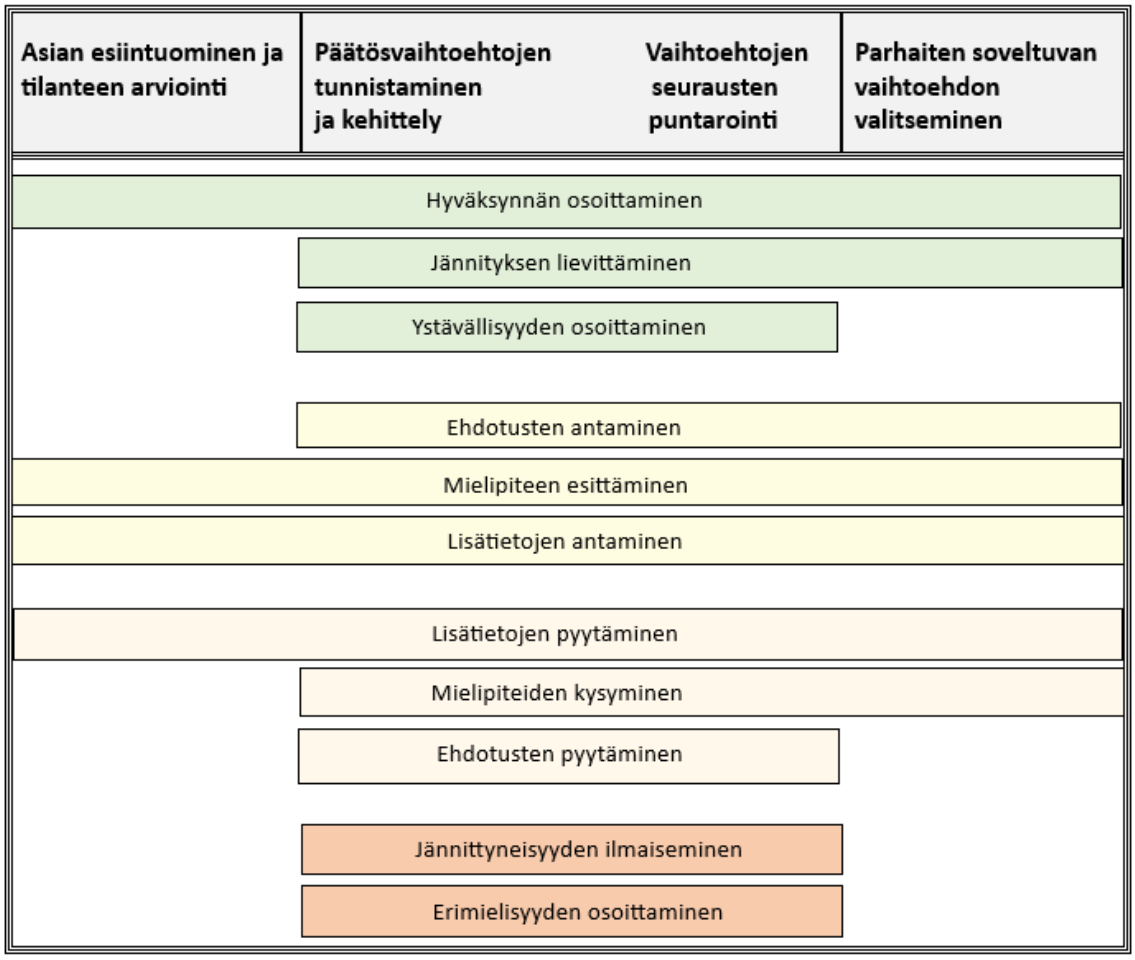
5.2 Vuorovaikutus johtoryhmän päätöksenteossa

Vuorovaikutuksen näkökulmasta johtoryhmän kokoukset noudattivat myös tyypillisiä vuorovaikutuspiirteitä eli kokoukset pitivät yleisellä tasolla sisällään sanallista ja sanatonta viestintää, muiden kuuntelemista sekä sanattoman viestinnän eli ilmeiden, eleiden ja äänensävyjen havainnointia johtoryhmän jäsenten kesken (Isotalus & Rajalahti, 2021, luku 1). Käytännössä tämä näkyi keskusteluissa esimerkiksi perinteisten keskustelun normien kautta niin, että muut johtoryhmän jäsenet pyrkivät kuuntelemaan toistensa mielipiteitä ja ajatuksia keskeyttämättä puhujaa, olemaan läsnä ja liittymään mahdollisuuksien mukaan keskusteluun tuomalla näkemyksiään esiin avoimesti sekä esittämällä kysymyksiä ja kunnioittamalla muiden ajatuksia ja mielipiteitä. Keskustelu ja sitä ohjaavat viestinnälliset teot toimivat päätöksenteossa välineenä, jonka avulla toimintaa kokouksissa jäsennettiin niin, että ryhmä eteni päätöksenteossa vuorovaikutuksen keinoin eteenpäin ongelman kartoittamisesta ryhmän päätösten ja ratkaisuiden luomiseen sekä ongelman ratkaisuun.

Päätöksentekoon liittyvä keskustelu eteni pääosin dialogisesti niin, että yksi toi esiin yhden ajatuksen, toinen tarttui siihen ja nosti esiin toisen ajatuksen ja kolmas lisäsi siihen jotain tai toi esiin mielipiteen asiasta. Toisinaan kuitenkin myös paljon ajatuksia herättävissä keskusteluissa johtoryhmän jäsenet saattoivat korottaa ääntään, puhua toistensa päälle, väitellä tai aloittaa sivukeskusteluja aiheen vierestä. Johtoryhmän viestintä oli johtajakeskeisyyden sijaan enemmän tiimikeskeistä eli luonteeltaan epävirallista ja rentoa eikä kokouksia ohjanneet juurikaan tiukat muodollisuudet sen suhteen, mitä saa tai uskaltaa sanoa ääneen. Johtoryhmän jäsenten välillä eri juurikaan ollut havaittavissa eroja osallistumisessa tiimityöskentelyyn vaan kaikki pyrkivät osallistumaan tasaisesti keskusteluun. Eroja osallistumisasteessa nousi esiin lähinnä tilanteissa, joissa käsiteltävä aihe ei suuresti koskettanut omaa vastuualuetta tai työtehtäviä, jolloin saatettiin olla ottamatta kantaa aiheeseen muutoin kuin pyydettäessä ja vain kuunnella keskustelua taustalla. Päätöksenteko johtoryhmässä tapahtui lopulta yksimielisesti eikä havainnoitavissa tilanteissa noussut esiin tilanteita, että joku jäsenistä olisi ajanut pelkästään omaa agendaansa yksipuolisesti läpi tai ilmaissut vastustavansa päätöstä.

Päätöksenteon ja vuorovaikutuksen ilmentymisen tarkastelun selkeyttämiseksi johtoryhmän kokouksissa havainnoidut Balesin viestintätoiminnot koostettiin taulukkomuotoon päätöksenteon funktionaalisen teorian neljää funktiota pohjana hyödyntäen sen mukaan, mitä toimintoja ryhmän vuorovaikutuksessa esiintyy ja missä vaiheessa päätöksentekoa näitä eri viestintätoimintoja havaittiin esiintyvän (Taulukko 2). Taulukossa päätöksenteon funktionaalisen teorian funktiot päätösvaihtoehtojen tunnistaminen ja jalostaminen sekä niiden positiivisten ja negatiivisten seurausten arviointi on yhdistetty samaan kategoriaan, koska havaintojen perusteella ne esiintyivät usein samassa keskustelutilanteessa ja pitivät sisällään samoja piirteitä. Taulukossa myönteiset reaktiot on erotettu vihreällä sävyllä, neutraalit reaktiot kellertävällä ja vaalean oranssilla sekä negatiiviset, kielteiset reaktiot on puolestaan erotettu punaisella.

Taulukko 2. Viestintätekojen funktiot päätöksenteon eri toiminnan funktioissa.



Taulukkoa 2 tarkastelemalla voidaan havaita, että kun ongelman yhteistä ymmärtämistä lähdettiin rakentamaan sekä tilannetta ja resursseja kartoittamaan, piti se sisällään neutraaleja reaktioita, joilla ymmärrystä rakennettiin, kuten mielipiteen esittämistä, lisätietojen antamista, lisätietojen pyytämistä sekä positiivisia reaktioita, jotka ilmensivät hyväksynnän osoittamista ongelman käsittelylle ja siitä esiin tuoduille taustatiedoille. Kun päätösvaihtoehtoja alettiin hahmottamaan ja vaihtoehtojen mahdollisia seurauksia pohtimaan, myös viestinnän toimintojen määrä laajeni ja mukaan tulivat loput viestintätoimintojen kategoriat eli jännityksen lievittäminen sekä ilmaiseminen, ystävällisyyden osoittaminen, mielipiteen kysyminen, ehdotusten antaminen ja pyytäminen sekä erimielisyyden osoittaminen. Keskimmäiset toiminnan funktiot osoittautuivat keskustelujen osalta hedelmällisimmiksi, mutta myös värikkäimmiksi

vuorovaikutuksen osalta. Havaintojen perusteella Balesin luokista johtoryhmäkokouksissa oli huomattavissa sekä sosioemotionaaliseen tasoon liittyviä myönteisiä ja kielteisiä funktioita että tehtävätasoon liittyviä neutraaleja funktioita. Ainoa luokka, jota havaintotilanteissa ei havainnoitu, oli negatiivisten reaktioiden alla ollut vihamielisyyden osoittaminen eli varsinaista suuttumusta tai aggressiivisempaa omien mielipiteiden puolustelua ei suoraan kokouksissa esiintynyt.

Myönteisistä sosioemotionaalisesti reaktioista johtoryhmätyöskentelyssä voitiin erottaa esimerkiksi ystävällisyyden osoittamisen merkkejä, kuten ystävällistä elekieltä, kannustamista sekä muiden auttamista esimerkiksi vastaamalla askarruttaviin kysymyksiin. Jännitystä ryhmässä lievitettiin nauramalla ja vitsailemalla etenkin tilanteissa, joissa yritettiin poistaa jännitystä, kun keskustelussa oli ajauduttu väittelemään ja aihe tai asia oli herättänyt myös negatiivisia tunteita jäsenten kesken. Jännitystä ryhmässä lievennettiin myös ilmaisemalla tyytyväisyyttä esimerkiksi kehitettyyn päätökseen tai asian edistämiseen. Hyväksyntää osoitettiin tekemällä ryhmän kanssa aktiivisesti yhteistyötä muiden kanssa päätöksenteon eteen, osoittamalla kiinnostusta, ymmärrystä ja mukautumista ryhmätyöskentelyssä, kuuntelemalla sekä osoittamalla aktiivisesti tai passiivisesti hyväksyntää muun muassa muiden mielipiteitä tai ehdotuksia kohtaan. Johtoryhmän kokouksissa erottui yleisesti pyrkimys käsitellä kaikkia asioita asiallisesti mutta avoimesti, kuten työyhteisössä hyviin käytöstapoihin kuuluu.

Negatiivisista tai kielteisistä sosioemotionaalisista reaktioista erimielisyyttä osoitettiin kertomalla suoraan, että on erimieltä esitetystä mielipiteestä tai ehdotuksesta tai että ei yhdy näkemykseen. Jännittyneisyyttä puolestaan ilmennettiin kokouksissa turhautumisen osoittamisella esimerkiksi keskustelemalla negatiivisella äänensävyllä, ilmaisemalla suoraan huolensa ja tyytymättömyytensä tai hyödyntämällä sarkasmia keskustelussa. Jännittyneisyyttä saattoi esiintyä myös passiivisesti, jolloin se oli aistittavissa ryhmän jäsenen käytöksestä ja eleistä, kuten keskustelusta vetäytyvästä osallistumisesta. Varsinaista kiukuttelua ei kuitenkaan ilmennyt. Sosioemotionaaliset

negatiiviset reaktiot nousivat esiin etenkin tilanteissa, joissa johtoryhmän jäsenet esimerkiksi kokivat ehdotuksen tai mielipiteen olevan ristiriidassa omiin ajatuksiin tai henkilökohtaisiin intresseihin. Ne myös ilmenivät tilanteissa, joissa asian tai ehdotuksen nähtiin kuormittavan liikaa itseä tai vaativan muutoin liikaa resursseja eikä siihen haluttu sitoutua ainakaan tällä hetkellä.

Tehtävätason neutraaleja reaktioita oli selkeämpi havaita osana päätöksentekoprosessia. Tehtävään perustuvien neutraalien reaktioiden näkyminen päätöksenteossa oli selkeämpää päätöksentekoprosessin luonteen vuoksi, ja ne edistivät osaltaan toimivaa päätöksentekoprosessia vastavuoroisen vuorovaikutuksen kautta. Kysymyksiin ja pyyntöihin saatiin vastauksena muun muassa mielipiteitä, ideoita ja perusteluja, joita esitettiin puolin ja toisin koko päätöksentekoprosessin ajan. Tutkimuksen johtoryhmää havainnoitaessa varsinaista vertaispainetta ei esiintynyt mielipiteitä tai ajatuksia ilmaistessa, mutta myötäilemisen ja mukautumisen piirteitä pystyttiin havaitsemaan osalla johtoryhmän jäsenistä. Tämä näkyi keskustelussa esimerkiksi tilanteissa, joissa pyydettiin mielipiteitä tai ajatuksia ehdotuksesta ja joku ryhmän jäsenistä saattoi todeta sen yksinkertaisesti hyväksytyksi tai kommentoi aihetta partikkeleita käyttäen eikä vastatessaan osoittanut esimerkiksi sitoutumisen merkkejä tai eleitä.

Kun toiminnassa edettiin päätösvaihtoehtojen tunnistamiseen ja riskien arviointiin, tulivat luonnollisesti mukaan myös näiden ehdotusten pyytäminen ja niiden esittäminen. Päätöksentekoprosessin edetessä eteenpäin annettiin tarvittaessa tarkennusta tai selvennystä käsiteltävään asiaan muun muassa tilanteessa, jossa jäsen ei ollut ihan varma, mitä asiasta olikaan aiemmin keskusteltu tai päätetty. Lisätietoja annettiin muille johtoryhmän jäsenille myös tilanteissa, joissa joku ryhmän jäsen halusi lisätä relevantteja asioita keskusteluun liittyen tai vahvistaa aiemmin esiin tuomaansa näkökulmaa. Puheenjohtaja toimi keskustelussa tämän pohjalta keskustelun vetäjänä, joka veti jäsenten keskustelun pohjalta lankoja yhteen, tiedusteli muiden mielipiteitä, kertasi mitä ehdotuksia ja ideoita oli noussut pinnalle sekä esitti omia analyysejä päätöksenteon tueksi.

6 Johtopäätökset

Organisaatioiden ympäristöt muuttuvat nykymaailmassa nopealla tahdilla, joka edellyttää organisaatioilta kykyä mukautua nopeasti ja tehokkaasti ympäristönsä kompleksisuuteen ylläpitääkseen suorituskykyään. Toimintaympäristön muutos ja monimutkaisten ilmiöiden lisääntyminen pakottavat organisaatioita etsimään uusia johtamisen ajattelutapoja ja työkaluja moniulotteisten ongelmien ratkaisuun hyödyntäen toiminnassaan esimerkiksi kollektiiveja, kuten johtoryhmiä. Johtoryhmiä perustetaankin tiedon ja taidon yhdistämiseksi mahdollistamaan organisaatioiden laajojen kokonaisuuksien hallitseminen sekä tukemaan organisaation liiketoiminnan jatkuvuutta, joka edellyttää johtoryhmän jäseniltä sekä moniulotteista ajattelua että yhteistyötä päätöksenteon laadukkuuden varmistamiseksi (Buyl ja muut, 2014, s. 285). Nykyaikana päätöksenteolta odotetaan yhä enemmän kykyä hajaantuneen tiedon ja kokemusten jäsentämiseen sekä niissä esiin nousseiden ilmiöiden erottamiseen. Kollektiivinen älykkyydellä saadaan tuotua yhteen erilaista tietoa ja tuntemusta sekä kehiteltyä yhteistyön avulla uusia näkökulmia, ehdotuksia ja ratkaisuja ongelmiin, jonka vuoksi päätöksenteon taustalla on noussut yhä useammin esiin ajatus ryhmätyöskentelyn valjastamisesta kollektiivisen älykkyyden saavuttamiseksi (Lehtinen, 2018, s. 8).

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia johtoryhmän työskentelyä ja päätöksentekoa kollektiivisena älykkyytenä. Tutkimuksen tavoitetta lähestyttiin tarkastelemalla johtoryhmän päätöksentekoa ja sen piirteitä sekä johtoryhmän vuorovaikutuskäytänteitä ja vuorovaikutuksellisia tapoja ratkaista ongelmia, jotka ennakoivat kollektiivisen älykkyyden toteutumista ryhmässä. Lähestymistapana tutkimukseen toimi ryhmäpäätöksenteon funktionaalinen teoria, jonka pohjana on ajatus, että toimivan prosessin lisäksi onnistuneeseen päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun vaikuttaa ryhmissä erityisesti se, missä määrin ryhmän jäsenten vuorovaikutus takaa, että heidän tehtäviensä tietyt vaatimukset täyttyvät (Gouran & Hirokawa, 1996, s. 55). Teorialla pyritään selventämään, miten viestintää voitaisiin jäsentää ryhmien laadukkaamman päätöksenteon tueksi.

Asetettujen tavoitteiden mukaisesti tutkimukselle muodostettiin kolme tutkimuskysymystä, joiden pohjalta pyrittiin havainnoimaan johtoryhmän kokouksissa tapahtuvan päätöksenteon piirteitä sekä sitä, miten kollektiivinen älykkyys heijastuu päätöksentekoon ja näyttäytyy päätöksenteossa. Tutkimuksen keskeisinä tuloksina voitiin erottaa neljä päähavaintoa: dialoginen keskustelu, negatiiviset reaktiot, osallistujien historia sekä epä-älykkyys. Tutkimuksen aihe valikoitui sen ajankohtaisuuden vuoksi sekä siitä syystä, että kollektiivista älykkyyttä päätöksenteossa on aiemmin tutkittu hyvin vähän johtoryhmän päätöksenteon näkökulmasta. Vaikka johtamista ja päätöksentekoa on organisaatiokäyttäytymisen kentässä tutkittu yhdessä pidempään, löytyy vähäisesti aiempaa tutkimusta, joka tarkastelee syvemmin kollektiivisen päätöksenteon näkökulmaa ja kollektiivisen älykkyyden toteumista edistäviä toimintoja ryhmässä (McHugh ja muut, 2016, s. 219; Kurvers ja muut, 2015, s. 1). Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia ja niiden merkitystä aiemmin esitetyn neljän päähavainnoin kautta. Tämän jälkeen tuodaan lopuksi esiin tutkimuksen rajoitukset sekä mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset ja pohdinta

Tutkimuksen tulokset voidaan jakaa kollektiivisen älykkyyden toteutumista edistäviin ja hidastaviin tekijöihin. Tulosten perusteella sekä dialoginen keskustelu että osallistujien yhteinen historia ja sen myötä luottamuksellinen ilmapiiri tukevat johtoryhmätyöskentelyä. Sen sijaan taas negatiivinen viestintä ja epä-älykkyys hidastavat ja vaikeuttavat johtoryhmätyöskentelyä.

Dialoginen keskustelu

Dialogisella vastavuoroisella keskustelulla, joka eteni yhteisen ajattelun sekä ehdotusten ja mielipiteiden vaihtamisen kautta, havainnoitiin olevan yhteys kollektiivisen älykkyyden edellytysten toteutumiseen johtoryhmän päätöksenteossa. Dialogisen keskustelun merkitys nousi vahvasti esiin koko päätöksentekoprosessin ajan. Tämän

lisäksi päätöksentekoprosessissa korostuivat merkittävästi Balesin vuorovaikutusanalyysista esiin nousseet viestinnälliset teot, jotka havaintojen perusteella yhdessä dialogisen vastavuoroisen keskustelun kanssa jäsensivät ja ohjailivat keskustelun kulkua viestinnällisesti prosessissa eteenpäin. Dialogisella vastavuoroisella keskustelulla ryhmässä saatiin muodostettua aluksi yhteisesti ajatuksia, joiden kautta muodostettiin yhteisesti päätösehdotuksia ja lopulta ehdotusten karsimisen jälkeen päädyttiin lopulliseen päätösvaihtoehtoon. Parhaimmillaan yhteisen ajatusten muodostamisen kautta ryhmässä saatiin yhteistyönä tuotettua uusia oivalluksia ja sitä kautta muodostettua sitoutuneisuutta ja aktiivisempaa osallistumista päätöksentekoprosessiin. Aktiivisempaan osallistumiseen ja sitoutuneisuuteen on puolestaan useiden työpaikoilla suoritettavien toimintojen, kuten työntekijöiden aloitekyvyn, suorituskyvyn ja päätöksenteon lisäksi liitetty tutkimuksissa kollektiivisen älykkyyden ja kollektiivisen tunneälyn merkitys (Shankar & Tewari, 2023, s. 458).

Yritysten johtoryhmien tulisikin päätöksenteossaan kiinnittää huomiota erityisesti päätöksenteon prosessin tehokkuuteen ja selkeyteen sekä vuorovaikutuksen laatuun ryhmässä. Onnistunut päätöksenteko ja ongelmanratkaisu vaativat tuekseen hyvin jäsenneltyä dialogista vuorovaikutusta, joka varmistaa, että johtoryhmän päätöksenteossa tehtävien tietyt vaatimukset täyttyvät yhteistyöllä ja sitä kautta ryhmä suoriutuu tehtävästään sekä päätöksen tai ratkaisun luomisesta (Gouran & Hirokawa, 1996, s. 55). Dialoginen vuorovaikutus, joka pitää sisällään yhteisymmärryksen siitä, mitä ollaan tavoittelemassa, aidon kiinnostuksen muiden ihmisten mielipiteisiin ja erilaisiin ajatuksiin, muiden kunnioittamisen, keskinäisen luottamuksen sekä avoimuuden ilmaista itseään, toimii keinona yhteisen ymmärryksen rakentamiseen yrityksessä (Heinonen ja muut, 2012, luku 3). Dynaamisilla vuorovaikutuksellisilla keinoilla ja yhteisellä ajattelulla johtoryhmää on puolestaan mahdollista ohjata tehokkaasti kohti keskitetympää ja tavoitteellisempaa tekemistä ja sitä kautta voidaan pyrkiä kohti tuloksellisempaa ja menestyksekkäämpää liiketoimintaa sekä kollektiivisen älykkyyden toteutumista päätöksenteossa (Gouran & Hirokawa, 1996, s. 55; Qiao ja muut, 2021, s. 585).

Negatiiviset reaktiot

Yhteistyön sujuvuutta ja ratkaisujen muodostamista yhteistyönä hidastivat negatiiviset viestinnän piirteet keskusteluissa. Päätöksenteon prosessin yleisten piirteiden lisäksi johtoryhmän kokouksessa havainnoitiin erinäisiä vuorovaikutuksellisia piirteitä päätöksenteon eri vaiheissa, jotka toimivat esimerkiksi muiden olemuksen, mieltymysten, tiedon ja tehtävän ominaisuuksien vaikutusten välittäjänä päätöksentekoon (Poole & Hirokawa, 1996, s. 6–7). Vaikka päätöksentekoprosessi eteni pääasiassa sujuvasti positiivisen vastavuoroisen vuorovaikutuksen kautta, Balesin esittämistä vuorovaikutusanalyysin sosioemotionaalisen alueen kategorioista vuorovaikutuksessa korostuivat positiivisten reaktioiden lisäksi negatiiviset päätöksentekoa hidastavat reaktiot, kuten jännittyneisyyden ilmaiseminen sekä erimielisyyden osoittaminen (Gorse & Emmitt, 2007, s. 1199). Tarkemmin näitä negatiivisia piirteitä viestinnässä olivat esimerkiksi päällekkäin puhuminen ja turhautumisen tai ärsyyntymisen osoittaminen esimerkiksi äänenvoimakkuuden nostamisella tai negatiivispainotteisella puhetyylillä ja eleillä. Tulosten valossa näiden piirteiden havainnoitiin hidastavan yhteistyön sujuvuutta ja samalla päätöksenteon funktionaalisen teorian toimintojen edellytysten täyttymistä, kun aikaa kului yhteisymmärrykseen pääsemiseen ja varsinaisen päätöksentekokeskustelun jatkamiseen (Gouran & Hirokawa, 1996, s. 56).

Negatiivisilla reaktioilla on vahva yhteys avoimeen keskusteluun, jossa ristiriitoja saattaa syntyä esimerkiksi jo väärinymmärrysten tai erilaisten näkemysten ja mielipide-erojen vuoksi, joten niitä on hankala välttää keskustelutilanteissa. Vaikka ammatilliset viestintäsuhteet ovat usein tavoitteellisia ja ammattimaisuus edellyttää tiettyä neutraalisuutta viestintätilanteissa, voi epäsymmetriaa ja jännitteitä esiintyä ryhmän jäsenten kesken myös työympäristössä (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2). Ryhmän jäsenten esiin tuomat negatiiviset reaktiot eivät välttämättä aina ole pelkästään huono asia, vaan ne voivat viestiä myös luottamuksellisesta ilmapiiristä, jossa uskalletaan tuoda erimielisyydet ja erilaiset ajatukset avoimesti esiin. Erilaiset mielipiteet voivat poikia

myös uusia ideoita ja edistää päätöksenteossa ehdotusten seurausten positiivisten ja negatiivisten vaikutusten arviointia. Koska ryhmänyhteistyöprosessi ja ryhmän kyky työskennellä yhdessä erilaisissa tehtävissä ennakoivat merkittävästi myös kollektiivisen älykkyyden toteutumista ryhmässä, olisi yhteistyön sujuvuuden kannalta tärkeää havainnoida, millaisia negatiivisia piirteitä viestinnässä esiintyy ja onko niihin tarpeen puuttua (Riedl ja muut, 2021, s. 1). Muiden yksilölliseen tunneälykkyyteen tai persoonallisuuteen on hankala vaikuttaa, mutta negatiivisten tunteiden esittämistä voisi esimerkiksi ohjata tuomaan esiin eri tavalla ja rakentavasti, jolloin negatiivispainotteinen viestintä mahdollisesti tukisi koko ryhmän yhteistyöprosessia ja sen sujuvuutta.

Osallistujien historia

Johtoryhmän jäsenten yhteisen historian sekä rennon ja luottamuksellisen ilmapiirin merkitys osoittautui havainnoitavassa johtoryhmässä olennaiseksi vaikuttavaksi tekijäksi päätöksentekoa ja vuorovaikutusta tarkasteltaessa kollektiivisena älykkyytenä. Havainnoitu avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri linkittyy vahvasti johtoryhmän yhteiseen useiden vuosien työskentelyhistoriaan, jossa myös johtoryhmätyöskentelyn ulkopuolella yhteistä luottamuksellista ja yhteistyötä ruokkivaa kulttuuria on rakennettu pikkuhiljaa tiiviisti yhteistyötä tekemällä sekä yhteisellä keskustelulla koko työyhteisön kesken. Luottamuksellinen ilmapiiri on samalla myös toimivan ja avoimen vuorovaikutuksen edellytys, jolla yhteistyön edut saadaan tehokkaasti tuotua näkyväksi (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 183). Havainnoiduista keskusteluista välittyi avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin merkitys keskusteluun, joka näkyi keskusteluissa sekä positiivisten että negatiivisten piirteiden kautta koko päätöksentekoprosessin ajan. Yllättäen avoin ja rento ilmapiiri voivat tässä valossa näyttäytyä myös negatiivisten piirteiden kautta esimerkiksi tyypillistä asiallista keskustelua värikkäämpänä ulosantina, kuten volyymitason nousuna, puhumisen päällekkäisyytenä sekä keskustelun vaihtumisena toisinaan väittelyksi asti, joka puolestaan vaikutti havaintojen perusteella päätöksentekoon ja yhteistyön sujuvuuteen sekä samalla hidasti yhteisen tietämyksen muodostamista.

Positiivisesta näkökulmasta tarkasteltuna keskinäinen luottamus, avoimuus sekä sitoutuneisuus päätöksien toimeenpanemiseen esimerkiksi valitun päätösvaihtoehdon hyväksymisen osoittamisen ja aktiivisen yhteistyön tekemisen kautta päätöksentekovaiheessa ja sen loppuun saattamisessa edistävät ryhmän laadukkaan vuorovaikutuksen toteutumista (Alderson, 1993, s. 55). Toisiaan täydentävät kyvyt sekä luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri myös madalsivat johtoryhmän jäsenten kynnystä uskaltaa tuoda rehellisesti erilaisia mielipiteitä esiin sekä ne auttoivat ryhmää ajattelemaan yhdessä laajemmasta näkökulmasta ja tuottamaan ratkaisuja yhteistyössä kääntämällä johtoryhmän monimuotoisuuden voimavaraksi. Parhaimmillaan kokemuksen ja eri vastuualueiden tuoma asiantuntemus ja diversiteetti, jossa johtoryhmän jäsenten tiedot ja taidot yhdistetään, tuovatkin johtoryhmälle kykyä ajatella laajemmasta näkökulmasta yrityksen asioita sekä tarkastella ongelmia erilaisten linssien läpi ongelmaa esiintuotaessa, päätösvaihtoehtoja tunnistettaessa sekä niiden vaikutuksia puntaroidessa (Matzler ja muut, 2016, s. 31–32). Tämä näkyi havainnoidussa johtoryhmässä niin, että ehdotuksia ja mielipiteitä nostettiin esiin muun muassa hyödyntäen omaan vastuualueeseen perustuvaa tietoutta ja jäsenten omaa yleistä tai kokemukseen perustuvaa tietoutta asiasta. Keskustelutilanteissa on kuitenkin huomioitava, ettei ajatusten avoin vaihtaminen ruoki liikaa vastakkainasettelua ja oman osaamisen korostamista keskustelussa muiden näkemysten huomioimisen sijaan (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 192).

Kankaanpää ja muut (2021, luku 8) kirjoittavat, että yhdessä rakennettu kulttuuri selittää ryhmän jäsenten kollektiivista tapaa ajatella ja toimia. Viestintä ja vuorovaikutus toimivat tässä kytköksenä näiden välillä ilmentäen sanojen kautta kulttuuria ja sen taustana olevaa arvomaailmaa myös päätöksenteossa. Muiden kanssa päivittäin käydyt keskustelut muovaavat ajattelutapaamme ja asenteitamme ja heijastuvat käyttäytymisen kautta muille ulospäin. Ryhmän vetäjällä onkin yrityksessä tärkeä rooli, toimia esimerkin näyttäjänä muille, tarkkailla ja kehittää ryhmän toimintaa sekä luoda tarvittavat edellytykset hyvälle vuorovaikutukselle. Tällaisen vuorovaikutuksen

rakentaminen voi vaatia aikaa, mutta ryhmän jäsenten kyky tehdä yhteistyötä yhteisen menestyksen eteen turvalliseksi koetussa ilmapiirissä edesauttaa myös yritystä menestymään.

Epä-älykkyys

Ristiriitaisten tavoitteiden seurauksena ryhmässä saattoi ilmetä jopa kollektiiviselle älykkyydelle vastakkaista niin sanottua kollektiivista epä-älykkyyttä. (Bouvard & Hervé, 2016, s. 23). Ristiriitaisten tavoitteiden vaikutus vuorovaikutukseen ja sitä kautta kollektiivisen älykkyyden muodostumiseen nousi myös useasti esiin havaintojen taustalta. Bouvard ja Hervé (2016, s. 23–24) tuovat esiin, että päällimmäinen syy kollektiivisen epä-älykkyyden esiintymiselle yrityksissä on se, että liiketoiminnassa ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota sen merkittävimpään liikkeellepanevaan voimaan eli henkilöstöön. Tästä syystä kollektiivista epä-älykkyyttä voi ryhmässä muodostua ristiriitaisten tavoitteiden lisäksi muun muassa arvojen puutteen, huonon riskienhallinnan, vahvan egon tai epäterveen sisäisen kilpailun vuoksi, joka ilmenee kokouksissa esimerkiksi luovuuden katoamisena, johdonmukaisuuden puutteena sekä luottamuksen menettämisenä ja lopulta tuottamattomina kokouksina. Vaikka johtoryhmässä on tavoitteena tarkastella asioita pääasiassa yrityksen etua ajatellen yhteistyössä, ilmeni havainnoitavissa kokouksissa tilanteita, joissa ehdotukset tai ajatukset asioista olivat mahdollisesti ristiriidassa jäsenen omiin henkilökohtaisiin intresseihin. Tämä puolestaan vaikutti keskusteluun ja päätöksenteon edistämiseen negatiivisten reaktioiden kautta ja usein erimielisyys ilmaistiin melko suoraan sanallisesti. Sen sijaan, että johtoryhmässä väitellään esimerkiksi siitä, kenen idea on paras tai keskitytään siihen, miten hyödyn tästä itse eniten, ryhmässä tulisikin keskittyä kollektiivisesti kuunnellen ja keskustellen tarkastelemaan ja jalostamaan ajatuksia sekä kehittämään uusia parempia ja tuottavampia ideoita, jolloin lopputulos on parempi kuin mahdolliset yksittäiset ideat sellaisenaan (Kankaanpää ja muut, 2021, s. 92).

Matzler ja muut (2016, s. 31–32) nostivat esiin, että johtajien myötäily ja mukailemisen kulttuuri ovat vertaispaineen lisäksi isoimpia haittatekijöitä onnistuneille ryhmäpäätöksille. Tutkimuksen johtoryhmää havainnoitaessa varsinaista vertaispainetta ei esiintynyt, mutta myötäilemisen ja mukautumisen piirteitä pystyttiin havaitsemaan osalla johtoryhmän jäsenistä. Myötäily ja muiden mukailu päätöksenteossa osoittautuivat lisäksi kollektiivisen älykkyyden toteutumista hidastaviksi tekijöiksi, jotka rajoittivat riippumattomuuden toteutumista. Tämä näkyi keskustelussa esimerkiksi tilanteissa, joissa pyydettiin mielipiteitä tai ajatuksia ehdotuksesta ja joku ryhmän jäsenistä saattoi todeta sen yksinkertaisesti hyväksytyksi tai kommentoi aihetta partikkeleita käyttäen eikä vastatessaan osoittanut esimerkiksi sitoutumisen merkkejä tai eleitä. Koska myötäily ja mukautumisen kulttuuri vaikuttavat negatiivisesti jäsenen riippumattomuuteen muista, vaikuttaa se negatiivisesti kollektiiviseen päätöksentekoon vähintään hidastaen ryhmän kollektiivisen älykkyyden toteutumista sekä päätöksien yksityiskohtaista puntarointia ryhmänä (Winklmayr ja muut, 2023, s. 12). Tässäkin korostuu useasti tutkimuksessa esiin tullut avoimen vuoropuhelun ilmapiirin merkitys ja ryhmän johtajan vastuu sen luomisessa. Välttääkseen esimerkiksi miellyttämisen halusta johtuvaa myötäilyä, johtoryhmän puheenjohtajan tulisikin pystyä luomaan johtoryhmän kokouksiin sellainen ilmapiiri, jossa uskalletaan olla aidosti rehellisiä ja tuoda myös muista eroavat mielipiteet esiin (Mazler ja muut, 2016, s. 32)

6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän tutkimuksen tulokset tarjoavat pienemmän yrityksen johtoryhmän näkökulman kollektiiviseen älykkyyteen päätöksenteossa. Tuloksia voidaan hyödyntää johtoryhmän päätöksenteon suunnittelun tukena, kun halutaan tarkastella tai kehittää päätöksentekoa ja sen toimivuutta prosessi- ja vuorovaikutusnäkökulmasta sekä valjastaa ryhmätyöskentelyä haastavien ongelmien ratkaisemiseksi. Tutkimuksen tuloksia voidaan myös soveltaa ainakin osittain suurempien yritysten johtoryhmiin sekä yleisesti päätöksentekoon ryhmätyöskentelyssä. On kuitenkin hyvä huomioida, että vuorovaikutukseen päätöksenteossa vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät ovat pitkälti

organisaatio- ja alakohtaisia eli se käytäntö mikä sopii tähän organisaatioon, ei välttämättä sovi toiseen (Isotalus & Rajalahti, 2017, luku 2). Tämän lisäksi havainnoitaviin johtoryhmän kokouksiin osallistuttiin ja niitä havainnoitiin paikan päällä samassa tilassa, joten vuorovaikutuksessa ei huomioitu esimerkiksi sellaista vuorovaikutusta, jossa johtoryhmänjäsenet olisivat osallistuneet kokouksiin etänä.

Tässä tutkimuksessa paneuduttiin kollektiivisen älykkyyden tarkasteluun vain yhden johtoryhmän näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena olleella johtoryhmällä oli takanaan myös pitkä ja tiivis yhteinen työskentelyhistoria, joka automaattisesti vaikutti vuorovaikutuksen laatuun. Johtoryhmän päätöksentekoon liittyvän kollektiivisen älykkyyden tutkimusta voisi täydentää esimerkiksi vertailemalla kahden johtoryhmän päätöksentekoa, jotta mahdolliset eroavaisuudet vuorovaikutuksessa ja päätöksenteon luonteessa voitaisiin havainnoimalla tuoda paremmin esiin esimerkiksi niin, että toinen tutkimuskohteena olevista johtoryhmistä ei ole työskennellyt niin pitkään tiiviisti yhdessä tai ottamalla kohteeksi pk-yrityksen johtoryhmän lisäksi suuremman yrityksen johtoryhmän. Tutkimus perustui havainnointiin johtoryhmästä, jonka jäsen tutkija on itse ja osallistui kokoustoimintaan toimintaan aktiivisesti. Tästä syystä tutkijan rooli on tiedostamatta voinut ohjata tutkimustilannetta vuorovaikutuksen osalta ja vaikuttaa siihen sekä tehtyihin tulkintoihin. Tutkimusta voisi siis mahdollisesti jalostaa myös ottamalla mukaan lisäksi johtoryhmän jäseniä, esimerkiksi haastattelujen avulla, jolloin tutkimuksen aineisto ei painottuisi vain havaintomateriaaliin ja tutkijan niiden perusteella tekemiin omiin tulkintoihin.

Tutkimuksessa johtoryhmän toimintaa ja päätöksentekoa kokouksissa tutkittiin kollektiivisena älykkyytenä. Koska johtoryhmän kokoustoiminta on pääosin päätöksentekoon keskittyvää ja tapahtuu viestimällä toisille ryhmän jäsenille, keskityttiin tutkimuksessa päätöksenteon piirteiden lisäksi johtoryhmän vuorovaikutukseen ja vuorovaikutuskäytänteisiin. Tutkimuksessa korostui yhteistyöprosessin ja ryhmän kokoonpanon merkitys yksilöllisten taitojen sijaan. Tutkimusta voisi laajentaa vielä huomioimalla lisäksi aiemmissa tutkimuksissa ryhmätaitojen ja kokoonpanon

merkityksen ohella korostettujen kollektiivista älykkyyttä mahdollistavien sosiaalisen herkkyyden ja yksilöllisten taitojen tai kykyjen merkityksen (Riedl ja muut, 2021, s. 1).

Lähteet

Aaltio, I., & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* Gaudeamus.

Alakoski, L., & Hytönen, K. (2016). *Päätöksenteon ilmiöt johtamisessa*. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.

Alderson, S. (1993). Reframing Management Competence: Focusing on the Top Management Team. *Personnel review, 22(6),* 53-62. https://doi.org/10.1108/EUM0000000000815

Amason, A. C., Shrader, R. C., & Tompson, G. H. (2006). Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance. *Journal of business venturing, 21*(1), 125-148. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.008

Arendt, L. A., Priem, R. L., & Ndofor, H. A. (2005). A CEO-Adviser Model of Strategic Decision Making. *Journal of management, 31*(5), 680-699. https://doi.org/10.1177/0149206305279054

Bang, H., & Midelfart, T. N. (2017). What characterizes effective management teams? A research-based approach. *Consulting psychology journal, 69*(4), 334-359. https://doi.org/10.1037/cpb0000098

Bates, T. C., & Gupta, S. (2017). Smart groups of smart people: Evidence for IQ as the origin of collective intelligence in the performance of human groups. *Intelligence (Norwood), 60*, 46-56. https://doi.org/10.1016/j.intell.2016.11.004

Bormann, E. G. (1996). Symbolic convergence theory and communication in group decision-making. Teoksessa R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Toim.) *Communication and group decision-making* (s. 215–241). https://doi.org/10.4135/9781452243764

Bouvard, P. S., Suzanne, H., & Suzanne, H. (2016). *Collective Intelligence Development in Business*. Wiley-ISTE.

Buchanan, L., & O'Connell, A. (2006). A brief history of decision making. *Harvard business review, 84*(1), 32–132.

Buyl, T., Boone, C., & Hendriks, W. (2014). Top Management Team Members' Decision Influence and Cooperative Behaviour: An Empirical Study in the Information Technology Industry. *British journal of management, 25*(2), 285-304. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12004

Carmeli, A., Sheaffer, Z., & Yitzack Halevi, M. (2009). Does participatory decision-making in top management teams enhance decision effectiveness and firm performance? Personnel review, 38(6), 696-714. https://doi.org/10.1108/00483480910992283

Clark, K. D., & Maggitti, P. G. (2012). TMT Potency and Strategic Decision-Making in High Technology Firms. *Journal of management studies, 49*(7), 1168-1193. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01060.x

Corman, S. R., & Kuhn, T. (2005). The Detectability of Socio-Egocentric Group Speech: A Quasi-Turing Test. *Communication monographs, 72*(2), 117-143. https://doi.org/10.1080/03637750500111849

Galesic, M., Barkoczi, D., Berdahl, A. M., Biro, D., Carbone, G., Giannoccaro, I., . . . Stein, D. L. (2023). Beyond collective intelligence: Collective adaptation. *Journal of the Royal Society interface, 20*(200), 20220736. https://doi.org/10.1098/rsif.2022.0736

Garvin, D., & Roberto, M. (2001). What you don't know about making decisions. *Harvard business review, 79*(8), 108-161

Georgakakis, D., Heyden, M. L., Oehmichen, J. D., & Ekanayake, U. I. (2022). Four decades of CEO–TMT interface research: A review inspired by role theory. The Leadership quarterly, 33(3), 101354. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101354

Gorse, C. A., & Emmitt, S. (2007). Communication behaviour during management and design team meetings: A comparison of group interaction. *Construction Management and Economics, 25*(11), 1197–1213. https://doi.org/10.1080/01446190701567413

Gouran, D. S., & Hirokawa, R. Y. (1996). Functional theory and communication in decision-making and problem-solving groups. Teoksessa R. Y. Hirokawa & M. S.

Poole (Toim.) *Communication and group decision-making* (s. 215–241). https://doi.org/10.4135/9781452243764

Gressel, S. (2020). *Management Decision-Making, Big Data and Analytics*. SAGE Publications.

Grèzes, V., Bonazzi, R., & Cimmino, F. M. (2020). Atman: Intelligent information gap detection for learning organizations: First steps toward computational collective intelligence for decision making. *Journal of intelligence studies in business, 10*(2), 26-31. https://doi.org/10.37380/jisib.v10i2.582

Gupta, P., & Woolley, A. W. (2021). Articulating the Role of Artificial Intelligence in Collective Intelligence: A Transactive Systems Framework. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting, 65*(1), 670-674. https://doi.org/10.1177/1071181321651354c

Hakkarainen, K. (2006). Kollektiivinen älykkyys. [Esitelmä Mensan juhlaviikon tilaisuudessa 16.11.2006, Vernissa, Tikkurila]. Noudettu 3.3.2023 osoitteesta: http://docplayer.fi/3210369-Kollektiivinen-alykkyys-esitelma-mensanjuhlaviikon-tilaisuudessa-16-11-2006-vernissa-tikkurila.html

Hedman, E. (2015). *Facilitating leadership team communication*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Heikinheimo, P. (2021). *Päätöksen juoni: Miten johdan parempiin päätöksiin*. Alma Talent.

Heinonen, S., Klingberg, R., & Pentti, P. (2012). *Kaikkien aivot käyttöön* (2. p.). Sanoma Pro.

Hellström, E., & Ikäheimo H-P. (2017). Tieto päätöksenteossa: Kohti digiloikkaa. SITRA. Noudettu 23.2.2023 osoitteesta: https://www.sitra.fi/julkaisut/tieto-paatoksenteossa/

Hiltunen, A. (2012). *Johtamisen taito: Elämänmittainen matka* (4. painos.). Talentum.

Hirokawa, R. Y., & Poole, M. S. (1996). *Communication and Group Decision Making*. SAGE Publications, Inc.

Hirokawa, R. Y, Erbert, R., & Hurst, A. (1996). Communication and group decision-making effectiveness. Teoksessa R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Toim.) *Communication and group decision-making* (s. 215–241). https://doi.org/10.4135/9781452243764

Isotalus, P., & Rajalahti, H. (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Alma Talent.

Janssens, M., Meslec, N., & Leenders, R. T. A. J. (2022). Collective intelligence in teams: Contextualizing collective intelligent behavior over time. Frontiers in psychology, 13, 989572. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.989572

Jarboe, S. (1996). Procedures for Enhancing Group Decision Making. Teoksessa R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Toim.) *Communication and group decision-making* (s. 345–383). https://doi.org/10.4135/9781452243764

Kalantari, B. (2010). Herbert A. Simon on making decisions: Enduring insights and bounded rationality. *Journal of management history (2006), 16*(4), 509–520. https://doi.org/10.1108/17511341011073988

Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Talentum.

Kankaanpää, H., Laakso, H., & Vikkula, S. (2021). Kasvata vaikutusvaltaasi: Vahvan vaikuttamisen opas (1. painos.). Kauppakamari.

Krause, R., Roh, J., & Whitler, K. A. (2022). The Top Management Team: Conceptualization, Operationalization, and a Roadmap for Scholarship. *Journal of Management, 48*(6), 1548–1601. https://doi.org/10.1177/01492063211072459

Kurvers, R., Wolf, M., Naguib, M., & Krause, J. (2015). Self-organized flexible leadership promotes collective intelligence in human groups. *Royal Society open science, 2*(12), 150222. https://doi.org/10.1098/rsos.150222

Lainema, K. (2013). Managerial interaction – Discussion practices in management meetings. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Suomen yliopistopaino Oy - Juvenes Print: Turku.

Lehtinen, S. (2018). Uskalla ajatella, yhdessä: Parempiin päätöksiin moniulotteisessa tietoympäristössä. SITRA. Noudettu 23.2.2023 osoitteesta: https://www.sitra.fi/julkaisut/uskalla-ajatella-yhdessa/

Luoma, M. (2021). *Johtoryhmän käsikirja: Organisaation tärkeimmän joukkueen toiminta, johtaminen ja kehittäminen*. Alma Talent.

Malone, T. W., Andrew W. Lo, Deborah M Gordon, Michael S. Bernstein, Thomas W. Malone, Benkler, Y., . . . Shaw, A. (2015). *Handbook of Collective Intelligence*. MIT Press.

Matzler, K., Strobl, A., & Bailom, F. (2016). Leadership and the wisdom of crowds: How to tap into the collective intelligence of an organization. *Strategy & leadership*, 44(1), 30-35. https://doi.org/10.1108/SL-06-2015-0049

Menz, M. (2012). Functional Top Management Team Members: A Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of management, 38*(1),45–80. https://doi.org/10.1177/0149206311421830

Meslec, N., Aggarwal, I., & Curseu, P. L. (2016). The Insensitive Ruins It All: Compositional and Compilational Influences of Social Sensitivity on Collective Intelligence in Groups. *Frontiers in psychology, 7*, 676. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00676

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

Paalumäki, A. & Vähämäki, M. (2020). Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Poole, M. S., & Baldwin, C. L. (1996). Developmental Process in Group Decision Making. Teoksessa R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Toim.) *Communication and group decision-making* (s. 215 – 241). https://doi.org/10.4135/9781452243764

Poole, M. S., Seibold, D. R., & McPhee, R. D. (1996). The structuration of group decisions. Teoksessa R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Toim.) *Communication and group decision-making* (s. 215–241). https://doi.org/10.4135/9781452243764

Putnam, L. L., & Stohl, C. (1996). Bona fide groups. Teoksessa R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (Toim.) *Communication and group decision-making* (s. 215–241). https://doi.org/10.4135/9781452243764

Puusa, A. (2020). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* Gaudeamus.

Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (toim.). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* Gaudeamus.

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

Qiao, K., Yang, C., & Yin, X. (2021). The effects of CEO-TMT interaction on organizational performance. *International journal of organizational analysis (2005), 29*(3), 585-602. https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2020-1996

Riedl, C., Kim, Y. J., Gupta, P., Malone, T. W., & Woolley, A. W. (2021). Quantifying collective intelligence in human groups. *Proceedings of the National Academy of Sciences - PNAS, 118*(21), 1. https://doi.org/10.1073/pnas.2005737118

Salazar, Abran J. (2012). Functional Group Communication Theory. *Encyclopedia of Communication Theory.* Ed. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2009. 417-21. SAGE Reference Online.

Shankar, S., & Tewari, V. (2023). Impact of Collective Intelligence and Collective Emotional Intelligence on the Psychological Safety of the Organizations. *Vision (New Delhi, India), 27*(4), 458–473. https://doi.org/10.1177/09722629211012256

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

Tutkimuseettinen neuvontakunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Noudettu 9.11.2023 osoitteesta https://tenk.fi/fi/tenk/julkaisusarja

Valpola, A. (2021). *Toimiva johtoryhmä* ([2. uudistettu painos].). Kauppakamari.

White, G. (2022). *Mystery of Collective Intelligence*. Ethics International Press Limited.

Winklmayr, C., Kao, A. B., Bak-Coleman, J. B., Romanczuk, P. (2023). Collective decision strategies in the presence of spatio-temporal correlations. *Collective Intelligence, Volume 2:* 1–13. https://doi.org/10.1177/26339137221148675

Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science (American Association for the Advancement of Science), 330(6004),* 686-688. https://doi.org/10.1126/science.1193147

Woolley, A. W., Aggarwal, I., & Malone, T. W. (2015). Collective Intelligence and Group Performance. *Current directions in psychological science: a journal of the American Psychological Society, 24*(6), 420-424. https://doi.org/10.1177/0963721415599543

Woolley, A. W., Chow, R. M., Mayo, A. T., Riedl, C., & Chang, J. W. (2023). Collective Attention and Collective Intelligence: The Role of Hierarchy and Team Gender Composition. *Organization science (Providence, R.I.), 34*(3), 1315-1331. https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1602

Zorn JR, T. E., & Tompson, G. H. (2001). Communication in Top Management Teams. Teoksessa Frey, L. R. (Toim.). *New Directions in Group Communication* (s. 253 – 272). https://doi.org/10.4135/9781412990042