

TEKSTIVASTINE

Tekoälyjohtajat-podcast

Jakso 4: Kuka johtaa ketä? Ihmiset, tekoäly ja johtamisen uusi työnjako / Muutosjohtamista vai paradigman muutos? Tekoäly haastaa käsityksemme johtamisesta

Hei ja tervetuloa jälleen Tekoälyjohtajat-podcastin pariin.

Tässä sarjassa me sukellaan syvälle siihen, mitä tekoälyjohtaminen tosiasias-
sassa tarkoittaa ja miten teknologia muuttaa yritysten arkea, päätöksentekoa ja
innovaatioiden syntymistä.

Tässä jaksossa on tarkoitus käsitellä erityisesti kysymystä, kumpi johtaa,
ihminen vai tekoäly?

Vieraiden kanssa pohdimme tänään, onko kyse muutosjohtamisesta vai ollaanko
tällä hetkellä todistamassa oikein isompaakin johtamisparadigman muutosta.

Osa asiantuntijoista väittää, että tekoäly ravistelee johtamisen ihan perusteita,
rooleja ja työnjakoja isommin kuin mitkään aiemmat teknologiset harppaukset.

Onkin hyvä pysähtyä miettimään, onko se muutos jo tosiasias-
sassa meidän työyhteisöjen arjessa vai onko nämä suuret harppaukset vielä odotusten tasolla?

Minä olen Anna-Mari Simunaniemi Jyväskylän ammattikorkeakoulusta ja tänään täällä
virtuaalitudiossa minun kanssani on jälleen kaksi hienoa asiantuntijaa,
jotka tuo tähän keskusteluun sekä tutkimuksellista
näkemystä että terveisiä sieltä yritys-elämästä.

Ensimmäisenä toimitusjohtaja Vilja Laaksonen,
markkinointi- ja viestintätoimisto Aava & Bangiltä.

Tervetuloa.

Ilo olla mukana tänään.

Joo.

Teidän yritys toimii markkinoinnin, viestinnän ja kasvun kiihdyttämisen
eturintamassa ja sinulla on itselläsi hyvin vahva käytännönkin ymmärrys siitä,
miten tekoäly muuttaa asiantuntijatyötä ja luovan

työn prosesseja ja organisaation sisäistä dynamiikkaa.

Tosi kiva, että pääsit mukaan tänne.

Sitten toinen keskustelija on kollegani täältä Jyväskylän ammattikorkeakoulun

liiketoimintayksiköstä johtamisen yliopettaja

ja kauppatieteiden tohtori Marianne Ekonen.

Tervetuloa sullekin.

Kiitos.

Oikein paljon mukava olla täällä juttelemassa.

Joo.

Sun tutkimusteemoja on muun muassa muutosjohtaminen ja virtuaalitiimien johtaminen.

Ja tällä hetkellä luonnollisesti tämä tekoälyjohtajat-hanke sua kovasti työllistää.

On hyvin ajankohtainen aihe.

Eli eipä muuta kuin aletaan keskustelemaan tästä teemasta.

Oikeastaan aloitetaan vaikka Vilja sun kanssa.

Sä olet toimittanut ja julkaissut tällaista Kestävän kasvun

nykytilatutkimusraporttia jo useana vuonna.

Ja tässä raportissa selvitetään johdon ja asiantuntijoiden arvioita omasta työpaikastaan ja kasvun ja kulttuurin johtamisesta.

Onko nuo raportin tulokset tai sitten sinun omat kokemuksesi jollakin tavalla osoittaneet, että tekoäly nyt sitten muuttaa tätä johtamista ja työelämää?

Mitä sieltä erityisesti nousee?

Kyllä sieltä nousee esiin, että tekoäly jo on muuttanut ja

tulee muuttamaan sitä meidän työelämää ja johtamisen tapaa.

Ehkä sieltä aineistosta nousee esiin se, että tekoäly näkyy vahvasti yritysten strategioissa tai ainakin kasvutavoitteissa.

Sen varaan laitetaan odotuksia, mutta selkeästi vastausten mukaan ne ehkä odotuksia ei ihan vielä pystytä lunastamaan siellä arjessa.

Eli mitä se konkreettisesti tarkoittaa tai miten sitä johdetaan tai miten se muuttaa sitä arkea, niin nämä on varmaan asioita, missä vielä organisaatiot on rakentamassa sitä mallia.

Ja nämä on niitä harppauksia tietysti, mitä myöskin meillä tällä hetkellä otetaan ja viedään eteenpäin.

Onko ne odotukset siis ennen kaikkea johdon itse itselleen ja organisaatiolle asettamia odotuksia, vai onko siellä myös työntekijöiden johdolle asettamia odotuksia?

Varmaan sekä että.

Johdolta ehkä nousee esiin tavallaan niitä tavoitteita, puhutaanko kasvusta tai joidenkin prosessien tehostumisesta ja varmasti ehkä työntekijöiden näkökulmasta siellä nousee osaaminen vahvemmin.

Totta kai johdonkin nostoista, mutta mitä se tarkoittaa oman osaamisen, oman ammatti-identiteetin tai oman työskentelyn näkökulmasta, että tätähän se on, johdetaan samaan aikaan sekä ihmisiä, sitä tunneilmastoa ja sitten teknologiaa.

Ja Marianne, nyt kun sä tällä hetkellä oot hyvin syvälle uppoutunut tähän Tekoälyjohtajat-projektiin ja tässähän on jo tähän mennessä ehditty noin viisikymmentä suomalaisissa yrityksissä toimivaa asiantuntijaa ja johtajaa haastatella tästä aihepiiristä, niin miten se generatiivisen tekoälyn käyttöönotto nyt näiden havaintojen pohjalta muovaa johtamista, osaamistarpeita ja organisaatioiden toimintaa?

Joo, no siis kyllä ainakin nyt, miten paljon nyt on päässyt perehtyytään tähän aiheeseen, niin siis generatiiviset tekoälyhän tosiaan hyödynnetään jo hyvin paljon näissä meidän tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä.

Eli se on jo lähtenyt muokkaamaan sitä työntekeksen tapaa.

Mutta samaan aikaan me ollaan vielä semmoisessa alkuvaiheessa, että me ei vielä edes hirveään hyvin osata sanottaa sitä, että mitä tämä muutos, mitä tämä tarkoittaa meidän työlle tai vaikka sille johtamistyölle.

Ja ihan samalla tavalla tutkijoidenkin on vielä vaikea sanoittaa, että minkälaisesta ilmiöstä tässä loppujen lopuksi on kyse, koska tämä on niin valtavan iso muutos. Mutta joka tapauksessa siis yleisestihän puhutaan, että semmoinen noin 80 prosenttia tällaista tietotyötä ja luovaa työtä tekevillä, niin tulee se työ muuttumaan.

Että niin valtavasta muutoksesta on silloin kyse ja väistämättä silloin, kun se vaikka se asiantuntijoidenkin työ muuttuu näin paljon, niin silloinhan se vaikuttaa valtavasti siihen johtamistyön muutokseen myös.

Eli ne välillisesti säteilee se muutostarve vaikka muutenkin kuin että se itse johtajan oma tekeminen tai että johtaja itse käyttäisi työssä jotakin apuvälineitä.

Joo, kyllä.

Totta kai johtajakin...

Johtajilla tarvitsee olla osaamista sen tekoälyn hyödyntämiseen, mutta samaan aikaan sitten se johtaminen tarkoittaa sitä, että miten johdetaan sitä ihmisen ja tekoälyn välistä yhteistyötä myös siellä työyhteisössä.

Joo.

Vilja, saatkin tähän nyt sitten kommentoida, koska Aava Bang on mukana tässä Tekoälyjohtajat-projektissa, niin on tosi mielenkiintoista myös kuulla, että mikä teidät sai lähteen tähän projektiin ja miltä tämä yhdessä tekeminen tähän mennessä nyt sitten vaikuttaa.

Joo, siis hyvältä vaikuttaa.

Ja tietysti tekoälyjohtajat jo teemana jotenkin resonoi vahvasti.

Me ehkä puhutaan siitä, että mitä se tulevaisuuden johtaminen on AI-ajassa tai mitä se työelämänmuutos on AI-ajassa, niin näen, että nämä liittyy siihen samaan ilmiöön.

Ja täytyy sanoa Mariannelta tosi hyvä nosta myös siitä johdon osaamisesta.

Tämä on itselläni ehkä yksi sellainen asia, mitä ollaan lähdetty nyt kuluneen

puolen vuoden aikana.

Ja ehkä vielä nopeammalla vauhdilla nyt tänne 2026 vuoden alusta painottamaan on se johtoryhmän tekoälyosaaminen, että kun me ollaan määritetty vaikka meidän tuolla osaamiskartassa eri tasoja, niin se munkin vaatimus johtoryhmän osalta, että me osataan käyttää, osataan hyödyntää, osataan sparrata.

Ja minä uskon, että siitä näkökulmasta se tekoälyosaaminen ei voi olla vain muutaman ihmisen asia, että se läpileikkaa koko sen organisaation.

Mutta minä itse uskon, että johtoryhmän pitää pystyä johtamaan sitä.

Ei välttämättä olla joka kohdassa taitavampia, mutta ymmärtää se iso konteksti ja myöskin oman esimerkin kautta näyttää, että miten se konkreettisesti näkyy siellä arjessa.

No hei, pääsitkin vähän jo johdattelemaan vähän seuraavaan ajatteleman kysymykseen,

että mitä tämä tekoälyjohtaminen sitten oikeastaan tarkoittaa.

Voitaisiin vähän tätä termiä pyöritellä.

Sehän on varsinkin tutkijoiden lempipuhuaa.

Mitä Marianne, millä tavalla sinä itse ikään kuin määrittelet tämän tekoälyjohtamisen ja minkälaisia määritelmiä kirjallisuudessa olet nähnyt?

Mitä se tarkoittaa oikeastaan?

No joo, niin kuin tiedetään, että tutkimuksellisestikin ollaan vielä aika alkuvaiheessa tässä, mutta meillähän on ollut jo aikaisemmin paljon tämmöistä digitaalisesta johtajuudesta.

Tutkimusta on tehty siitä.

Ja sitten tosiaan puhutaan tämmöistä AI-johtamisesta, tekoälyjohtamisesta.

Eli termejä vilisee aika lailla, mutta ehkä tällä hetkellä ainakin omasta näkökulmasta tarkastelisin just siitä, että kun tämä generatiivinen tekoäly tulee osaksi meidän kaikkien työtä, niin miten se sitten muuttaa sitä johtamista.

Että johtajalla pitää olla myös ymmärrystä siitä generatiivisesta tekoälystä.

Toisaalta sen mahdollisuuksista, mutta sitten myös niistä riskeistä.

Eli sellainen ymmärrys.

Ja sitten toisaalta sitten se, että miten se johtaja

itse hyödyntää sitä tekoälyä omassa työssään.

Ja toisaalta, miten se vaikuttaa siihen johtajan jokapäiväiseen työhön.

Että näistä kahdesta näkökulmasta itse tätä tarkastelen

tällä hetkellä.

Onko se, Vilja, teillä esimerkiksi tämä johtoryhmän kanssa tehtävä työ nyt,

onko se enemmän tekoälyn johtamista vai tekoälyn avulla johtamista vai ylipäänsä

vaan tämmöistä jonkunlaista muutosjohtamista tekoälyn aikakaudella?

Mietin, että onkohan se ehkä... sekoitus kaikkia näitä.

Ja toki täytyy korostaa, että ei pelkästään johtoryhmän kanssa.

Että koko meidän työyhteisö suorittaa parhaillaan meidän omaa AI-sertifikaattia.

Ja siinä on määritetty tietty perustaso, missä ollaan sitten tämän kevään aikana.

Ja sitten me lähdetään tiimikohtaisesti syventämään.

Puhutaan tasosta kaksi.

Niin käytännössä se syventävä työ on vaikka

sitten sitä, mitä johtoryhmän kanssa katsotaan.

Mutta jos pitäisi noista yksi valita, niin kyllä minä ehkä lähtisin siihen,

että meidän tarkoituksena on johtaa kestäväää

kasvua siitä meidän liiketoimintatavoitteesta käsin.

Ja tekoäly on osa sitä.

Se on osa sitä toimintaympäristöä.

Se on osa sitä viitekehystä, missä meidän

asiakkaat ja heidän asiakkaat taas sitten on.

Ja se läpileikkaa koko sen meidän toiminnan.

Puhutaanko sitten prosesseista, puhutaanko uusista palveluista,

kokonaisuuksista, mitkä tehdään kokonaan uudestaan tekoälyä hyödyntäen.

Tai sitten siitä, että miten me tuodaan tekoäly nykyisiin palveluihin.

Ja kyllä minä näen, että johtajan näkökulmasta itsekin olen kokeneet työn imua, kun olen päässyt Cloudella erityyppisiä asioita rakentamaan.

Eli ihan konkreettisesti testaamaan sitten tekoälyn käyttöä.

Mutta ehkä sellainen arkinen ja silti hirveän kriittinen asia on, että minä toivon, että meilläkin tekoäly on laadukkaamman päätöksenteon sparraaja.

Mikä tarkoittaa, että kun me mennään vaikka

kohtaamisiin, niin me ollaan sparrattu sitä pohjaa.

Mikä tarkoittaa, että parhaimmillaan me päästään niissä kohtaamisissa, mitä meillä on, niin pelkästään tiedon jakamisesta aitoon dialogiin.

Ja mitä se parhaimmillaan sitten voi tarkoittaa asiakasarvon, tuloksellisuuden tai työntekijäkokemuksen kautta.

Niin nämä on sellaisia asioita, mihin tällä hetkellä itse uskon.

Mutta varmaan sellainen arkinen haaste,

jokaisen johtajan pöydällä on kuitenkin se, että vaikka siinä tekoälyn

kehityksessä ja hyödyntämisessä oltaisiin aika pitkällä, niin meidän pitää johtaa arkea, jossa kuitenkin ihmiset käyttää tekoälyä eri tavoin.

Jo ihan työn luonteen vuoksi, mutta myös siitä näkökulmasta, että osa on käyttänyt pidempään, osa on pidemmällä siinä osaamisessa.

Ja tämä on sitten yksi palikka siellä arjessa.

Joo.

Tietysti tekoälyyn liittyen ei tietenkään ole tarkoituksenmukaista arvioida vain sitä, että kuinka laajasti sitä käytetään, vaan loppuviimein kysymys on siitä, mitä hyötyä sillä saadaan.

Niin kuin Vilja säkin sanoit, että teillä kuitenkin on se oman liiketoiminnan kehittäminen ja tuloksellisuus viime kädessä siellä tarkoituksena.

Erilaisia arvioita on muun muassa tuo yhdysvaltalainen arvostettu

MIT-tutkimusinstituutti julkaisi viime vuonna

tämmöisen raportin tekoälyn käytön tilanteesta.

Ja tämän aika rajunkin väitteen mukaan peräti 95 prosenttia yritysten tekoälykokeiluista ei tuota mitattavaa hyötyä.

Mitä tämä ehkä kertoo sitten strategisesta johtamisesta tai niistä mittareista, joilla sitä tekoälyhyötyä arvioidaan?

Mitataanko edes oikeita asioita?

No varmasti siis... osittain varmasti johtuu siitä, että me ollaan aika alkuvaiheessa ja voi olla vaikea...

kun puhutaan esimerkiksi paljon nytkin tässä meidänkin tutkimuksessa yritysten kanssa siitä, että on vaikea löytää sitä, että mistä se arvo syntyy.

Miten sitä voidaan mitata?

Mistä me tiedetään, onko tämä tehokasta?

Samaan aikaan tämä kuitenkin aiheuttaa paljon kustannuksia.

Mutta sitten se, että kun katsotaan yleisesti, vaikka tutkimuksia siitä, että miksi joku tällöinen digitaalinen transformaatio ehkä jollain lailla epäonnistuu, niin se siinä ratkaisee kuitenkin sitten se, että miten sitä johdetaan, niin kuin Viljakin tuossa aikaisemmin sanoi, että miten niitä ihmisiä johdetaan siinä muutoksessa.

Ja se on kuitenkin tällöinen kulttuurin muutos sitten, mikä siinä organisaatiossakin tapahtuu, että se on todella iso muutos.

Että ei vaan keskity siihen teknologiaan, vaan meidän pitää aina muistaa ne ihmiset siinä mukana, niin se on ainakin yksi tosi ratkaiseva menestystekijä.

Täytyy heti tarttua tuohon Marianne hyvään nostoon.

Mekin paljon puhutaan sekä meidän arjessa että meidän asiakkaiden arjessa siitä tunneilmaston johtaminen.

Eli samaan aikaan kun viedään sitä teknologiaa eteenpäin, niin meidän pitäisi pystyä huomioimaan ne asiat, mitkä näkyy siellä kulttuurin, työn tekemisen tapojen, tunneilmaston saralla.

Unohtamatta sitä, että tähän voi olla ammatti-identiteettiin vaikuttava asia, että millaisena asiantuntijana itsensä näkee.

Tämä vaatii keskustelua, kohtaamista, ymmärtämistä.

Ja jos peilaan siihen meidänkin tekemään kestäväen kasvun nykytilatutkimukseen, niin yksi ehkä haaste on se, että monessa yrityksessä ehkä ei johdeta kuitenkaan ihan sitä kokonaisuutta vielä.

Mikä tarkoittaa, että kokeilut jäävät kokeilujen asteella.

Voi olla monenlaisia yksittäisiä työkaluja tai kokeiluja.

Mutta sitten se skaalautuvuus tai se systemaattinen hyödyntäminen.

Ei vielä sitten johda siihen, että se kannattavuus nousisi.

Samoin kuin tuossa Marianne sanoi, niin tähän tuo kustannuksia yrityksille jo ihan pelkästään, vaikka osaamisen kehittämiseen varattavan ajan näkökulmasta.

Mikä tarkoittaa, että se vaatisi aika nopeata kannattavuusloikkaa, että päästäisiin sinne tuloksen tekemisen tasolle.

Mutta kyllä siinä se systemaattinen tekeminen, tiedän itsekin arjessa, että se on vaikeaa, koska kehitys on niin nopeata.

Ja se vaatii sitä, että johtoryhmä elää vahvasti sitä arkea ja ehkä arvioi nopeammin kuin ennen myöskin sitä tuloksia ja sykliä siellä arjessa.

Mitäs Marianne kommentoit?

Joo, siis tämä nopeushan on sellainen, mikä erottaa tämän generatiivisen tekoälyn aikakauden ehkä niistä aikaisemmista isoista muutoksista.

Ja tämä näkyy selkeästi myös siinä meidän tutkimusaineistossa.

Tämä aiheuttaa vähän sellaista ahdistustakin.

Sekä johdossa että työntekijöissä, että miten me voidaan pysyä tämän muutoksen mukana, kun tämä muuttuu niin nopeasti.

Mutta sitten tuo, mitä Vilja sanoit aikaisemmin, just tästä tunneilmaston johtamisesta.

Nyt kun katsotaan näitä tutkimuksia, niin selkeästi ne osoittaa just sen,

että samaan aikaan mitä enemmän me puhutaan tästä tekoälystä, ja se tulee meidän työhön mukaan, niin sitä suurempaan rooliin nousee tämmöiset pehmeät johtamistavat siellä organisaatiossa.

Eli nämä vahvistuu tulevaisuudessa.

Eli koska se on sitä, mitä se tekoäly ei voi korvata siitä johtamistyöstä, niin silloin sen painoarvo tulee selkeästi nousemaan.

Että pitää olla sitä sellaista empaattisuutta ja dialogia ja aikaa sille keskustelulle, ihmisten väliselle vuorovaikutukselle huomattavasti enemmän.

Joo.

Kiinnostaa ehkä vaikka Viljalta kuullakin, että onko sulla vinkkejä siihen, minkälaisilla vaikuttavuusmittareilla, KPI:llä, tämmöistä inhimillistä näkökulmaa ja sitä ihmisenäkökulmaa voitaisiin arvioida, jotta kuitenkin se päätöksenteko olisi datapohjasta ja perusteltua, mutta ihmisenkin huomioivaa, niin onko sulla näihin vinkkejä.

No ehdottomasti mä sanoisin, että sinällään jo aiemmin käytössä olleet työntekijäkokemukseen, sitä kartoittavat työkalut toimii hyvin.

Tämä voi näkyä kuormituksen tasolla, tavallaan mikä on sen työn imun jaksamisen ja kuormituksen välinen tasapaino, koska edelleen osaamisen kehittämisen vaatii aikaa ja se vaatii fokusta ja se tulee jonkun päälle tai jonkun rinnalle.

Ja toinen on varmasti sitten työntekijäkokemus, minkä mä näen, että se liittyy sinne ammatti-identiteettiin myös, eli

koetaanko, että se tekoäly helpottaa omaa työtä, tuo laatua siihen tai lisää asiakasarvoa, tavallaan millaiseksi sen hyöty koetaan yksilön tasolla.

Ja sitten kolmas taso on varmaan se, että miten siitä puhutaan, onko tämä ehkä johtamisviestinnän tai strategisen viestinnän kysymys.

Ja voin sanoa ihan nopean esimerkin omasta arjesta, mikä liittyy myös siihen teknologian nopeuteen tai siihen muutosvauhdin nopeuteen.

Mä olen perinteisesti laittanut työyhteisölle tällaisen viikkokirjeen,

joka on tullut aina lähtökohtaisesti joka viikko.

Välillä on voinut olla, että olen laittanut sitten joka toinen viikko vähän tunnelmia ja kuulumisia arjesta.

Ja nyt kun tämä tekoälyn kehitys on ollut niin nopeata, niin tavallaan siihen liittyvää viestintää on ollut ehkä enemmän kuin aiemmin.

Tavallaan, että missä mennään sertifiointin osalta, millaisia palveluita, mitä meillä on tullut, mitä nyt hyödynnetään.

Mikä tarkoittaa, että siis samaan aikaan kun sitä viestintää lisätään, niin pitäisi pystyä lisäämään sitä perusarvot.

Mihin me ollaan menossa?

Miksi?

Miten tekoäly liittyy siihen kokonaisuuteen?

Eli tavallaan sen perussuuntaan liittyvän viestinnän määrän ja laadun pitäisi nousta samassa suhteessa, kuin siihen tekoälyyn liittyvän viestinnän ja vuorovaikutuksen, koska muutenhan se ehkä saa korostuneen aseman.

Ja voi vaikuttaa, että onko tässä joku meidän arjessa muuttunut vielä enemmän.

Vaan että ei, että perussuunta edelleen on sama, mutta siitä pitää muistaa puhua ja sille pitää muistaa ottaa tilaa.

Aika kiva.

Tässähän tuleekin tällainen vähän paradoksaalisuus.

Siis tällainen vähän toisistaan eri suuntiin vetäviä jännitteiden havainto tai johtamisen suhteen.

Että toisaalta puhutaan ja Mariannekin tässä oli vahvasti sitä mieltä, että johtaminen muuttuu rajusti ja ehkä jopa joku johtamisen paradigman muutos käynnissä.

Mutta sitten toisaalta on tosi tärkeä muistuttaa, mitä Vilja sanoit, että kuitenkin sitten ne johtamisen peruseriaatteet, siellä säilyy ihmisten johtaminen tavallaan samanlaista kuin ennenkin.

Jääkö Marianne tässä tekoälyjohtamiskeskustelussa joku johtamisen perusosa-alue nyt sitten liian vähälle huomiolle tai harhaudutaanko me jotenkin sitten liikaakin sinne johonkin... johonkin teknologiakeskusteluun?

No siis mä sanoisin, että tuollaisessa, miten Vilja kuvaa teidän organisaation, mun mielestä teillä on hyvät lähtökohdat tähän tekoälyyn hyödyntämiseen, koska teillä siellä pohjalla näkyy jo selkeästi se, että miten te kiinnitätte huomiota tähän inhimilliseen puoleen.

Että ehkä sitten sellaiset organisaatiot tai johtajat, joilla on hyvin tällöinen perinteinen tapa johtaa, jonka nyt sitten taas nähdään, että tekoäly tietyllä lailla korvaa sellaisen perinteisen tavan, jossa mitataan ja tavallaan semmoinen vähän kovempi johtamistyyli, jos pystyy tälleen raakasti niitä jaottelemaan, niin mä näkisin, että me tarvittaisiin siinä tapauksessa enemmän keskustelua siitä, että miten tämä tekoäly parantaa meidän työelämää ja työtä.

Eli sen esille nostaminen on äärimmäisen tärkeää, että miten meidän työstä tulee merkityksellisempää.

Sieltä saattaa jäädä jotain sellaisia, ja jääkin jatkossa sellaisia rutiiniluontoisia tehtäviä pois, jolloin meillä voisi olla sitten enemmän aikaa sellaisille mielekkäämmille tehtäville.

Mutta kuten tuossa Viljakin sanoit, että nythän tämä myös samaan aikaan kuormittaa asiantuntijatyötä tekeviä, joilla on jo valmiiksi hyvin paljon asioita tehtävänä siinä pöydällä, ja sitten tätä uutta pitää kuitenkin omaksua koko ajan siinä rinnalla.

Mutta että mentäisiin kohti sitä.

Ehkä vähemmän sitä tehokkuuskeskustelua ja enemmän sitä, miten tämä parantaa meidän työelämää ja tekee työn tekemisestä mukavampaa.

Aika ehkä ristiriitaisia signaaleita kuitenkin ja ajatuksia syntyy, kun lukee uutisointia.

Esimerkiksi aika monet yritykset on nyt ihan lähipäivinäkin ilmoittanut isoistakin

irtisanomista ja todellisiin tai keksittyihin syihin vedoten, niin siinä on kuitenkin tekoälyä käytetty ikään kuin synä vähentää henkilöstöä, mikä toisaalta voi olla ymmärrettävääkin, jos ajatellaan tällaista lyhyen aikavälin ikään kuin tehokkuutta.

Mutta minulle ainakin nousee sitten toisaalta sellainen kysymys, että eikö tosiaan sitten johtaja ikään kuin keksi, keksi tälle henkilöstölle sellaista lisäarvoa tuottavaa uudenlaista roolia, jossa he nyt sitten voisi sillä inhimillisyydellä, ihmisyydellään tuoda jotakin sitä, mitä se tekoäly ei voi tuoda. Oletko sinä, Vilja, joutunut tästä näkökulmasta miettimään omaa ja työntekijöidesi roolia ihan uusiksi?

No kyllä, kyllä.

Me ollaan puhuttu siitä, ehkä niin kuin ammatti-identiteetin ja roolin näkökulmasta. Ja on puhuttu siitä, että todennäköisesti jos miettii AI:n kanssa, AI:ta työkaverina, niin sehän voi tarkoittaa sitä, että tulevaisuudessa ja lähitulevaisuudessa yhä useammalla asiantuntijalla on tavallaan se oma AI-agentti-tiimi, jonka kanssa asioita vie eteenpäin.

Niin kyllähän tämä tuo jollain tavalla ehkä tiimin johtamisen näkökulman yhä useamman työpöydälle.

Ja mun mielestä nämä on sellaisia asioita, mitä niin kuin meilläkin lähetään, paitsi meidän esihenkilöiden, myös tiimien kanssa yhdessä muotoilemaan ja miettimään.

Että ainakin itse luotan siitä, että mun pitää pystyä antaa sitä tilaa, raameja, rakenteita, tavallaan niin kuin johtoryhmän näkökulmasta.

Mutta sitten, että kyllä meidän niin kuin asiantuntijatiimit, jotka on syvällä siinä substanssissa, niin heidän ääni, heidän osaaminen on merkityksellinen siinä, että miten niitä rooleja muotoillaan.

Mitä se tavallaan tarkoittaa.

Että ei niin, että jätetään vastuu siinä niin kuin yksilöille ja tiimeille

päätöksenteosta, mutta että mahdollistetaan se muotoilu siellä asiakasrajapinnassa.

Mä uskon, että sitä kautta me saadaan se kestävä ratkaisu.

Ja juuri niin, että jos jostain kohtaa me voidaan tehdä tehokkaammin ja nopeammin, niin mitä muuta asiakasarvoa rakentavaa me pystytään tekemään.

Tavallaan sellaista aikaa, mihin aiemmin ei pystytty panostamaan sillä tavalla, kun oltaisiin haluttu.

Oletko sä Marianne, ehkä näissä sun omissa vaikka tutkimusaineistoissa tai yritysten edustajien kanssa käymisissä keskusteluissa nähnyt tällaisia onnistuneita esimerkkejä siitä, miten sillä tekoälyllä vapautunutta aikaa, työntekijäresurssia nyt sitten on pystytty kohdentamaan johonkin tuottavampaan ja vähän lisäarvoisempaan, merkityksellisempään?

No kyllä joo.

On niitä esimerkkejä tietysti sieltä löydettävissä, että sitten tavallaan ne liittyy just semmoisiin rutiiniluontoisiin työtehtäviin, mitä tekoäly pystyy tällä hetkellä jo hyvin hoitamaan.

Ja sitten myös sellaiseen positiiviseen oppimisen näkökulmaan, että tietyllä lailla sä pystyt hyödyntämään sitten, kun sulla ei mene aikaa sellaisten rutiinitehtävien tekemiseen.

Niin sä pystyt sitten käyttämään sen ajan esimerkiksi jonkun uuden asian opettelemiseen, että sä käytät sitä tekoälyä sun, tai tekoälyagenttia sun sparraajana, vaikka jonkun tietyn aihepiirin osalta siinä sun työssä.

Ja sitten toisaalta sun ei tarvitse välttämättä aina vaivata kiireistä kollegaa, jolloin se vähän tuo just sitä tekoälytyökaverina ilmiötä tähän keskusteluun mukaan.

Mutta toisaalta sitten taas me ei saada unohtaa sitä ihmisten välistä vuorovaikutusta, että me ei saada liikaa sitten taas tukeutua siihen tekoälyagenttiin.

Mutta kyllä se näkyy selkeästi, että se voi auttaa tuomaan ihan uudenlaisia näkökulmia siihen omaan työhön.

Niin tällaiset esimerkit on kyllä, niitä löytyy runsaasti.

Muutoshan on ihmiselle aina vähän psykologisesti sellainen pelottava asia.

Meihin on varmaan jotenkin sisäänrakennettu sellainen joku intuitio, että mieluummin haluttaisiin säilyttää nykytilaa kuin muuttua.

Tämä oli minusta mielenkiintoinen kanssa aika tuore tutkimus Aalto-yliopiston apulaisprofessori Natalia Vuoren johdolla tehdyissä tutkimuksissa osoitettiin, että osassa isojen teknologiayritysten johtajatiimeistä itse asiassa tekoälyn käyttäjille naureskeltiin ja nämä kokeneimmat, todennäköisesti siis vähän vanhemmat johtajat, saattavat kokea tekoälyn suhteen ehkä nuoremmat tai etevämmät kollegat jollakin lailla uhkanakin itselleen.

Eli tuleeko nyt tällainen uusi osaaminen ja ehkä uudenlainen myös johtamisosaaminen jotenkin mullistamaan näitä meidän perinteisiä valtarakenteita organisaatiossa formaalisti tai sitten epämuodollisemmin?

Oletteko pohtinut tästä näkökulmasta?

Täytyy sanoa, että itse

omassa arjessa tai asiakasrajapinnassa, niin en ole itse törmännyt tämän kaltaiseen ilmiöön.

Kyllä se tekoälyosaaminen, siihen liittyvä asiantuntijuus on ollut hyvin arvostettua myös siellä johtajakentässä.

Mutta tulee mieleen, että jos se johtajuus on liittynyt jonkinlaiseen, tavallaan tiedolla johtaminen on hyvä asia, mutta jos tiedolla johtaminen tarkoittaa sitä, että muut eivät saa sitä samaa dataa, vaan tavallaan se johtajuus on vaikka datan tuomista, niin silloinhan tämä murtaa ehkä niitä muureja, koska tietyllä tavalla se ehkä edelleen,

mä näen, että se muuttaa sitä päätöksenteon logiikkaa jollain tavalla.

Niin ehkä tästä näkökulmasta joku johtajuus voi olla hyvinkin murtumassa.

Joo ja kyllä samaa mieltä.

Kyllä se on ehkä semmoinen juurikin

tämmöinen perinteinen näkökulma, jossa se johtajuus perustuu just tämmöiseen johonkin tietyllä lailla valtaan.

Valtaan olisi sitten vaikka siihen dataan liittyen.

Kyllä varmasti, koska tämä tulee vaikuttaa meidän organisaatorakenteiden madaltumiseen pitkällä aikavälillä ja enemmän tällaisten monialaisten tiimien johtamiseen ja tavallaan niiden sillojen purkamiseen, niin kyllähän tämä silloin kertoo, että tietynlaiset sellaiset hierarkkisen vallan rakenteet varmasti rupeaa jollain tasolla murtumaan.

Että toki siihen menee varmasti vielä aikaa.

Ja sitten ehkä semmoinen, just semmoinen mikromanageeraminen, semmoinen just valvontaan keskittyvä johtaminen, niin sen varmasti tulee jäämään sitten historiaan tekoälyn myötä.

Että tarvitaan tosiaan enemmän sitä sellaista inhimillistä sen teknologian rinnalle.

Ja jos voi tähän sanoa vielä, inhimillisen rinnalla, niin kuin se oli niin hyvin sanottu, niin nostaisin esiin tämmöisen sanan kuin innostus.

Että kyllä se niin kuin johdonkin asenne sitä tekoälyosaamista ja kokeiluita kohtaan, niin kyllä se jollain tavalla,

ei pelkästään johto, vaan esihenkilöt myös, niin

kyllä se näkyy ja vaikuttaa siellä organisaatiossa.

Ja siinähan tulee myös se arvostuksen tunne.

Että annetaan tilaa heille, ketkä on kokeilleet ja kehittäneet.

Ja lähdetään sitä kautta sitä parasta osaamista hyödyntää, muttamaan sitä toimintatapaa.

Niin itse näen siinä myös ison vahvuuden.

Kun tähän tietysti myös

puhutaan paljon toisaalta siellä työyhteisöjen sisällä

tästä ehkä jonkunlaisista osaamiskuiluista ja mahdollisesta epäarvoisuuden

lisääntymistä siinä mielessä, että osat on aktiivisempia ja etevämpiä ottaen

näitä uusia osaamisia käyttöönsä.

Ja osalle se haltuunotto on sitten eri syistä hankalampaa.

Ja sitten toisaalta on myös tällainen juniori-seniori asetelma.

Että ollaan vähän niin kuin huolissaan siitä, että miten nuoret pääsee työelämään,

jos ne junioritason tehtävät ikään kuin häviää sieltä

ja kaikkien pitäisi hypätä suoraan sinne senioreiksi.

Niin mitä on johtajana tehtävissä sille, että kuitenkin

työyhteisössä olisi tällaista psykologista turvallisuutta

ja kaikilla on mahdollisuus kasvaa ja päästä mukaan tähän tuottavaan työhön.

Jos mä täältä niin kuin omat mietteet otan.

Mulle niin kuin psykologinen turvallisuus on ollut pitkään

sellainen yksi ehkä niin kuin avaintekijä omassa johtamisessa.

Mutta mä näen, että se liittyy sama, se

on niin kuin käsitepari kriittisen ajattelun kanssa.

Eli ei psykologista turvallisuutta pelkästään itsensä takia.

Vaan myös siitä näkökulmasta, että se mahdollistaa

sen läpinäkyvyyden, avoimuuden, kriittisen ajattelun.

Ja tähän niin kuin liittyy vaikka se, että uskalletaan kysyä.

Ei tule sitä tunnetta, että on tyhmiä kysymyksiä.

Tai että miksi mä en vielä osaa tätä.

Tai kannattaako tätä tehdä.

Ja mä olen itse tosi iloinen siitä, että meidän työyhteisössä juuri kun tätä

niin kuin tekoälyasiaa ollaan vahvasti viety eteenpäin.

Niin mä olin tosi iloinen, että mulle tultiin niin kuin sanomaan yhdessä kohtaa.

Että hei, kun mä olen tosi tekoäly.

Mä niin kuin näen tämän hyvänä.

Mutta onhan ok puhua niistä huolista.

Vaikka eettiseen käyttöön tai vastuullisuuteen liittyen.

Että eihän siitä tule tunne, että teillaa sen kehityksen.

Ja mä arvostan sitä, että tämä nosto tehtiin mulle.

Koska mä pystyn itse viestimään siitä.

Ja muistuttamaan, että samaan aikaan kun me mennään eteenpäin.

Niin sehän ei tarkoita sitä, ettei niistä huolista pitäisi puhua vaan päinvastoin.

Että niille pitää olla tilaa.

Liittyy ne sitten osaamiseen tai tekoälyn kehitykseen isossa kuvassa.

Eli psykologinen turvallisuus mahdollistaa sen

että myös vaikeista asioista voidaan puhua suoraan.

Kyllä.

Joo.

Ja kyllä olen ihan samaa mieltä tuosta psykologisen turvallisuuden tärkeydestä.

Ja kyllä tuossa meidänkin tutkimusaineistossa selkeästi näkyy se huoli siitä,

että toisten osaaminen on jo hyvin pitkälle kehittynyttä tässä aiheessa.

Ja toiset ei ole vielä edes oikein päässeet alkuun.

Niin silloin varmasti on hyvää esihenkilöidenkin olla siitä selvillä.

Että vaikkapa, onko siellä jotain huolia ja pelkoja,

jotka vaikka estää työntekijää käyttämästä sitä tekoälyä.

Tai että he eivät lähde perehtymään siihen.

Että ei vaan jätetä ihmisiä omaan onnensa nojaan sinne myöskään.

Että ei sitten syntyisi liikaa sellaisia osaamiskuiluja.

Että totta kai se on jokaisen omalla vastuulla.

Ja siihen ei varmastikaan haluta pakottaa ketään.

Mutta että tulisi se ymmärrys siitä, että miksi tämä on tärkeä.

Miksi sinun kannattaa olla mukana tässä kehityksessä.

Jees.

Tiedättekö, meillä alkaa olla tämä noin puolen tunnin aika meillä hurahtanut tässä.

Ehkä oikeastaan aika enää tällaiseen loppukysymykseen.

Tällainen ihan pieni ja kevyt molemmille.

Että minkälaisia vinkkejä nyt antaisit esihenkilöille ja johtajille?

Miten olla tässä ajassa relevantti, hyvä, innovatiivinen ja inhimillinen tekoälyjohtaja?

No jos minä nostan täältä vaikka kaksi keskeistä vinkkiä.

Ehkä minä ottaisin ensimmäiseksi sen, mistä jo äsken puhuttiin.

Että ollaan itse uteliaita.

Lähdetään kokeilemaan.

Se on se alkupiste.

Ja ehkä toinen nosto olisi se, että pidetään

kuitenkin se vastuu ja harkinta aina siinä mukana.

Eli ehkä isossa kuvassa hyvä muistaa, että tekoälyllä ei ole asuntolainaa, ei ole elämäntyötä tai yhteiskunnan rakenteita kiinni, mistä pitäisi pitää vastuuta.

Ja sen takia se vastuu pitäisi aina olla meillä ihmisillä.

Joo ja kyllä sellainen juurikin siihen, miten tämä tekoäly parantaa tätä meidän työelämää ja työn tekemistä siellä organisaatioissa.

Niin se on ainakin tosi tärkeä lähtökohta.

Ja sitten samaan aikaan se vastuullinen käyttö myös.

Että tasapainotellaan näiden tekoälyn hyödyntämisen ja siihen innostamisen.

Ja sitten toisaalta sen tekoälyn kriittisenkin tarkastelun ja keskustelun välillä.

Niin nämä on mun mielestä tällä hetkellä ne

tärkeimmät, mihin kannattaa kiinnittää huomiota.

Hei kiitos tosi paljon Vilja Laaksonen, Marianne Ekonen.

Oli tosi kiva jutella teidän kanssa johtamisesta

ja osaamisista ja yritysten päätöksenteosta.

Tämän podcastin taustalla on kaksi Business Finlandin rahoittamaa tutkimushanketta, Tekoälyjohtajat ja Meaningful Digital Evolution.

Minä olen siis Anna-Mari Simunaniemi Jyväskylän ammattikorkeakoulusta.

Kuullaan taas seuraavassa Tekoälyjohtajien jaksossa.

Pysykää uteliaina ja muistakaa, että yksikin uusi

kokeilu voi olla alku jollekin ihan uudelle.