

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

LARISA SNABB

Tekoälyn vaikutus IT-johtamisen identiteettiin julkishallinnossa

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
TUTKINTO-OHJELMA
YAMK
2025

TIIVISTELMÄ

Snabb, Larisa: Tekoälyn vaikutus IT-johdamisen identiteettiin julkishallinnossa
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Liiketalouden ylempi korkeakoulututkinto, Johtaminen ja palveluliiketoiminta
Huhtikuu 2025
Sivumäärä: 63

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tarkasteltiin johtajuuden identiteettiä tekoälyn aikakaudella. Työn teoreettinen viitekehys rakentui identiteetin ja teknologisen murroksen käsitteille.

Opinnäytetyön aihe on merkityksellinen, ja tutkimuksen sisältöä pidetään aiantlaatuisina, sillä tekoälyn vaikutusta johtajien identiteettiin julkishallinnossa ei ole aiemmin tutkittu samalla tavalla.

Tutkimuksen tavoitteena oli hahmottaa, miten tekoäly vaikuttaa johtajuuteen ympäristössä, jossa se on osa julkishallinnon organisaatioiden arkea ja päätöksentekoa. Erityisesti kiinnitettiin huomiota inhimillisyyden ja teknologian johtamisen merkitykseen sekä siihen, miten nämä ulottuvuudet heijastuvat uuden ajan johtajan identiteettiin.

Menetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, sillä työ tutkii syvällisesti ilmiötä, joka liittyy julkishallinnon johtamiseen ja tekoälyn vaikutukseen IT-johtajan identiteettiin. Tällaiset ulottuvuudet eivät avaudu helposti määrällisten menetelmien avulla.

Työssä hyödynnettiin haastattelumenetelmää. Teemahaastattelut tarjosivat mahdollisuuden kerätä arvokasta tietoa haastateltavien kokemuksista, mielipiteistä ja näkemyksistä. Haastattelut soveltuvat erityisesti silloin, kun pyritään ymmärtämään haastateltavien subjektiivisia käsityksiä monimutkaisista ilmiöistä, kuten tekoälyn vaikutuksesta johtamisen identiteettiin julkishallinnossa.

Tutkimus toi esiin tarpeen uudenlaisen, teknologiaa ymmärtävän johtajuuden kehittämiseksi, joka yhdistää strategisen ajattelun ja empaattisen ulottuvuuden. Tämän aiheen jatkotutkimukset ovat paitsi tarpeellisia myös ajankohtaisia. Laajemmalla osallistujajoukolla tehtävä tutkimus voisi tarkastella ammatti-identiteettiä eri johtamistasoilla toimivien johtajien näkökulmista.

Avainsanat: johtajan identiteetti, strateginen johtaminen, tekoäly, julkinen sektori

ABSTRACT

Snabb, Larisa: The impact of artificial intelligence on the identity of IT management in public administration.

Master's thesis

Master of Business Administration, Management and Service Business

April 2025

Number of pages: 63

This development work examined the identity of leadership in the age of artificial intelligence. The theoretical framework of the work was built on the concepts of identity and technological change.

The topic of the thesis is significant, and the content of the research is considered unique, as the impact of artificial intelligence on the identity of leaders in public administration has not previously been studied in a similar way.

The aim of the study was to understand how artificial intelligence affects leadership in an environment where it is part of the everyday life and decision-making of public administration organizations. Particular attention was paid to the importance of humanity and technology leadership, and how these dimensions are reflected in the identity of a modern leader.

Qualitative research was chosen as the method, as the work deeply explores a phenomenon related to public administration leadership and the impact of artificial intelligence on the identity of an IT leader. Such dimensions are not easily revealed using quantitative methods.

The thesis employed the interview method. Thematic interviews provided an opportunity to gather valuable insights into the interviewees' experiences, opinions, and perspectives. This method is particularly well-suited for exploring subjective perceptions of complex phenomena, such as the impact of artificial intelligence on leadership identity in public administration.

The study underscored the need for a new kind of technology-aware leadership, one that integrates strategic thinking with an empathetic dimension. Further research on this topic is not only necessary but also timely. A study involving a broader group of participants could explore professional identity from the viewpoints of leaders at various management levels.

Keywords: leadership identity, strategic leadership, artificial intelligence (AI), public sector

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	6
2.1 Kohdeorganisaatio	6
2.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus	9
2.3 Teoreettinen viitekehys.....	10
3 LÄHESTYMISTAPA JA TIEDONKERUUMENETELMÄT	12
3.1 Tutkimusmenetelmät	12
3.2 Tapaustutkimus	15
3.3 Haastattelut	15
3.4 Lähteiden käyttö	18
4 TEKÖÄLY OSANA JOHTAMISTA	19
5 JOHTAJAN IDENTITEETIN KÄSITE	21
6 JOHTAJAIDENTITEETTI JULKISHALLINNOSSA.....	24
6.1 Julkisen sektorin historia	25
6.2 Julkisjohtamisen erilaisuus	26
6.3 Tulevaisuuden ennakkoinnin merkitys johtamisessa.....	28
7 IDENTITEETTI STRATEGISEN JOHTAMISEN YTIMESSÄ.....	29
7.1 Johtamisen muuttuva rooli tekoälykaudella	29
7.2 Tekoälyn integrointi ja strateginen suunnittelu.....	32
7.3 Johtajan sosiaaliset taidot	33
7.4 Tasapainoa johtamisessa.....	35
7.5 Arvopohjainen johtaminen	37
8 TUTKIMUSTULOKSET	38
8.1 Strateginen johtaminen.....	44
8.2 Eettinen johtaminen.....	46
8.3 Ihmisten johtaminen	48
9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	50
LÄHTEET.....	55
LIITE 1. HAASTATTELUKYSYMYKSET	62

1 JOHDANTO

Tekoälyn kehitys on ollut viime vuosina erittäin nopeaa, ja se jatkaa kehittymistään vauhdilla. Tekoälyn nopea kehitys tuo mukanaan sekä suuria mahdollisuuksia että haasteita. Johtamisen rooli muuttuu lähivuosina, ja yksi merkittävä syy tähän on tekoälyn kehittyminen.

Johtajuus ja johtajan identiteetti ovat olleet kiinnostukseni kohteena jo pitkään ennen tämän tutkimuksen aloittamista. Johtajuus ei ole pelkästään rooli organisaatiossa, vaan se rakentuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa, ja johtajan identiteetti kehittyy usein näiden vuorovaikutusten myötä. Ymmärtämällä, miten johtaminen tulee muuttumaan, voidaan paremmin hahmottaa, kuinka suuri vaikutus sillä on johtajan identiteettiin.

Tekoäly puolestaan on laaja aihe, joka vaatii tutkimusta useista eri näkökulmista. Johtamisen tarkastelu tekoälymurroksen aikana on erityisen ajankohtainen ja merkittävä aihe. Opinnäytetyössä on tarkoitus syventyä tähän teemaan muun muassa teemahaastatteluiden avulla.

Yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioissa on eroja, ja tämä on tärkeää ottaa huomioon, kun puhutaan johtamisesta, digitalisaatiosta ja johtajan identiteetistä. Yksityisellä sektorilla korostetaan kilpailua ja kasvua, mikä tekee siitä joustavamman ja nopeamman reagoimaan erilaisiin muutoksiin. Toisaalta julkisella sektorilla arvostetaan vakautta, mikä usein johtaa hitaampaan ja varovaisempaan suhtautumiseen muutoksiin. (Koskimies ym., 2022).

Opinnäytetyön aihe on merkityksellinen, ja tutkimuksen tuloksia pidetään ainutlaatuisina, sillä tekoälyn vaikutusta johtajien identiteetin muutokseen julkishallinnossa ei ole aiemmin tutkittu samalla tavalla.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Julkishallinnon organisaatioiden toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja siihen vaikuttaa digitalisaation ja tekoälyn nopea kehitys. Tässä opinnäytetyön osassa käsitellään tutkimustyön taustaa ja tavoitteita ja tarkastelu painottuu kohdeorganisaation esittelyyn, tutkimuksen lähtökohtiin, tavoitteisiin, rajauksiin sekä tutkimuskysymyksiin.

2.1 Kohdeorganisaatio

Kansaneläkelaitoksessa hoidetaan Suomessa asuvien perusturvaa eri elämäntilanteissa, ja organisaation asiakkaina pidetään Suomen sosiaaliturvaan kuuluvia henkilöitä. Kansaneläkelaitos perustettiin vuonna 1937, ja sen alkuperäinen tehtävä oli kansaneläkkeiden maksaminen. Sittemmin Kansaneläkelaitoksen rooli on laajentunut merkittävästi. Nykyään se myöntää asiakkaille monia erilaisia etuuksia. (Kansaneläkelaitos, 2024.)

Kansaneläkelaitoksen toiminnan laajentaminen on vastannut erilaisiin yhteiskunnallisiin tarpeisiin, ja organisaatiossa pyritään tarjoamaan asiakkaille turvaa ja tukea elämän eri tilanteissa. Sen keskeinen tehtävä on huolehtia asiakkaistaan. (Kansaneläkelaitos, 2024.)

Kansaneläkelaitos on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos, ja sen hallintoa sekä toimintaa valvovat eduskunnan valitsevat valtuutetut. Organisaation asema on vahvistettu perustuslaissa ja laissa Kansaneläkelaitoksesta (731/2001). Kansaneläkelaitoksen toimintaa johtaa hallitus, jonka valtuutetut valitsevat ja valtio rahoittaa suurimman osan organisaation menoista. (Kansaneläkelaitos, 2024.)

Kansaneläkelaitoksen periaatteena on olla asiakkaille "Elämässä mukana – muutoksessa tukena." Organisaation arvot korostavat toimintatapoja ja ohjaavat sen toimintaa.

1. Ihmisiä arvostava – Kansaneläkelaitoksen toiminta perustuu asiakkaiden kunnioittamiseen ja heidän tarpeidensa huomioon ottamiseen.
2. Osaava – Kelalaisten asiantuntemus korostuu organisaation kyvykkyyden varmistamisessa.
3. Yhteistyökykyinen – Kansaneläkelaitoksessa korostetaan yhteistyötä, joka tekee työskentelystä tehokkaampaa.
4. Uudistuva – Organisaatio panostaa kehittymiseen ja muutosvalmiuteen huomioiden yhteiskunnan muuttuvat tarpeet.

Organisaation periaatteet ja arvot luovat perustan sille, miten Kansaneläkelaitos palvelee asiakkaitaan ja toimii osana yhteiskuntaa, erityisesti muutosten keskellä. (Kansaneläkelaitos, 2024.)

Julkisten palvelujen tavoitteena on edistää yhteiskunnan hyvinvointia ja turvata kansalaisten perusoikeudet. Vaikka toimintaa kohtaan esitetään ajoittain kritiikkiä, suomalainen hyvinvointimalli on saavuttanut kansainvälistä arvostusta ja sitä pidetään monille maille esimerkkinä. Haasteita kuitenkin ilmenee, sillä julkisen talouden resurssit ovat kiristymässä samaan aikaan, kun palveluiden tarve kasvaa (Ekroos, 2024). Erityisesti Kansaneläkelaitoksessa strateginen johtaminen korostuu, sillä palveluiden digitalisaatiota ja tekoälyn hyödyntämistä on edistettävä, jotta kasvaviin tarpeisiin voidaan vastata tehokkaasti.

Kansaneläkelaitoksen strategiset tavoitteet perustuvat tietoon, luottamukseen ja tehokkuuteen. Asiakaskokemus rakentuu luottamuksen varaan, vaikuttavuutta saadaan tiedon avulla ja teknologian avulla mahdollistetaan tehokas ja merkityksellinen toiminta. Kansaneläkelaitoksen strategisten tavoitteiden nähdään olevan hyvin linjassa julkishallinnon tarpeiden kanssa. (Kansaneläkelaitos, 2024.)

Kelan strateginen tulevaisuuskuva: sosiaaliturvan ekosysteemi asiakkaiden tukena ja yhteiskunnan arvona (A)



Kuva 1. Kansaneläkelaitoksen strateginen tulevaisuuskuva.

Tulevaisuuskuvasessa kuvataan mitä Kansaneläkelaitos tavoittelee eri osa-alueilla. Asiakkaille pyritään tarjoamaan entistä parempia palveluita. Organisaation toiminta tehostetaan modernilla teknologialla, erityisesti tekoälyn avulla. Tekoälyllä tuetaan päätöksentekoa ja henkilöstöresurssien kohdentamista, tarjotaan jatkuvaa osaamisen kehittämistä, erityisesti tekoälyn ja digitalisaation osalta. Kulttuuriin luodaan avoin ilmapiiri, jossa yhteistyötä ja myös tekoälyn hyödyntämistä korostetaan paljon. Kaiken kaikkiaan Kansaneläkelaitos haluaa olla edelläkävijä, joka tuottaa arvoa paitsi asiakkailleen myös koko yhteiskunnalle, hyödyntäen tekoälyä kaikilla alueilla. (Kansaneläkelaitos, 2024.)

Organisaation tavoitteena on olla vahva toimija sosiaaliturvajärjestelmässä. Strategisen tulevaisuuskuvasen toteutumiseen vaikuttavat toimintaympäristön epävarmuustekijät sekä se, millaiseksi yhteiskunta rakentuu. Toteutumiseen

vaikuttaa myös se, kuinka paljon tulevaisuudessa yksinkertaistetaan sosiaaliturvaa. (Kansaneläkelaitos, 2024.)

2.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tutkimuksen aihekokonaisuutta tarkastellaan pääkysymyksen kautta: Miten tekoälyn kehittyminen haastaa perinteiset käsitykset johtajuudesta ja muokkaa IT-johtajien identiteettiä nopeasti muuttuvassa teknologisessa ympäristössä? Myös mahdolliset apukysymykset:

1. Miten tekoälyn hyödyntäminen vaikuttaa IT-johtajien johtamistyöhön julkishallinnossa ja mitä tekoälyn hyödyntäminen vaatii johtajuudelta?
2. Millaiset ominaisuudet auttavat IT-johtajia navigoimaan tekoälyn tuomissa mahdollisuuksissa ja haasteissa?

Päätavoitteena on analysoida tekoälyn vaikutuksia johtajuuden käsitteelliseen ymmärrykseen ja johtajien identiteetin rakentumiseen julkishallinnon teknologisessa kontekstissa. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten IT-johtajien identiteetti muuttuu tekoälyn aikakaudella. Erityisesti pyritään ymmärtämään, millaisia muutoksia johtajat kokevat nykyjohtamisessa, kun he siirtyvät perinteisestä teknisestä johtamisesta kohti inhimillisempää ja strategisempää johtajuutta.

Tekoälyn avulla johtamiseen tuodaan merkittäviä muutoksia, sillä se mahdollistaa päätöksenteon nopeuttamisen johtamisessa. Tekoälyllä voidaan tehostaa strategista suunnittelua ja parantaa johtajan kykyä reagoida nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Tutkimuksessa korostetaan tekoälyn tuomia eettisiä ja inhimillisiä haasteita, erityisesti tasapainon löytämistä ihmislähtöisen johtamisen ja teknologian hyödyntämisen välillä. Tekoälyn vaikutukset eivät rajoitu pelkästään johtamiseen, vaan niillä herätetään myös kysymyksiä identiteetin muutoksista tekoälyn aikakaudella.

Tutkimuksessa pyritään syventämään ymmärrystä tekoälyn roolista johtamisen tukena sekä sen vaikutuksista julkishallinnon johtamistyöhön. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa ne ominaisuudet, joita IT-johtajat tarvitsevat sopeutuakseen tekoälyn mukanaan tuomiin muutoksiin. Erityisenä tarkastelukohteena pidetään sitä, miten strateginen johtaminen julkishallinnossa ja tekoäly yhdessä vaikuttavat johtajan identiteettiin.

Tutkimuksen aihealueen rajauksena pidetään tekoälyn hyödyntämistä IT-johtamistyössä Kansaneläkelaitoksessa, sitä varten haastatellaan kohdeorganisaation muutamia ylimmän ja keskitason johtajia. Haastateltavat valitaan huolellisesti, jotta tutkimuksessa voidaan hyödyntää asiantuntevia ja monipuolisia näkökulmia. IT-johtajat omaavat syvällistä asiantuntemusta teknologiasta ja sen vaikutuksista organisaatioiden toimintaan. Tutkimuksessa käsitellään ainoastaan IT-johtajien ammatillisen identiteetin muutosta, ja tutkimus on rajattu siihen.

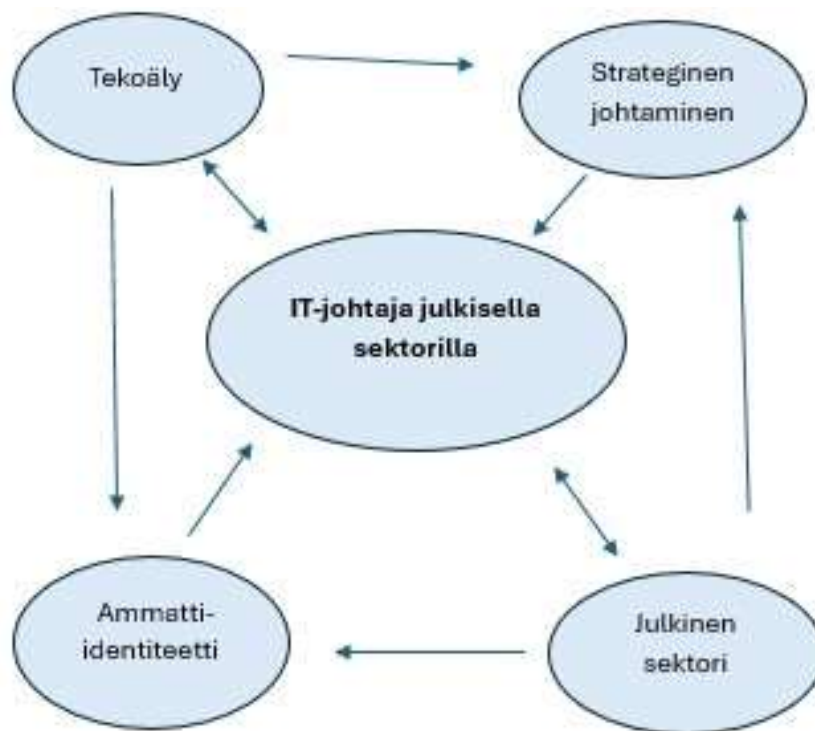
Tutkimuksessa keskitytään nykyhetkeen ja lähitulevaisuuteen, jättäen tekoälyn historian sekä tulevaisuusskenaariot pois tarkastelusta. Painopiste asetetaan strategiseen johtamiseen julkishallinnossa, mutta tutkimuksessa tarkastellaan myös muita johtamiseen liittyviä teemoja.

Tutkimus keskittyy johtamiseen, ei tekoälyn tekniseen analyysiin. Vaikka tekoäly on osa opinnäytetyön teemaa, se käsitellään ainoastaan johtamisen näkökulmasta. Tekoäly toimii enemmän johtajien tukiälynä, joka mahdollistaa uudenlaisia ratkaisuja johtamisessa. Opinnäytetyöstä muodostuu tutkimustyö tekoälystä johtamisen uudistajana tai tukena, ja siinä käsitellään tekoälyn vaikutuksia johtamiseen sekä sen myötä jokaisen johtajan identiteettiin.

2.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksessa tarkastellaan tutkimuskysymysten kannalta tärkeitä teoreettisia aihepiirejä, jotka liittyvät julkishallinnon johtajan identiteettiin, tekoälyyn sekä strategiseen johtamiseen. Näiden teemojen pohjalta muodostetaan

kehittämistyön teoreettinen viitekehys, joka esitetään tarkemmin kuviossa 1. Kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten avulla analysoidaan, miten nämä osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja tukevat tutkimuksen kokonaiskuvan muodostamista.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen kehys muodostaa aiheeseen ja tutkimuskysymyksiin keskeisimmät käsitteet. Se kuvaa, kuinka johtaminen tulee muuttumaan tekoälyn ja teknologian vaikutuksesta tulevaisuuden johtamisen eri ulottuvuuksiksi ja miten se vaikuttaa ammatti-identiteettiin.

Strategisella johtamisella kuviossa korostetaan organisaation strategisten tavoitteiden ja johtamisen merkitystä. Strategista johtamista tarvitaan julkishallinnossa. Julkishallinnon toiminta perustuu tiukkaan sääntelyyn sekä selkeästi määriteltyihin toimintaperiaatteisiin. Johtajan tulee tunnistaa tekoälyn ja digitalisaation vaikutus strategisten tavoitteiden saavuttamiseen tekoälyn

aikakaudella. Tekoäly muokkaa IT-johtajan tehtäviä ja edellyttää häneltä uudenlaista johtamistapaa, mutta myös uusia kyvykkyyksiä ja osaamista. Kuvio osoittaa, kuinka IT-johtajan identiteetti on vuorovaikutuksessa kaikkien näiden tekijöiden kanssa.

Tutkimuksen avulla voidaan saada syvällistä tietoa ja käytännön työkaluja siitä, miten tekoäly ja teknologiset muutokset muovaavat johtajuutta ja mitä ominaisuuksia johtajilta edellytetään, jotta he voivat menestyä ja tukea organisaatioitaan tulevaisuudessa.

Tutkimuskysymysten, teoreettisen viitekehyksen ja käsitteiden määrittelyn avulla luodaan pohja lähestymistavan ja tutkimusmenetelmien lisävalinnalle. Määritettyjen käsitteiden ja viitekehyksen perusteella voidaan tehdä valintoja siitä, kuinka tutkimuksessa tarkasteltavat ilmiöt lähestytään ja mitä menetelmiä käytetään tiedon keräämiseen ja analysointiin.

3 LÄHESTYMISTAPA JA TIEDONKERUUMENETELMÄT

Tässä opinnäytetyön osassa tarkastellaan valittuja tutkimusmenetelmiä sekä perustellaan niiden sopivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta tutkimuksen tavoitteiden kannalta. Tutkimuksen onnistumisen kannalta valitut menetelmät määrittävät, miten tutkimuskysymyksiin vastataan ja millainen tieto muodostaa tutkimuksen perustan.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Kaikki tutkimusmenetelmät jaetaan kahteen päätyyppiin: kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisenä tavoitteena on havaita ja selittää syy- ja seuraussuhteita, ja tutkimuksen pohjana ovat mitattavat ja todennettavat ilmiöt. Tällä lähestymistavalla pyritään

mittaamaan ja analysoimaan ilmiöitä numerodatan avulla. (Hirsjärvi ym., 2007, s. 129.)

Hirsjärven ym. (2007, s. 150–152) mukaan kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa keskitytään ilmiöiden ymmärtämiseen ja niiden monimuotoisuuden kuvaamiseen. Tällä menetelmällä pyritään tarkastelemaan tutkimuskohdetta syvällisesti. Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan tutkittavan ilmiön subjektiivisia kokemuksia, ja tavoitteena on tuottaa yhä syvempää ymmärrystä aiheesta.

Näiden menetelmien valinta riippuu tutkimuskysymyksistä, tavoitteista ja siitä, millaista tietoa tutkimuksella halutaan tuottaa. Usein kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä pidetään toisiaan täydentävinä, ja niitä voidaan käyttää myös yhdessä.

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii selvityksen toteuttamiseen erityisesti silloin, kun tavoitteena on ilmiön ymmärtäminen. Laadullinen tutkimus keskittyy ilmiön syvälliseen ja monipuoliseen ymmärtämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään ihmisten tulkintoihin. Tavoitteena on koota näkemyksiä, joiden kautta tuodaan esiin ihmisten subjektiivisia käsityksiä tutkimusaiheesta. (Vilkkä, 2021, kohta Laadullinen analyysi; Kananen, 2008, s. 24-25.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston laatu on tärkeää. Laatua määrittävät aineiston monipuolisuus sekä se, kuinka hyvin tutkimus vastaa toiminnallisen tutkimuksen asettamiin tavoitteisiin ja kohderyhmän tarpeisiin. Laadullisessa tutkimuksessa laaja aineistomäärä edistää hyvän lopputuloksen saavuttamista. (Vilkkä, 2021, kohta Laadullinen analyysi.)

Laadullinen tutkimus on prosessi, jonka avulla pyritään järjestelmällisesti hankkimaan, analysoimaan ja tutkimaan tietoa tietyistä ilmiöistä, ongelmista tai kysymyksistä. Tutkimuksessa otetaan huomioon kaikki näkökulmat ja tekijät kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen tulokset ovat ainutlaatuisia. (Tuomi, s. 97.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keräämistä jatketaan niin kauan, kunnes se on riittävä tutkimusongelman ratkaisemiseen. Aineiston analysointi määrittää, milloin kerätty materiaali on riittävä, ja tätä prosessia ohjaa tutkijan kyky ymmärtää ilmiö syvällisesti. Ennen tutkimuksen alkua ei voida tarkasti määrittellä, kuinka paljon tai minkälaista tietoa tarvitaan, sillä aineiston määrä ja laatu muotoutuvat tutkimusprosessin edetessä. (Kananen, 2014, s. 18–19.) Laadullisessa tutkimuksessa suositetaan suoraan ihmisiltä saatua tietoa sen sijaan, että tietoa kerättäisiin mittausvälineiden avulla. (Kananen, 2014, s. 23.)

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska opinnäytetyö tarkastelee syvällisesti ilmiötä, joka liittyy julkishallinnon johtamisen ja tekoälyn vaikutukseen julkishallinnon IT-johtajan identiteettiin. Laadullinen tutkimus mahdollistaa ilmiön ymmärtämisen ja tuo esille eri näkökulmia. Tutkimuksessa käsitellään ulottuvuuksia, jotka eivät helposti avaudu määrällisten menetelmien avulla.

Tutkimuksessa käytettiin laadullista analyysimenetelmää aineiston systemaattiseen jäsentämiseen ja syvälliseen tulkintaan. Tämän menetelmän avulla pyritään ymmärtämään tekoälyn vaikutusta johtajaidentiteettiin haastateltavien kokemusten ja käsitysten kautta.

Teemahaastatteluiden litteroidut vastaukset analysoidaan vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa aineistosta poimitaan tekoälyn, inhimillisyyden ja johtajuuden teemoihin liittyvät keskustelut. Toisessa vaiheessa ne ryhmitellään eriluokkiin, jotka heijastelivat johtajuusidentiteetin rakentumisen eri ulottuvuuksia, kuten teknologista osaamista, empatiaa, vuorovaikutusta ja strategista ajattelua. Kolmannessa vaiheessa muodostetaan erityisteemat, joiden kautta tarkastellaan identiteetin muutosta laajemmassa kontekstissa.

Laadullinen analyysimenetelmä ja teemahaastattelut soveltuvat hyvin tämänkaltaiseen tutkimukseen, jossa pyritään ymmärtämään syvällisesti yksilöllisiä tulkintoja ja merkityksiä, joita ei voida toteuttaa samalla lailla määrällisellä menetelmällä.

3.2 Tapaustutkimus

Opinnäytetyössäni tutkitaan johtamisen ja tekoälyn vuorovaikutusta Kansaneläkelaitoksessa, keskittyen erityisesti siihen, miten tekoäly voi tukea ja muuttaa johtamista lähitulevaisuudessa sekä miten se heijastuu johtajan identiteettiin. Tutkimusta varten valitaan menetelmät, jotka mahdollistavat syvällisen tarkastelun monimutkaisista ilmiöistä, joita julkishallinnossa esiintyy. Tapaustutkimus on tutkimuksellinen lähestymistapa, joka tukee tavoitteideni saavuttamista. Se tarjoaa mahdollisuuden tarkastella tutkimuskohdetta monipuolisesti.

Ojasalon ym. (2015, s. 52–53) mukaan tapaustutkimus on erityisen hyödyllinen menetelmä, kun halutaan tutkia yksittäistä tapausta syvällisesti sen omassa kontekstissaan. Tapaustutkimus soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa tutkimuskohde on monimutkainen tai siihen liittyvät prosessit vaativat kontekstuaalista tarkastelua. Oleellista tapaustutkimuksessa on, että kohde ymmärretään tietyssä kokonaisuutena, tapauksena.

Metsämuuronen (2008, s. 16) toteaa, että tapaustutkimus on empiirinen menetelmä, jolla saadaan kuvaamaan tapahtumia tai ihmisiä tietyssä ympäristössä. Tutkimuksen avulla voidaan myös ymmärtää tutkittavaa ilmiötä paremmin. Erikssonin ja Koistisen (2014, s. 10) mukaan tapaustutkimuksessa voidaan yhdistää sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä, mikä mahdollistaa monipuolisen tiedonkeruun ja analyysin.

3.3 Haastattelut

Aineistonkeruumenetelmäksi valitaan teemahaastattelut, jotka tarjoavat joustavan ja dynaamisen lähestymistavan tutkimusongelman tarkasteluun. Teemahaastattelujen avulla voidaan kerätä arvokasta tietoa haastateltavien kokemuksista, mielipiteistä ja näkemyksistä. Tätä menetelmää käytetään erityisesti silloin, kun pyritään ymmärtämään haastateltavien subjektiivista käsitystä monimutkaisesta ilmiöstä, kuten johtamisen ja tekoälyn yhdistämisestä julkishallinnossa.

Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään aineiston hankinnassa yksilöhaastatteluja, ryhmähaastatteluja tai havainnointia. Tässä tutkimuksessa aineistoa kerätään yksilöhaastatteluilla. Tutkimusta varten toteutetaan ainoastaan yksilö- tai teemahaastatteluja, eikä ryhmähaastatteluja käytetä.

(Juuti & Puusa, 2020, kohta Laadullinen tutkimus; Kananen, 2015, s. 85–87.)

Teemahaastattelu on haastattelumenetelmä, jossa keskustelun keskeiset teemat suunnitellaan tarkasti etukäteen. Verrattuna strukturoituun haastatteluun, teemahaastattelu ei noudata tarkkaa kysymyslistaa. Haastattelun kysymykset, niiden järjestys ja painotukset voivat muuttua haastattelujen aikana ja haastatteliija voi sovittaa kysymyksiä tilanteen mukaan. (Ojasalo ym., 2015, s. 41.)

Haastattelujen avulla on tarkoitus selvittää, miten IT-alan esihenkilöt kokevat muutoksia johtamisessa ja tekoälyn vaikutukset tulevaisuuden johtamiseen. Teemahaastatteluissa käsitellään aiheita keskustelun avulla, ja ilmiön odotetaan hahmottuvan tämän prosessin myötä. Teemahaastatteluissa korostetaan tutkijan ja haastateltavan välistä vuoropuhelua, joka nähdään erittäin tärkeänä. Teemahaastattelujen toteuttamista varten laaditaan haastattelusuunnitelma sekä teemahaastattelurunko. (Kananen, 2015, s. 83.)

Asiantuntijahaastattelu on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa haastatellaan henkilöitä, joilla on erityistä tietoa tai osaamista tutkittavasta aiheesta. Asiantuntijuus ei kuitenkaan ole pysyvä ominaisuus tai yksilön henkilökohtainen kyky, vaan se määrittyy aina suhteessa ammatilliseen tehtävään ja asemaan, kuten toteavat Alastalo ym. (2017, s. 214-215). Haastattelujen tavoitteena on kerätä tietoa haastateltavien käsityksistä, kokemuksista ja tulkinnoista liittyen tutkittavaan ilmiöön. Tässä yhteydessä itse haastateltava ei ole tutkimuksen kohde, vaan hänen tietonsa ja näkemyksensä.

Asiantuntijat valitaan haastateltaviksi heidän erityisosaamisensa perusteella, ja heidän kautta pyritään saamaan syvällistä ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Asiantuntijahaastattelujen tuottaman tiedon rajallisuus tiedostetaan. Haastateltavien vastauksissa voidaan havaita sekä heidän tietonsa

pohjautuvia näkemyksiä että henkilökohtaisia tulkintoja ja piileviä vaikuttimia. Tämä rajoittaa sitä, kuinka kattavaa ja objektiivista tietoa haastattelujen avulla voidaan saavuttaa. Tästä huolimatta asiantuntijahaastattelua pidetään arvokkaana menetelmänä silloin, kun pyritään syventämään ymmärrystä monimutkaisista ilmiöistä tai kokoamaan käytännön kokemuksiin pohjautuvaa tietoa, jota ei muilla menetelmillä voida hankkia. (Alastalo ym., 2017, s. 218-219.)

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastatteluja, jotka toteutetaan Microsoft Teamsin kautta. Microsoft Teams tarjoaa nykyaikaisen ja joustavan alustan haastatteluiden järjestämiselle, mikä mahdollistaa haastateltavien osallistumisen sijainnista riippumatta. Tutkimukseen osallistuvat henkilöt työskentelevät johtamistehtävissä, minkä vuoksi aikataulujen yhteensovittaminen koetaan haastavaksi. Haastattelut toteutetaan etänä, sillä niiden käyttöä pidetään nykyaikaisena ratkaisuna. Haastattelut tallennetaan tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti, ja haastateltavilta pyydetään suostumus tallentamiseen.

Opinnäytetyössä noudatetaan tutkimuseetiikan periaatteita sekä hyvää tieteellistä käytäntöä, varmistaen tutkimuksen eettisen ja laadukkaan toteutuksen. Osana tutkimusta järjestetään haastattelut Kansaneläkelaitoksen IT-johtajien kanssa, joille ilmoitetaan etukäteen haastatteluiden liittyvän opinnäytetyöhön. Haastatteluissa käsitellään johtamista tekoälyn murroksen näkökulmasta strategisen johtamisen tasolla, ja tarkastellaan sen vaikutusta johtajien identiteettiin. Tutkimuksen eettisyyttä varmistetaan sillä, että haastateltavien henkilötietoja ei kerätä eikä paljasteta, eikä vastaajista voida tehdä tunnistettavia johtopäätöksiä annetuista vastauksista.

Haastatteluihin osallistuvat johtajat määritellään tarkasti asetettujen kriteerien ja huolellisen harkinnan perusteella. Heiltä saadaan syvällistä asiantuntemusta tekoälystä ja sen soveltamisesta organisaatiossa. Lisäksi heiltä odotetaan vahvaa luottamusta tekoälyn mahdollisuuksiin sekä myönteistä näkemystä tulevaisuudesta myös johtajuuden näkökulmasta.

Haastattelut soveltuvat erityisen hyvin tilanteisiin, joissa tarkastellaan johtajien kokemuksia sekä identiteetin rakentumista. Johtamisidentiteetti on moniulotteinen ilmiö, jonka ymmärtäminen edellyttää syvällistä keskustelua ja joustavaa lähestymistapaa. Haastattelujen avulla on mahdollista tarkentaa ja syventää vastauksia tutkimuskysymysten näkökulmasta, mikä ei onnistuisi esimerkiksi kyselylomakkeiden avulla. Haastattelut tukevat laadullisen tutkimuksen tavoitetta saada syvällistä tietoa haastateltavien kokemuksista nopeasti muuttuvassa teknologisessä toimintaympäristössä.

Tässä opinnäytetyössä toimitaan vastuullisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti ja noudatetaan hyvää tutkimuseettistä ohjeistusta. IT-johtajien haastatteluihin osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen, ja tutkimuksessa huolehditaan sekä IT-johtajien anonymiteetistä että luottamuksellisesta tiedonkäsitteystä.

3.4 Lähteiden käyttö

Koska tekoälyn kehityksen uskotaan etenevän todella nopeasti, korostetaan tutkimuksessa ajankohtaisen, laadukkaan ja monipuolisen kansanvälisen lähdemateriaalin merkitystä. Johtamiseen, identiteettiin ja tekoölyyn liittyvää ajankohtaista kirjallisuutta hyödynnetään opinnäytetyössä monipuolisesti.

Julkishallinnon IT-johtajan identiteettiä ja tekoölyä yhdistävästä aiheesta saatavilla olevaa kirjallisuutta ei ole, mutta esimerkiksi tekoölyyn sekä johtamiseen erikseen liittyvää tutkimusta ja kirjoituksia löytyy runsaasti. Tekoöly on jatkuvasti kehittyvää, jonka uusin tieto ei aina ehdi tieteellisiin julkaisuihin ennen kuin se on jo osittain vanhentunutta. Näin ollen vertaisarvioimattomat lähteet, kuten asiantuntijablogit, raportit ja teknologia-alan julkaisut, tarjoavat ajankohtaista ja käytännönläheistä lisäarvoa, jota ei tieteellisestä kirjallisuudesta vielä ole ollut saatavilla. Näillä lähteillä täydennetään tieteellistä kirjallisuutta tarjoamalla erilaisia näkökulmia kokonaiskuvaan tekoälyn vaikutuksista

organisaatioiden johtamiseen. Vertaisarvioimattomista lähteistä saadaan arvokasta lisätietoa tutkimukseen tekoälyn vaikutusten ymmärtämisessä johtamiseen ja johtajan identiteetin muokkautumisessa.

Tutkimuksessa käytetään paljon ajankohtaisia vertaisarvioituja tutkimuksia. Vertaisarvioidut lähteiden avulla voidaan varmistaa analyysin tieteellinen paikansapitävyys ja syvällisyys. Näiden lähteiden avulla pyritään myös hahmotamaan ilmiöiden laaja-alaiset yhteydet ja niiden merkitys tutkimuksen kontekstissa.

Vertaisarvioimattomien lähteiden tiedolla pyritään asettamaan ne kontekstiin suhteessa tieteellisiin lähteisiin, mikä mahdollistaa tasapainoisen ja monipuolisen analyysin aiheesta. Yhdistämällä nämä kaksi lähdekokonaisuutta, tutkimuksessa pystytään tarjoamaan syvällisemmän ymmärryksen siitä, miten ilmiöitä tarkastellaan eri näkökulmista.

4 TEKOÄLY OSANA JOHTAMISTA

Tekoäly on nopeasti kehittyvä teknologia, jonka avulla voidaan tuoda merkittäviä muutoksia monille eri aloille. Tekoälyn määritelmä ja käsitteet vaihtelevat eri lähteissä, mutta yleisesti sillä tarkoitetaan järjestelmiä, joilla pystytään suorittamaan tehtäviä, jotka tavallisesti edellyttävät ihmisen älykkyyttä. Tässä osiossa tarkastellaan tekoälyn käsitteitä eri lähteiden mukaan, minkä jälkeen pohditaan, miten tekoäly tulee muokkaamaan johtamista.

Savolainen (2024, s. 18) määrittelee tekoälyn siten, että sillä tarkoitetaan tietokonejärjestelmien ja algoritmien kykyä suorittaa erilaisia tehtäviä. Tekoälyllä voidaan toteuttaa monia käyttötarkoituksia, ja sen tehtäviin lasketaan muun muassa tiedon analysointi, päätöksenteko, kielen ymmärtäminen sekä monimutkaisten ongelmien ratkaiseminen. Savolaisen mukaan tekoälyn

hyödyntämisellä pystytään merkittävästi parantamaan prosesseja ja tuomaan uusia mahdollisuuksia monilla aloilla.

Tekoälyhuumassa saatetaan yliarvioida teknologian vaikutukset lyhyellä aikavälillä, mutta niiden merkitys aliarvioidaan pitkällä aikavälillä. Teknologian nopea kehitys voi tehdä 'pitkästä aikavälistä' yllättävän lyhyen. Vanhoja uskomuksia haastamalla voidaan edesauttaa valmistautumista tulevaisuuteen. On varmistettava, että pysytään kehityksen kärjessä ja valmiina muutokseen. (Auvinen, 2023, s. 266.)

Mertz (2022) toteaa että erityisesti viime vuosina teknologian kehitys on ollut nopea ja tekoälyjärjestelmät tulevat löytämään paikkansa organisaatioiden liiketoiminnassa. Organisaatiot ovat alkaneet aktiivisesti tutkia ja hyödyntää tekoälyn tarjoamia mahdollisuuksia uuden liiketoiminnan kehittämiseen, olemassa olevan toiminnan tehostamiseen tai jopa liiketoimintaekosysteemien uudistamiseen.

Tekoälyllä viitataan joko älykkäitä toimintoja suorittaviin tietokoneisiin ja ohjelmistoihin tai niiden taustalla olevaan tutkimusalaan. Suurin osa tekoälysovelluksista perustuu koneoppimiseen, jossa ohjelmat oppivat ja mukautuvat analysoimalla suuria tietomääriä. (Auvinen, 2023, s. 254.)

Tekoäly tarjoaa johtajille arvokasta tukea luomalla uusia ideoita, helpottamalla luovia prosesseja ja nopeuttamalla niiden toteuttamista. Niin arjessa kuin työtehtävissä tekoäly toimii tehokkaana työkaluna, joka täydentää johtajan osaamista ja mahdollistaa entistä innovatiivisemmän työskentelyn. Auvinen (2023, s. 263) kuvailee tätä ilmiötä termillä "yhteisäly", jossa ihmisen ja tekoälyn vahvuudet yhdistetään kokonaisuudeksi. Tämä yhteistyö mahdollistaa sekä syvällisemmän ymmärryksen että tehokkaamman päätöksenteon, kun johtajan kokemus ja intuitio täydentyvät tekoälyn kyvyillä.

Uuden teknologian kehitys on nopeampaa kuin koskaan aikaisemmin. Kallion & Kolarin mukaan tekoäly on älykkäinä pidettävien toimintojen toteuttamista tietokoneella. (Kallio & Kolari, 2022, s. 16.)

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) on määritellyt tekoälykäsitteen, ja sen määritelmä ”keskittyy tekoälyn kykyyn suorittaa tehtäviä, jotka vaativat ihmisen älykkyyttä.” Määritelmä on laaja, mutta se ei keskity tekoälyn teknisiin yksityiskohtiin. (OECD, 2024.)

Europarlamentin mukaan tekoälyä pidetään merkittävänä tulevaisuuden teknologiana. Tekoälyn erikoispiirre on sen kyky oppia ja mukautua kokemuksensa perusteella. Tekoäly on osa yhteiskunnan digitaalista muutosta, ja sen rooli tulee kasvamaan. Julkisissa palveluissa tekoälyn käyttö voi tuoda merkittäviä säästöjä ja avata uusia mahdollisuuksia eri sektoreilla. (Euroopan parlamentti, 2020.)

Tekoäly vaikuttaa johtajuuden tulevaisuuteen, tuoden mukanaan uudenlaista ajattelua ja toimintatapoja. Lähitulevaisuudessa johtajien tulee omaksua tekoälyn tarjoamat mahdollisuudet sekä oppia sopeutumaan tekoälyn tuomiin muutoksiin.

5 JOHTAJAN IDENTITEETIN KÄSITE

Johtajan identiteetti rakennetaan monimutkaisena yhdistelmänä kokemuksia ja arvoja. Tässä opinnäytetyön osassa tarkastellaan identiteetin käsitettä erityisesti tekoälyn aikakauden johtamisen näkökulmasta, keskittyen ammatti-identiteettiin.

Tekoäly tuo mukanaan tehokkuutta ja mahdollisuuksia, mutta se myös vaatii johtajilta kykyä sopeutua jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin. Tekoälyn rooli johtamisessa ei ole vain tukea tarjoava, vaan se on muokkaamassa johtajan identiteettiä, sillä tulevaisuuden johtajilta odotetaan olevan paitsi strategian ja päätöksenteon asiantuntijoita, myös kykenevän yhdistämään inhimillisen ja teknologisen johtamisen.

Ammatti-identiteetillä tarkoitetaan yksilön käsitystä itsestään osana ammattiin ja koko organisaatiota. Se rakentuu työtehtävien, ammattialan arvojen, vaatimusten sekä siihen liittyvien normien ja merkitysten pohjalta. (Skinner, 2019.) Identiteetin käsitteelle ei kuitenkaan ole olemassa yhtä ainoaa, yleispätevää lähestymistapaa. Identiteetti ei ole pelkästään yksilöllinen ominaisuus, vaan siihen liitetään myös vahva kollektiivinen ulottuvuus. Identiteetin nähdään muotoutuvan jatkuvassa vuorovaikutuksessa muiden kanssa, minkä vuoksi sitä pidetään sosiaalisena ilmiönä. (Mykkänen, 2022.)

Johtajan identiteetti voi muuttua, kun organisaation toimintaympäristö muuttuu, kuten digitaalisten innovaatioiden ja tekoälyn roolin kasvun myötä. Samoin henkilökohtainen identiteetti voi kehittyä uusien haasteiden myötä. Näin ollen identiteetti nähdään enemmän muuttuvaksi ja joustavaksi, ei pysyväksi tai stabiiliksi. (Skinner, 2019.)

Myös Brubakerin ja Cooperin (2000) mukaan identiteetille ei ole yhtä selkeää määritelmää, mutta sen katsotaan olevan olennainen osa jokaista ihmistä. Sen rakentumiseen vaikuttavat monet eri osat, kuten kokemukset, ympäristö sekä ihmisten välinen vuorovaikutus.

Skinner (2019, s. 74-76) toteaa että kehittyvä johtaja rakentaa identiteettinsä omien kokemustensa, arvojensa ja osaamisensa varaan, mutta hänen johtajuutensa syvenee ja muotoutuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Skinnerin mukaan johtajuus ei ole staattinen, vaan jatkuva prosessi, jossa korostuu itsereflektointi ja itseymmärrys mukautuu organisaation sekä toimintaympäristön tarpeisiin. Johtaja voi aktiivisesti muokata ympäristöään ja sen kautta omaa identiteettiään eikä johtajan identiteetti ole synnynnäinen, vaan enemmänkin muovautuva.

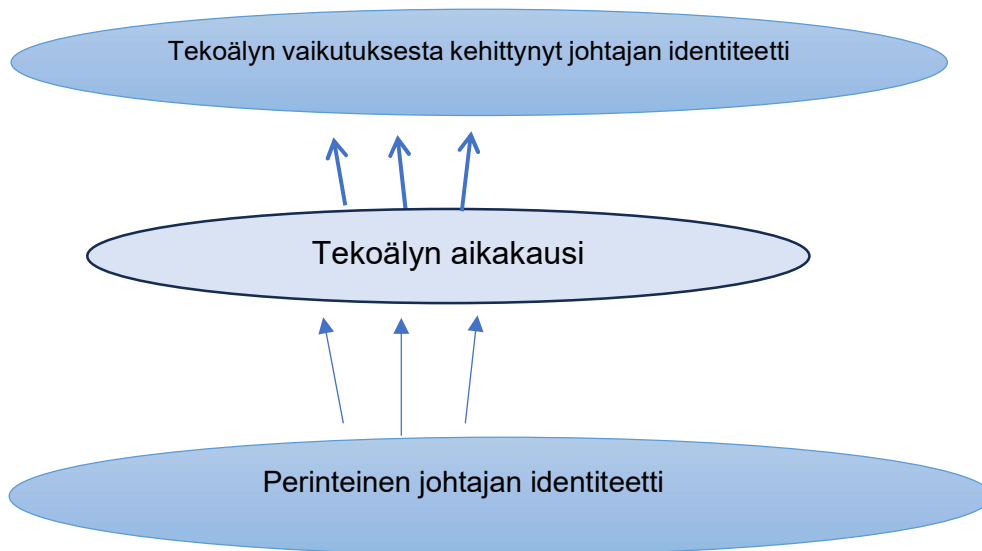
Identiteetti muodostuu jatkuvassa prosessissa eikä sitä voida määrätä ennalta eikä määritellä ulkopuolelta, vaan sen merkityksellisyys syntyy vasta, kun se tunnustetaan ja hyväksytään. Identiteetti ajatellaan rakentuvan omasta kokemuksesta ja se nähdään muodostuvan sen mukaan, miten sitä tulkitaan.

(Mykkänen, 2022.) De Rue & Ashfordin (2010, s. 630) mukaan yhtä tärkeää on ymmärtää ne sosiaaliset prosessit, joissa muut määrittävät johtajalle identiteettejä, kuin se, miten johtaja itse määrittelee oman ammatti-identiteettinsä.

Tulevaisuudessa tekoälykaudella johtajan identiteetin voidaan odottaa muodostuvan useammasta eri osista ja jopa moniulotteisemmasta kokonaisuudesta, joka on aiempaa laajempi. Ammatti-identiteettiä tullaan rakentamaan tekoäly ja digitalisaatio huomioiden, sillä ne ovat vakiinnuttaneet asemansa johtamisessa. Digitalisaation myönteisten vaikutusten avulla voidaan tukea sekä identiteetin rakentumista että työn merkityksellisyyden vahvistumista. (Rantanen, 2022, s. 43-47.)

Ammatti-identiteetti nähdään osana kokonaisidentiteettiä, ja sen rakentuminen tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa sekä saatujen palautteiden kautta. Organisaatiossa omaksutaan organisaation omat arvot ja toimintatavat, jotka vaikuttavat siihen, millaiseksi oma ammatti-identiteetti koetaan. Identiteetin kehittymiseen vaikuttaa myös se, kuinka työn vaatimuksiin pystytään vastaamaan ja miten työssä onnistutaan. Kokemuksia kertyy työtehtävien kautta, ja niiden pohjalta rakennetaan osaamiskäsitystä. Kun työssä saavutetaan onnistumisia, ammatti-identiteetti vahvistuu. (Kopakka, 2020.)

Johtajan identiteetin muutoksesta esitetään eri näkemyksiä, jossa osassa tutkimuksista ajatellaan, että identiteetti kehittyy jatkuvasti (Skorikov & Vondracek, 2011, s. 693), kun taas toisissa tutkimuksissa (Alvesson ym., 2008, s. 20–22) korostetaan, että merkittävä muutos tapahtuu vain poikkeuksellisten tapahtumien seurauksena. Tässä tutkimuksessa painotetaan enemmän siihen, että tekoälyn kaudella johtamiseen tulee paljon muutoksia, joilla on vaikutuksia johtajan identiteettiin.



Kuvio 2. Johtajan identiteetin kehitys.

Johtamisen näkökulmasta tekoälyn aikakausi tuo mukanaan uusia haasteita ja mahdollisuuksia johtajan identiteetin kehittymiselle. Kuviossa 2 esitetty perinteinen johtajan identiteetti, joka on usein keskittynyt vakiintuneisiin rooleihin, taitoihin ja ihmisten välisiin suhteisiin, ei enää täysin riitä tekoälyn aikakaudella. Tekoäly aiheuttaa nopeita muutoksia työelämässä, mikä haastaa perinteisen ammatti-identiteetin. Työtehtävät ja roolit muuttuvat ja siirtyvät entistä enemmän teknologian hallintaan, mikä saattaa vaatia johtajalta uudenlaisia ominaisuuksia.

6 JOHTAJAIDENTITEETTI JULKISHALLINNOSSA

Tässä osassa tarkastellaan julkishallinnon kehitystä historian näkökulmasta sekä havaitaan julkishallinnon erityispiirteitä. Lisäksi käsitellään tulevaisuuden ennakkoinnin merkitystä strategisessa suunnittelussa julkishallinnossa tekoälyn aikakaudella. Digitaalisen muutoksen myötä perinteiset johtamismallit ja -roolit saatetaan kokea vähemmän tarpeellisiksi, ja niiden tilalle voidaan tuoda uusia johtamismenetelmiä, jotka edellyttävät johtajilta erilaisia ominaisuuksia.

6.1 Julkisen sektorin historia

Julkishallinnon erityispiirteitä voidaan ymmärtää tarkastelemalla sen kehitystä lyhyen historian saatossa. Lyhyt katsaus julkishallinnon historiaan auttaa hahmottamaan, miten sen toimintaperiaatteet, arvot, vastuut ja tavoitteet eroavat yksityisestä sektorista.

Sydänmaanlakan (2019, s. 148) mukaan julkisessa johtamisessa on eroteltu perinteinen ja moderni johtamismalli. Perinteinen johtamismalli on 1900-luvun alkupuolelta, silloin painotettiin vahvaa hierarkkista johtamista. Myös julkishallinnon toiminta säädettiin tarkasti. Tavoitteena oli saada järjestelmä, jossa kaikki toiminta oli vakaa, ennustavaa ja yhdenmukaista. Yhdenmukaisuutta organisaation toiminnassa pidettiin keinona varmistaa oikeudenmukaisuus ja se edellytti organisaation toiminnan tarkkaa säätelyä ja valvontaa.

Julkisella sektorilla haluttiin siirtyä perinteisestä johtamismallista kohti modernimpaa lähestymistapaa. Uudessa johtamismallissa keskitettiin kokonaisuuksien hahmottamiseen ja eri toimijoiden välisen vuorovaikutuksen vahvistamiseen. Muutos ei koskenut pelkästään prosesseja, vaan myös ajattelutapojen ja asenteiden uudistamista. Tavoitteena oli vähentää byrokratiaa ja edistää joustavampia toimintamalleja. (Sydänmaanlakka, 2019, s. 148–149.)

Tekoälyn soveltamisessa julkishallintoon kohdataan haasteita. Byrokraattisessa hallinnossa ei perinteisesti tueta innovointia, koska toimintamallit perustuvat tiettyihin vakiintuneisiin prosesseihin, myös hierarkkiset systeemit kuuluvat julkishallinnon erityispiirteisiin. Aitoniemen (2020, s. 17) mukaan se voi aiheuttaa tekoälyn hyödyntämisen hidastumista. Samalla byrokratia tarjoaa kuitenkin vahvan perustan tekoälyn sovellutusalueena, sillä järjestelmällisyys ja datan hallinta mahdollistavat tekoälyn tehokkaan käytön.

Julkishallinnon johtajan ominaisuudet ovat kehittyneet merkittävästi ajan myötä, jolloin johtajalla oli määräysvalta. Tämänkaltaisen johtajuuden arvostus on vähentynyt, ja sen tilalle on noussut inhimillisempään ja vuorovaikutteiseen

johtamiseen perustuva lähestymistapa. Muutoksen taustalla voidaan nähdä johtamisympäristön muutoksenhalu.

6.2 Julkisjohtamisen erilaisuus

Julkishallinto eroaa merkittävästi yksityisestä sektorista tavoitteidensa, toimintaperiaatteidensa ja vastuullisuutensa osalta. Julkishallinnon ensisijaisena tehtävänä on palvella asiakkaita eli maan kansalaisia ja edistää yhteiskunnan hyvinvointia. Yksityisellä sektorilla tavoitteena on pääasiassa taloudellinen voitto ja liikkeen menestys eri tasoilla. Erot ovat merkittävät.

Julkisissa organisaatioissa toimintaa ohjataan julkisen luottamuksen ja laajan toimintaympäristön mukaisesti, mikä voi hidastaa päätöksentekoa ja vähentää sen tehokkuutta verrattuna ei-julkiseen sektoriin. (Mergel ym., 2023.) Yleisesti julkishallinnon johtamisessa korostetaan periaatteita, jotka liitetään systemiajatteluun, yhteistyön korostamiseen, läpinäkyvyyteen ja tasapainoiseen johtamiseen. Lisäksi monitasoinen johtaminen ja asiakaslähtöisyys voidaan mainita julkishallinnon elementeiksi. Vaikka periaatteet hyväksytään yleisesti, niiden painotusten ja soveltamistapojen katsotaan vaihtelevan eri toimintaympäristöissä. (Sydänmaanlakka, 2019, s. 148–149.)

Maailman muuttuessa yhä teknologiapainotteisemmaksi epävarmuuden aikana tarvitaan johtajaa muodostamaan hyvä ja uskottava tulevaisuuskuva, jonka avulla voidaan ohjata sekä organisaatiota että koko henkilöstöä eteenpäin. Johtajan tulee tunnistaa globaalit nykytrendit ja arvioida organisaation asemaa muuttuvassa ympäristössä. Johtajalta odotetaan näyttävän organisaation tulevaisuuden suuntaa. Mikäli johtajan epävarmuudensietokyky on matala, se nähdään riskinä eikä mahdollisuutena. (Lillberg, 2024, s. 42.)

Julkisen sektorin johtamisessa eettisyys on välttämätöntä kaikelle toiminnalle. Koska julkiset organisaatiot palvelevat yhteiskuntaa ja toimivat verorahoilla, niiden johtamisen on oltava läpinäkyvää, vastuullista ja reilua. Eettisesti korkeatasoisen johtamisen avulla varmistetaan, että organisaation toiminta on

tehokasta ja että se on linjassa organisaation visio-, strategia- ja arvokokonaisuuden kanssa. (Sydänmaanlakka, 2019, s. 165-166.)

Julkishallinnon tehtävät ovat yhteiskunnan kannalta kriittisiä ja usein huomattavan monimutkaisia. Näitä tehtäviä ei voida tarkastella yksityisen sektorin lähtökohdista, sillä julkisen sektorin tavoitteet ovat erilaiset. Julkishallinnossa on otettava huomioon monimuotoinen arvomaailma, jossa tulevat korostumaan eettiset näkökohdat. Yksityisellä sektorilla tekoälyä käytetään usein tehokkuuden ja tuottavuuden lisäämiseen, mutta julkishallinnossa sen käyttöönotto kohtaa monitasoisempia haasteita. Julkishallinnossa tekoälyä soveltaessa johtajan on tasapainoitettava erilaisten arvojen, kuten yhdenvertaisuuden, oikeudenmukaisuuden ja läpinäkyvyyden, välillä. Samalla huomioidaan, että päätöksenteon pohjana käytettävä data voi heijastaa olemassa olevia vinoumia. Näin julkishallinnossa korostetaan eettisen arvioinnin merkitystä. (Autioniemi, 2021, s. 155.)

Johtamisen kehitys on tuonut muutoksia, Sydänmaanlakka (2019, s. 168) arvioi että johtamisesta yksityisessä ja julkisessa sektorissa on tullut enemmän yhtäläisyyksiä. Julkinen sektori on siirtynyt kohti innostavaa ja osallistuvaa johtamista, jossa on korostettu ihmisläheisyys.

Ja vaikka tekoälyn hyödyntäminen julkishallinnossa voi tuoda merkittäviä parannuksia esimerkiksi prosessien tehostamiseen ja tiedonhallintaan, sen kehittäminen ja käyttö vaativat aikaa ja harkintaa. Julkisen sektorin erityispiirteiden, kuten arvomaailmojen moninaisuutta ja eettisten periaatteiden ymmärtämistä edellytetään onnistuneelle tekoälyn integroinnille organisaatiossa. (Autioniemi, 2021, s. 155.)

Julkisen sektorin johtajien tehtävänä on varmistaa, että heidän toimensa heijastavat korkeita moraalisia periaatteita ja että nämä arvot tuodaan esiin kaikkialla organisaatiossa. Tämä edellyttää hyvän johtamisen lisäksi avoimen keskustelukulttuurin tukemista, jossa eettisiä kysymyksiä käsitellään rakentavasti. (Sydänmaanlakka, 2019, s. 165-168.)

Tekoälyn käyttöön liittyvät uudet mahdollisuudet tuodaan esiin, mutta myös vastuuta eettisten kysymysten huomioimisesta korostetaan. Tekoälyn käytön läpinäkyvyys ja organisaation arvojen mukaisuus varmistetaan, edellyttäen, että tekoälyn eettiset näkökohdat integroidaan osaksi organisaation strategiaa ja viestinnän periaatteita. (Niittymaa, Luoma-aho & Forssell, 2024, s. 48.)

Julkishallinnossa arvot pidetään erittäin tärkeinä. Tekoälyn nopean kehityksen myötä huolta sen mahdollisista vaikutuksista yhteiskuntaan ja yksilöihin on herätetty, erityisesti päätöksenteon läpinäkyvyyden ja oikeudenmukaisuuden osalta. Tekoäly tuo esiin uusia haasteita, jotka edellyttävät uudenlaista ajattelua yksityisyyden suojasta ja datanhallinnasta. Julkishallinnossa uusia toimintatapoja ja -malleja etsitään näiden ongelmien ratkaisemiseksi. (Salo, 2023, s. 18, s. 153.)

6.3 Tulevaisuuden ennakkoinnin merkitys johtamisessa

Johtamisen näkökulmasta tulevaisuuden ennakointi korostaa yhä enemmän tulevaisuuden johtamista. Organisaation on kyettävä ennakoimaan ja suuntaamaan toimintaansa niin, että se luo edellytyksiä toivottuun tulevaisuuden skenaarioiden toteutumiselle. (Aaltonen & Wilenius, 2002, s. 69-70.)

Mitä enemmän ymmärretään ihmisten päätöksentekoprosessia ja ajattelua, sitä paremmin voidaan avartaa omaa näkemystä ja osallistua prosessiin, jolla muovataan tulevaisuutta. Tulevaisuusajattelulla ja tulevaisuuksien ennakkoinnilla korostetaan merkitystä päätöksenteossa ja muutoksen hallinnassa. (Koskelo, 2021, s. 1-20.) Lähitulevaisuudessa julkishallinnon johtaminen tulee muuttumaan merkittävästi, jolloin joustavuus ja kyky ennakoida tulevaisuuden tarpeita ovat entistä tärkeämpiä. Tulevaisuuden ennakointi helpottaa epävarmuuden vähentämistä vahvistamalla organisaation muutoskyvykkyyttä ja tulevaisuuskestävyyttä.

Tulevaisuusajattelussa tunnistetaan epävarmuuksia ja tarkastellaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Tulevaisuusajattelulla myös varaudutaan paremmin

yllättäviin tapahtumiin, ehkäisemällä niihin liittyviä riskejä ja tarttumalla avautuviin uusiin mahdollisuuksiin. Ennakoivalla ajattelulla luodaan parhaan mahdollisen pohjan kyvyille sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. (Pernaa & Neuvonen, 2020, s. 3-6.)

Tekoälysovellukset tulevat yleistymään yhä enemmän ja tekoälylle tullaan tulevaisuudessa myöntämään yhä suurempi rooli päätöksenteossa. Tämä kehitys muuttaa perinteisiä työskentelytapoja ja organisaatorakenteita, sillä tekoäly voi ottaa roolin päätöksenteon tukena, mikä mahdollistaa entistä nopeammat ja tehokkaammat prosessit. (Dufva & Rekola, 2023, s. 50.)

7 IDENTITEETTI STRATEGISEN JOHTAMISEN YTIMESSÄ

Tässä opinnäytetyön osassa tarkastellaan johtajan muuttuvaa roolia, empatiaa ja sosiaalisia taitoja johtamisessa sekä arvopohjaista johtamista. Tässä osassa korostetaan johtamisen muuttumista yhä enemmän strategiseen ja ihmislähtöiseen suuntaan.

7.1 Johtamisen muuttuva rooli tekoälykaudella

Lähitulevaisuudessa johtajilta odotetaan kykyä kohdata epävarmuus osana johtamistyötä, sekä valmiutta omaksua uusia ajattelutapoja ja sopeutua nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. (Sippola, 2024a.) Alblooshi ym. (2023) korostavat tutkimuksessaan tekoälyn roolia johtajien taitojen ja liiketoiminnan jatkuvuuden välillä, menestyviltä johtajilta edellytetään toiminnan jatkuvuuden varmistamista. Koskimies ym. (2022, s. 12) arvioivat että myös kehitys etenee tehokkaimmin, kun johtajilla on yhteinen ymmärrys tulevaisuuden haasteista ja mahdollisuuksista, ja kun johtaminen nähdään laadukkaaksi.

Tekoälyä ei enää nähdä pelkästään teknologisena keksintönä, vaan sen vaikutukset ulottuvat syvälle johtamiskäytäntöihin. Tekoälyn avulla

mahdollistetaan uutta, mutta samalla otetaan huomioon sen tuomat haasteet, jotka vaativat johtamisen toimintatapojen uudistamista. (Sippola, 2024a.) Strategisen suunnittelun ja vision avulla johto pyrkii luomaan selkeän suunnan, jolla ohjataan organisaation toimintaa pitkällä aikavälillä. Tavoitteena on varmistaa, ettei organisaatio joudu yllättäviin tilanteisiin ja johto pystyy reagoimaan proaktiivisesti tulevaisuuden muutoksiin. (Peifer ym. 2022.)

Samalla pyritään luomaan järjestelmiä, jotka jäljittelevät ihmisten kykyjä havainnointia, ymmärrystä ja vuorovaikutusta. Näiden kyvykkyyksien ansiosta johtamisessa ennakoidaan tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia tehokkaammin. Tekoälyn hyödyntäminen parantaa päätöksentekoa ja lisää kilpailuetua. (Alghanemi & Mubarak, 2022.)

Tekoälyn integrointi organisaatioiden toimintaan muuttaa merkittävästi johtajien rooleja. Perinteisten johtamistaitojen lisäksi tekoälyn hyödyntäminen vaatii johtajilta uusia osaamisalueita. Peifer ym. (2022) mukaan johtajien tulee arvioida ja hallita datan laatua, koska tekoälyn päätökset ja analyysit tarkastetaan sen pohjalta.

Lähitulevaisuuden johtamisessa tekoälyn roolin odotetaan korostuvan entisestään, kun organisaatioiden johtajat pyrkivät vastaamaan nopeasti muuttuvan maailman haasteisiin. Tekoäly tarjoaa välineitä suurten tietomäärien analysoimiseen, ennakoivien päätösten tekemiseen ja rutiinitehtävien automatisointiin, mikä vapauttaa johtajien ajan keskittymään strategisiin ja ihmiskeskeisiin kysymyksiin. Ja kun tekoäly integroidaan osaksi organisaation toimintaa, saadaan lisää kilpailuetua. (Ruokonen & Ritala, 2024.)

Tekoälyn hyödyntämisen strategia ei voi jäädä IT-osaston vastuulle vaan myös organisaation johdon tulee varmistaa, että tekoäly sekä tehostaa operatiivista toimintaa että luo arvoa liiketoiminnassa. Tekoälyn integroiminen strategiaan voi auttaa yrityksiä saavuttamaan kilpailuetua, parantamaan asiakaskokemusta ja edistämään innovaatiota. Tekoälyn kehittämistä ja käyttöönottoa ohjataan ylhäältäpäin, johdon strategian ja vision mukaisesti, jotta se voi tuottaa todellista liiketoimintahyötyä. Tekoäly tuo mukanaan isoja muutoksia

strategiseen suunnitteluun, sen avulla voidaan optimoida prosesseja, parantaa päätöksentekoa ja luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tekoälyn integroiminen liiketoimintaan ei ole pelkästään tekninen haaste, vaan se on myös strateginen kysymys, joka vaatii johdon aktiivista osallistumista. Johtajien on ymmärrettävä, kuinka tekoäly voi tukea liiketoimintatavoitteita ja miten se voidaan liittää osaksi organisaation olemassa olevia strategioita, prosesseja ja toimintatapoja. (Suonpää ym., 2024.)

Savolainen (2024, s. 195) toteaa, että tekoäly tarjoaa työkaluja, joilla tuetaan johtamista ja strategista suunnittelua, ja näiden työkalujen odotetaan vaikuttavan johtajien päätöksentekoon ja tulevaisuuden suunnitteluun. Tekoälyn avulla pystytään ymmärtämään paremmin liiketoimintaympäristön muutoksia sekä ennakoimaan tulevia trendejä. Tekoälyn kyky analysoida suuria tietomääriä ja tunnistaa heikkoja signaaleja avaa uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen.

Savolainen (2024, s. 195) myös mainitsee, että tekoäly tukee operatiivisia prosesseja, vapauttaen samalla johtajien aikaa keskittyä strategiseen johtamiseen ja pitkän aikavälin tavoitteisiin. Tekoälyavustajien avulla voidaan tehdä ennusteita, ehdottaa strategisia toimenpiteitä ja arvioida niiden vaikutuksia, mikä tukee johtajien päätöksenteon laatua ja nopeutta.

Tekoälyn käyttöönottoa julkisella sektorilla koskevat analyysit osoittavat usein ristiriitaisia tuloksia. Ja vaikka tekoälyyn kohdistetaan suuria odotuksia tehokkuuden, ennakoivuuden ja palvelujen parantamisen osalta, julkishallinnoissa on edetty käyttöönotossa hyvin varovaisesti. (van Noordt & Misuraca, 2022.) Tekoälyllä on hyviä mahdollisuuksia tehostaa julkisia palveluita (Oldani ym., 2017), mutta tekoälyn käyttöönoton haasteilla julkisella sektorilla viitataan taitojen puutteeseen, tietosuojaan ja turvallisuusongelmiin. (Campion ym., 2022.)

7.2 Tekoälyn integrointi ja strateginen suunnittelu

Johtaminen tekoälykaudella perustuu jatkuvaan uudistumiseen ja kykyyn elää jatkuvassa muutoksessa. Kaiken epävarmuuden keskellä se vaatii rohkeita päätöksiä johtajalta. Johtajan on osattava nähdä laajempi kokonaiskuva, mutta samalla oltava läsnä arjessa, antamalla tukea henkilöstölle. Johtajalta odotetaan valmiutta tarttua ennakkoluulottomasti uusiin mahdollisuuksiin, jotka muokkaavat työelämää ja organisaation toimintaa. Koska tulevaisuuden johtamisessa korostuu kyky ymmärtää ja ennakoida nopeasti muuttuvan toimintaympäristön vaikutuksia organisaatio- ja yksilötasolla, johtamisessa tullaan erityisesti painottamaan strategista ajattelua, joustavuutta ja valmiutta sopeutua uusiin olosuhteisiin. Lisäksi johtamisessa korostetaan osaamisen jatkuva kehittämistä, innovatiivista yhteistyötä sekä kykyä hyödyntää teknologian tuomia mahdollisuuksia. (Sippola, 2024b.)

Slackin tutkimuksen mukaan oppimiseen ja taitojen kehittämiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota organisaatioissa tekoälymurroksen aikana. Johtajien näkökulmasta sillä vaikutetaan liiketoiminnan kehittämiseen ja organisaation kilpailuetuun. (Slack, 2024.) Lähitulevaisuudessa kilpailuetu tullaan korostamaan entisestään, kun työelämässä vaaditaan jatkuvaa sopeutumista digitalisaation ja teknologisten innovaatioiden tuomiin muutoksiin myös johtamistasolla. (Peifer ym. 2022., s. 1029–1030.)

Strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi johtajilta edellytetään uudenlaista osaamista. Osaamistarpeet tunnistetaan, samoin kuin se, millaista osaamista ja taitoa tarvitaan strategian toteuttamiseksi. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 230.) Osaamisen johtaminen nähdään organisaation kannalta strategisena prosessina, joka edellyttää huolellista suunnittelua ja yhteistä ymmärrystä organisaatiossa. (Viitala, 2021, s. 177-181.)

Aaltonen ja Wilenius (2002) korostavat johtamisen merkitystä tulevaisuuden vaatimusten arvioinnissa pystyäkseen luomaan strategiassa ja toiminnassa tarpeelliset valmiudet tuleviin muutoksiin. Proaktiivinen lähestymistapa helpottaa organisaatioita sopeutumaan nopeisiin muutoksiin.

Teknologinen kehitys ei tarkoita sitä, että inhimilliset tekijät jäisivät pois. Johtamisen ytimessä tullaan edelleen pitämään kykyä inspiroida, motivoida ja yl-läpitää ihmisten hyvinvointia. Lähitulevaisuudessa johtajalta vaaditaan sekä teknologista ymmärrystä että vahvaa ihmistuntemusta, jotta digitaalisten työkalujen ja inhimillisten taitojen yhdistäminen saadaan mahdollistettua parhaalla tavalla. (Sippola, 2024a.)

7.3 Johtajan sosiaaliset taidot

Teknologiapainotteinen lähestymistapa ei yksin riitä saamaan tekoälyn onnistunutta käyttöönottoa. Tekoälyn kehityksen ja käytön tulee keskittyä ihmisten tarpeisiin ja arvoihin, mikä tarkoittaa ihmiskeskeisen näkökulman korostamista. (Peifer ym., 2022, s. 1030.) Modernissa johtamisessa tekoälykaudella sekä ihmisten ymmärtäminen että heidän tunteiden ymmärtäminen on johtajuuden kriittinen komponentti. (Vaulos, 2024, s. 283; Tuominen, 2020; Pirinen, 2023.)

Johtajuudessa korostetaan yhä enemmän sosiaalisia taitoja, kuten empatiaa, viestintää ja kykyä rakentaa luottamusta. Näiden taitojen merkitys kasvaa erityisesti, kun tekoäly integroidaan osaksi yrityksen toimintaa. Menestyksellisen tekoälyn käyttöönoton edellytetään perustuvan vahvan ja tukea antavan yrityskulttuurin rakentamiseen, mikä kuuluu johtajien vastuulle. (Peifer ym., 2022, s. 1029–1030.)

Kantar Insights 2030 -raportin mukaan johtamisen kentällä empatia on noussut entistä keskeisemmäksi tekijäksi, erityisesti silloin kun tarkastellaan tulevaisuuden menestyksen edellytyksiä. Menestyvä johtaja puolestaan erottuu muutamalla tärkeällä ominaisuudella, empatiaan perustuvalla ihmisläheisyydellä ja rohkeudella tehdä päätöksiä. Näiden taitojen merkitys tulee korostumaan erityisesti digimuutoksessa, jossa teknologiaa tärkeämmäksi nousevat ihmiset ja heidän tarpeensa. (Kantar, 26.9.2023.)

Saksin (2024) mukaan teknologia ei pysty korvaamaan inhimillistä vuorovaikutusta ja empatiaa, jotka ovat tärkeitä henkilöstön motivaation ja sitoutumisen kannalta. Johtajat eivät ole vain työn ohjaajia, heidän tehtäviinsä kuuluu myös toimiminen ongelmanratkaisijana ja konfliktien sovittelijana. Nämä roolit vaativat vahvaa tunneälyä, vuorovaikutustaitoja ja tilanneymmärrystä. Nämä ovat ne ominaisuudet, joita tekoälyn on toistaiseksi vaikea jäljitellä. Myös Salo (2023, s. 18.) mainitsee, että johtajien tehtävän odotetaan siirtyvän entistä enemmän luoviin ja inhimillistä osaamista vaativiin kokonaisuuksiin, joissa vaaditaan enemmän empatiaa ja vuorovaikutusta.

Vivek ja Krupskyi (2024) toteavat, että tunneälyn ja tekoälyn integroinnilla johtamisessa saadaan parannuksia organisaatioiden toimintaan ja strategisen suunnittelun alueilla. Tunneälyllä on kyky tukea ja kehittää inhimillistä vuorovaikutusta, kun taas tekoäly pystyy tarjoamaan analyyttistä tukea ja näin yhdistelmä tekoälyä ja tunneälyä johtamisessa mahdollistaa johtajille tarkempia ja tietoon perustuvia päätöksiä.

Baesun (2019) mukaan itsetietoisuus, itsehillintä, sosiaalinen tietoisuus ja ihmissuhteiden hallinta muodostavat yhdessä pohjan tehokkaalle johtamiselle. Johtajan emotionaalinen vastuu ei rajoitu vain omien tunteiden hallintaan, vaan se ulottuu myös kykyyn tukemaan ja ohjamaan muita. Tunneäly ei ole vain yksittäinen taito, vaan kokonaisuus, joka kehittyy jatkuvasti.

Dellerman ym. (2019) korostavat hybridiälykkyyttä, joka viittaa johtajan ja tekoälyn väliseen yhteistyöhön. Yhdistämällä molempien tekoälyn ja johtajan vahvuuksia saavutetaan parempia tuloksia. Ajatuksena korostetaan, että johtaja ja tekoäly eivät ole toistensa kilpailijoita, vaan täydentävät toisiaan, niillä on erilaisia ominaisuuksia ja kyvykkyyksiä ja ne sopivat yhteiseen työskentelyyn.

Tekoälyn merkityksen nykyaikaisessa työelämässä ja sen vaikutuksen johtamiseen tuodaan esiin Slackin kyselytutkimuksessa, jossa korostetaan, että teknologia tulee tukemaan mutta ei korvamaan inhimillistä yhteyttä ihmisten välissä. Se vaatii johtajia panostamaan enemmän empatiaan, viestintään ja

merkityksellisten ihmissuhteiden ylläpitoon työpaikalla. Ratkaisuna nähdään johtaminen, jossa yhdistyvät tekoälyn mahdollisuudet ja inhimilliset taidot. (Slack, 12.11.2024.)

Toisaalta Van Quaquebeke & Gerpott (2023) kyseenalaistavat perinteisen käsityksen johtajuudesta ja tarjoavat uusia näkökulmia siihen, miten organisaatiot voivat valmistautua tekoälyn tuomiin muutoksiin. Tekoälyn rooli johtajuudessa ajatellaan uudelleen, että tekoäly voi hoitaa vain hallinnollisia tehtäviä, ja varsinainen johtajuus, kuten työntekijöiden motivoiminen ja tukeminen, ei ole vain johtajan tehtävä. Tekoäly voi ottaa vastuulleen myös tiettyjä johtajuuden osa-alueita, kuten palautteen antaminen tai työntekijöiden psykologisten tarpeiden tukeminen.

Luottamuksen rakentaminen ja turvallisuuden tunteen ylläpitäminen auttavat työntekijöitä sopeutumaan tekoälyn tuomiin muutoksiin ja näkemään sen potentiaalin omassa työssään. Kun johtajat tukevat oppimista ja rohkaisevat tekoälyn hyödyntämiseen, työntekijöille voidaan välittää viesti siitä, että heidän hyvinvointinsa on tärkeää ja että tekoäly nähdään uhkan sijaan mahdollisuutena. (Breckenridge ym., 2019.)

7.4 Tasapainoa johtamisessa

Vaulos (2024, s. 283) korostaa että tasapaino ihmislähtöisen ja teknologiapohjaisen johtamisen välillä on johtamisen perusta. Ihmislähtöisyys on haastava tavoite johtajuudelle nykypäivän epävarmassa maailmassa, jossa ihmisten monimuotoisuus ja erilaiset mielipiteet tekevät johtamisesta entistä vaativampaa. Ja tämä ajatus tulee korostumaan lähitulevaisuudessa.

Tekoälyn nopea kehitys tuo työelämään mahdollisuuksien lisäksi paljon epävarmuutta. Johtajien vastuulla ylläpitää organisaatiokulttuuria, jossa työntekijät kokevat olonsa turvalliseksi ja saavat tukea uusien teknologioiden kokeilemiseen ilman epäonnistumisen pelkoa. Hyvä ilmapiiri edistää avoimuutta,

mahdollistaen organisaation sopeutumisen teknologisiin muutoksiin. Johtajalta se edellyttää kykyä motivoida henkilöstöä, vahvistaa luottamusta ja edistää avointa viestintää. (Breckenridge ym., 2019.) Epävarmuudensietokyvystä tulee olennainen organisaation menestymisen kannalta ja henkilöstön resilienssin vahvistaminen kuuluu johtamiselle.

Tekoälyllä on iso potentiaali mullistaa julkisten sektorin johtajien työn luonne. Tekoälyn tuoma vapautus rutiinitehtävistä ei ole pelkästään tehokkuuskysymys, vaan se mahdollistaa keskittymistä tehtäviin, jotka vaativat inhimillistä harkintaa, empatiaa ja vuorovaikutusta. (Brynjolfsson & Mitchell, 2017.) Ja hyvällä suunnittelulla tekoälyn ja ihmisen yhteisten hybridiälyn tehtävien käsittelystä voidaan saada jopa yksi organisaation ydinosasta, tai tekoäly voi toimia täydentäjänä organisaation ydintoiminnalle. (Dellermann ym., 2019.)

Eettinen johtaminen viittaa johtamistapaan, jossa päätöksenteossa ja toiminnassa painotetaan eettisiä arvoja ja periaatteita. Tällainen johtaminen perustuu rehellisyyteen, oikeudenmukaisuuteen, vastuullisuuteen sekä sidosryhmien kunnioittamiseen. Sen tavoitteena on rakentaa organisaatiokulttuuri, jossa työntekijät kokevat olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi ja jossa he voivat toimia eettisten periaatteiden mukaisesti ilman pelkoa.

Johtaminen julkisessa sektorissa perustuu johtajan arvoihin ja periaatteisiin. Ne ohjaavat johtajan käyttäytymistä ja päätöksiä. Näin pyritään edistämään organisaation liiketoiminnan sujuvuutta sekä työntekijöiden ja muiden sidosryhmien hyvinvointia. Keskeiset piirteet eettisessä johtamisessa ovat rehellisyys, avoimuus, oikeudenmukaisuus, vastuullisuus, empatia ja kunnioitus, esimerkillisyys ja kestävä kehitys.

Strategisessa johtamisessa eettinen ulottuvuus luo luottamusta sekä asiakkaiden että työntekijöiden keskuudessa. Tekoälyn käytössä nousee esiin erilaisia eettisiä kysymyksiä, kuten yksityisyyden suoja, datan käyttö, läpinäkyvyys ja mahdollinen syrjintä algoritmeissa. Julkishallinnossa tekoälyratkaisujen yhteydessä noudatetaan eettisiä periaatteita ja lainsäädäntöä.

7.5 Arvopohjainen johtaminen

Julkisjohtajalta vaaditaan yhä enemmän eettisten kysymysten ymmärrystä. Johtaminen ei ole pelkästään tehtävien suorittamista, vaan se vaatii erilaisten tehtävien ja arvojen kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Julkisjohtajan tehtävänä on luoda suotuista johtamisympäristö, mutta organisaation ulkopuoliset tekijät saattavat vaikuttaa arvoihin ja arvoilla johtamiseen. (Autioniemi, 2021, s. 147.)

Arvoilla ja kulttuurilla on tärkeä merkitys johtamisessa, sillä johtaminen ei ole vain operatiivista toimintaa, vaan siihen sisältyy aina moraalinen ulottuvuus. Julkishallinnossa johtaminen perustuu vahvasti arvoihin ja periaatteisiin, jotka ohjaavat päätöksentekoa ja toimintaa. Julkisen organisaation johtajan tulee ottaa huomioon organisaation perusarvot ja varmistaa että ne toteutuvat päivittäisessä työssä. (Sydänmaanlakka, 2019, s. 165–166.)

Eettinen johtaminen julkisella sektorilla on kuitenkin erityisen haastavaa, sillä organisaatiota määrittää moninaisten ja toisinaan ristiriitaisten arvomaailmojen kompleksisuus. Julkista toimintaa perustellaan, toteutetaan ja arvioidaan eri arvostuksilla, jotka voivat olla jopa vastakkaisia. Julkisjohtamista koskettavat muun muassa julkinen etu, perinteiset virkamiesarvot kuten laillisuus, objektiivisuus, tasapuolisuus ja rehellisyys. (Autioniemi, 2021, s. 147.)

Julkisella sektorilla kohdataan erityisiä haasteita, sillä samalla kun varmistetaan kansalaisten tyytyväisyys ja kriittisten palveluiden saatavuus, on myös parannettava henkilöstön työssä viihtymistä ja hyvinvointia tulevaisuuden palveluiden turvaamiseksi. Palveluiden laatua kehitetään jatkuvasti, ja samalla koko organisaation toimintaa tehostetaan vastaamaan muuttuvia tarpeita. (Koskimies ym., 2022.)

Vauloksen (2024, s. 277–278) mukaan tehokas johtaja hallitsee paitsi liiketoiminta-asioita myös inhimillisiä taitoja, jotka liittyvät ihmisten tarpeiden, motivaation ja yhteistyön ymmärtämiseen. Ihmisläheinen johtaja ottaa huomioon myös työntekijöidensä hyvinvoinnin, tukee heidän kehitystään ja kohtelee heitä ei pelkästään organisaation työntekijöinä vaan yksilöinä. Sydänmaanlakka

(2019) korostaa, että arvot ohjaavat johtajan toimintaa, koska niiden pohjalta hän tekee valintoja. Arvot antavat oikean suunnan ja merkityksen toiminnalle.

Johtajan identiteetti muotoutuu, kun tehtävät siirtyvät enemmän strategiseen suunnitteluun ja ihmislähtöiseen johtamiseen. Tämä edellyttää jatkuvaa oppimista ja sopeutumista, sillä digitaalinen muutos nähdään jatkuvana prosessina. Tekoäly tuodaan lisäämään tehokkuutta ja mahdollisuuksia, mutta se tuo myös mukanaan vaatimuksia, jotka edellyttävät uudenlaista ajattelua ja toimintatapoja. Uusien teknologioiden kehittyessä johtajien on arvioitava jatkuvasti, miten tekoälyä voidaan hyödyntää organisaation tavoitteiden saavuttamisen tukemiseksi, samalla kun inhimillinen ja arvopohjainen johtaminen säilytetään.

8 TUTKIMUSTULOKSET

Teemahaastattelut pidettiin marraskuussa 2024, ja niihin valittiin neljä ylimmän ja keskitason IT-johtajaa. Jokainen haastattelu kesti noin tunnin, mikä tarjosi riittävästi aikaa syvälliselle keskustelulle tutkimuksen kannalta ajankohtaisista aiheista. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelumenetelmällä, joka antoi johtajille mahdollisuuden kertoa vapaasti näkemyksistään ja kokemuksistaan johtamisesta tekoälymurroksen aikana. Tämä lähestymistapa mahdollisti yksityiskohtaisen ja monipuolisen aineiston keräämisen tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Haastattelut koostuivat kysymyksistä, jotka käsittelivät tekoälyä ja johtamista eri näkökulmista. Kysymykset liittyivät nykyteknologiaan, arvoihin ja strategiseen johtamiseen. Tarkoituksena oli syventyä tekoälyn vaikutuksiin johtamiskäytännöissä ja saada johtajien näkemyksiä ajankohtaisesta aiheesta. Haastatteluissa pohdittiin sekä nykyaikaa että lähitulevaisuuden näkymiä, mikä antoi monipuolisen kuvan johtamisesta tekoälyn aikana. Haastattelun tulokset on jaettu selkeyden vuoksi muutamaosaan: tekoäly ja arvot, strateginen johtaminen, ihmisten johtaminen ja eettinen johtaminen. Myös haastatteluissa

osallistuneet IT-johtajat on jaettu selkeyden vuoksi alla olevaan taulukon mukaisesti H1, H2, H3 ja H4.

Taulukko 1. Tutkimuksessa käytettävä IT-johtajien jako.

Johtaja (ylimmän tason)	Johtaja (ylimmän tason)	Johtaja (keskitason)	Johtaja (keskitason)
H1	H2	H3	H4

Kansaneläkelaitoksessa on selkeä hierarkkinen rakenne, jossa ylin johto vastaa keskitasosta, ja keskitaso ohjaa operatiivista tasoa. Tämä jako on yksinkertaistettu, mutta se on käytännössä tarpeellinen organisaation johtamisen toiminnan selkeyttämiseksi. Ylin johto vastaa koko organisaation pitkän aikavälin strategiasta ja keskijohto vastaa yksikön/osaston keskipitkän aikavälin suunnittelusta ja toteutuksesta.

Haastatteluissa pohdittiin, millaisia johtajia Kansaneläkelaitoksessa on ja kuinka johtajien sekä organisaation arvot ilmenevät. Arvot liitetään johtajan identiteettiin, joten niiden tarkastelu on olennainen osa tutkimusta. IT-johtajien johtamisfilosofiassa korostuvat tasapaino, jatkuva oppiminen ja ammatillinen kehittyminen. Hyvä johtajuus nähdään jatkuvana tasapainotteluna tavoitteiden saavuttamisen ja henkilöstön hyvinvoinnin välillä. He kehittävät itseään jatkuvasti johtajina, oppien uutta ja rohkaisten samalla myös henkilöstöä kehittämään.

H1 *"... omana arvona avoimuutta ja rehellisyyttä", "annan mahdollisuuden olla äänessä, pitää hyödyntää hiljaista tietoa", "luotan siihen, että jokainen haluaa antaa parhaansa", "haluan motivoida työntekijää, motivoitunut työntekijä on paras!" "valmentava johtaminen on nykytrendi"*

H2 *"haluan antaa tilaa asiantuntijoille, mutta vaadin mihin suuntaan ollaan menossa", "jatkuva oppiminen ja kehittyminen on tärkeä"*

H3 *"luottamus on tärkeä, luotan henkilöstöön"*

H4 *"IT-johtajat ovat moderneja, he eivät sulkeudu omaan kuplaansa, vaan tarkastelevat maailmaa avoimin mielin ja laajalla näkökulmalla."*

Teknologian nopea kehitys vaatii jatkuvaa halua oppia uutta sekä johtajalla että henkilöstöllä, tämä on fakta. Lähitulevaisuudessa johtajan rooli tulee korostumaan, koska kuten sanoi H3 *"henkilöstön sekä johtajan on opittava uusia taitoja ja samalla kyettävä pääsemään irti vanhoista toimintatavoista ja ajatusmalleista."* H3 mielestä oppiminen ja poisoppiminen ovat molemmat olennaisia prosesseja organisaation kehittymiselle ja erityisesti tekoälymurroksen kaltaisessa nopeasti muuttuvassa ympäristössä.

IT-johtajat haluavat tukea henkilöstöä heidän halussaan ja kyvyssään oppia, ja näiden erottaminen toisistaan on tärkeää henkilöstön kehittämisessä. Johtaja voi tukea henkilöstöä luomalla kulttuurin, jossa on tilaa kokeilulle, virheiden tekemiselle ja jatkuvalle kehittymiselle. H1 mainitsi, että virheiden salliminen on tärkeä osa oppimisprosessia ja innovatiivista toimintaa Kansaneläkelaitoksessa tekoälymurroksen aikana. *"luon ilmapiirin, jossa virheitä ei pelätä, vaan niitä käytetään oppimisen ja kehityksen välineinä. Ihmisten tekemät virheet ovat monimutkaisempia, ja ne voivat perustua virheellisiin arvioihin tai jopa tunteisiin. Tekoäly tekee toisenlaisia virheitä. Vaikka tekoäly voi toistaa virheitään tietyissä tilanteissa, sen virheitä voidaan paremmin jäljittää ja korjata datan tarkastelun avulla. On kuitenkin varmistettavaa, että virheitä ei tapahdu paljon eikä niitä ilmene millään näkyvällä tavalla asiakkaille. Virheistä opitaan ja niitä vältetään tulevaisuudessa."*

Valmentava johtaminen oli mainittu teemahaastatteluissa tärkeänä johtamisfilosofiana. H1 sanoi että *"johtaja on kuunteleva johtaja, joka auttaa työntekijöitä löytämään omat vahvuutensa ja saavuttamaan tavoitteensa."* H1 myös korosti, että *"avoimuus ja rehellisyys ovat myös tärkeitä arvoja, sillä ne luovat pohjan luottamukselliselle ilmapiirille tiimissä ja koko organisaatiossa"*. IT-johtajien mielestä henkilöstön ajatuksia ja tarpeita pitää ottaa hyvin vakavasti. Tekoälymurroksen keskellä johtajilta vaaditaan paljon, johtajan tulee sekä tukea henkilöstöä että tehdä strategisia päätöksiä.

Kansaneläkelaitoksen IT-johtajat ovat avoimia uusille ajatuksille. H4:n mielestä *"IT-johtajat seuraavat kohdeorganisaation ulkopuolista elämää, eivät puhu ainoastaan kelattamisesta. He tietävät nykytrendeistä ja ymmärtävät miten ne*

vaikuttavat organisaation toimintaan". Avoimuus uusille ideoille heijastuu heidän tyyliinsä johtamaan, mikä korostaa kokeilukulttuurin omaksumista ja innovatiivista ajattelutapaa.

Johtajien vastauksensa osoittivat, että he ymmärtävät nykyjohtamisen vaatimukset ja ovat valmiita mukautumaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. Johtajat korostivat sekä Kansaneläkelaitoksen että omia arvojaan ja näkemyksiään johtajuudesta.

Tekoälystä ei ole vakiintunutta käsitettä, mikä tekee sen määrittelystä ja ymmärtämisestä monimutkaisempaa. Koska tekoäly on laaja ja nopeasti kehittyvä alue, halusin varmistaa, että kaikilla haastatelluissa olevilla IT-johtajilla on yhteinen näkemys asiasta. Tämä oli tärkeää, jotta keskustelut olisivat selkeitä ja vertailukelpoisia. Haastatteluissa on haluttu ymmärtää, miten IT-johtajat määrittelevät tekoälyn ja kuinka he kokevat sen roolin organisaatioissa.

H1:n mielestä paras tekoälykäsite määritellään OECD-sivuilla ja tässä on lainaus: *"Tekoälyjärjestelmät ovat laitteistoja ja ohjelmistoja, jotka pystyvät suorittamaan tehtäviä, jotka normaalisti vaativat ihmisälykkyyttä. Näihin tehtäviin kuuluvat muun muassa päätöksenteko, oppiminen, ongelmanratkaisu, puheentunnistus, kielen ymmärtäminen, visuaalinen havainto ja liikkuminen."*

Tekoäly kehittyi niin nopeasti, että sen tarkka määrittely on haastavaa. H3:n mukaan *"teknologian nopea kehitys ja sen jatkuvat innovaatiot tekevät sen käsitteen määrittämisestä muuttuvaa. Myöskään innovaation käsite ei ole vakiintunut ja se johdetaan samasta syystä."*

Tekoälyä pidetään H4:n mielestä *"tehokkaana apurina ja oman ajattelun jatkeena, ja sen kanssa voi toimia kuin työkaverin kanssa. Sen avulla saadaan syvempää ymmärrystä tai lisävahvistusta organisaation ulkopuolisesta maailmasta."*

H2:n mukaan *"tekoälyä nähdään Kansaneläkelaitoksen kontekstissa tukiälynä. Etuustöissä tekoälyä ei käytetä laajasti, mutta sen käyttö on kuitenkin alkanut herättää paljon kiinnostusta."* Tekoälyn potentiaali liittyy erityisesti prosessien

automatisointiin, asiakaspalvelun tehostamiseen ja päätöksenteon tukemiseen. Lähitulevaisuudessa tekoälyn avulla tullaan tehostamaan organisaation toimintaa todella paljon.

Kysymykseen miksi Kansaneläkelaitoksessa tekoäly ei ole laajasti käytössä on saatu erilaisia vastauksia. H2 mainitsi että *”tekoälyn kypsyystaso ei ole hyvä organisaatiossa, että Kansaneläkelaitos ei ole vielä saavuttanut tarvittavaa valmiustasoa hyödyntääkseen tekoälyä tehokkaasti ja luotettavasti.”* Tässä on viitattu ennen kaikkea dataan. Tekoälyn laaja käyttö organisaatiossa vaatii laadukasta ja hyvin hallittua dataa. Lähitulevaisuudessa on tulossa paljon muutoksia tekoälyrintamalla, joten kypsyystasoa on lähes mahdotonta ennustaa muutaman vuoden päähän. Kun tekoälyn kypsyystaso paranee, Kansaneläkelaitos pystyy hyödyntämään laajasti tekoälyä.

H2 arvioi että *”tekoälyn avulla pyritään lisäämään organisaation vaikuttavuutta ja saavuttamaan merkittäviä kustannussäästöjä.”* IT-johtajat tavoittelevat suurta vaikuttavuutta, sillä tekoälyn avulla voidaan toteuttaa merkittäviä uudistuksia. Onnistunut tekoälyn hyödyntäminen edellyttää kuitenkin selkeää strategiaa, motivoitunutta johtoa ja henkilöstöä, laadukasta dataa sekä eettistä pohdintaa. Kustannussäästöt ovat tavoite IT-johtajille, ja tekoälyn laaja käyttöönotto juuri säästöjen näkökulmasta on yksi heidän painopistealueistaan lähitulevaisuudessa.

Tekoälyn hyödyntämisestä keskusteltaessa parhaan hyödyn löytäminen tekoälystä nousi esiin, koska tekoälyn mahdollisuudet ovat laajat, mutta sen todellinen arvo riippuu siitä, miten hyvin se tukee organisaation tavoitteita. Parhaan hyödyn löytäminen tekoälystä on IT-johtamisessa jatkuva prosessi, joka jatkuu myös lähitulevaisuudessa.

IT-johtajat IT-johtajat mainitsivat, että Kansaneläkelaitoksessa on monia mahdollisuuksia hyödyntää tekoälyä. Käyttöönotto on kuitenkin osaamista vaativa prosessi. Muutosprosessi edellyttää johtajalta vahvaa osaamista eri tasoilla. Henkilöstön sitoutuminen helpottaa muutosta, mutta se vaatii johtajalta runsaasti osaamista ja taitoa.

Haastatteluissa tunnistettiin useita trendejä. Tekoäly kehittyi räjähdysmäisesti, uusia mahdollisuuksia syntyy jatkuvasti ja runsaasti. Haasteitakin ilmenee, sillä teknologinen kehitys on erittäin nopeaa: eilinen tekoälyyn liittyvä ratkaisu voi olla jo lyhyen ajan kuluttua vanhentunutta teknologiaa, koska kehitys etenee vauhdilla.

Trendeistä tunnistettu ratkaisu, joka saattaa olla lähitulevaisuudessa mahdollinen (jos lainsäädäntö sallii). Tekoälypohjaisten ratkaisujen hyödyntäminen osana Kansaneläkelaitoksen prosesseja on erittäin ajankohtainen aihe. Ratkaisu voi auttaa parantamaan asiakaspalvelua ja nopeuttamaan erilaisia prosesseja organisaatiossa. IT-johtajien näkemys siitä, että suurin trendi on koko organisaation kattavat tekoälypohjaiset ratkaisut, korostaa modernin johtajuuden siirtymää pois yksittäisistä työkaluajattelusta kuten Open AI Chat GPT tai Microsoft Copilot kohti organisaation strategisia näkemyksiä ja vaikuttavaa kokonaisvaltaista lähestymistapaa. Tämä näkökulma heijastaa kypsää johtajuutta, joka priorisoi koko organisaation laajuisia ratkaisuja. IT-johtaja, joka pystyy keskittymään kokonaisvaltaisiin ratkaisuihin, ymmärtää organisaation tarpeen siirtyä lyhytaikaisista innovaatioista laajempiin strategisiin muutoksiin. Tämä osoittaa johtajuuden kykyä nähdä tulevaisuuteen ja integroida teknologia osaksi organisaation visiota. Myös lähitulevaisuudessa tarvitaan johtajia, jotka näkevät tekoälyn strategisena kilpailuetuna.

Lähitulevaisuuden trendiksi, joka voisi toimia Kansaneläkelaitoksessa, on tunnistettu personoidut tekoälyassistentit. H3 mukaan *”jokaisella asiantuntijalla on lähitulevaisuudessa oma räätälöity tekoälyassistentti, joka mukautuu käyttäjän tarpeisiin ja oppii jatkuvasti tämän työtottumuksista.”* Tämä yksilöllisesti suunniteltu tekoälytyökalu kykenee analysoimaan päivittäisiä tehtäviä ja tunnistamaan toistuvia työvaiheita. H3 korosti myös että *”lähitulevaisuudessa yhä merkittävämäksi trendiksi nousevat anonyymiset tekoälytiimit, jotka mullistavat tapaa hoitaa monimutkaisia tehtäviä julkisella sektorilla.”* Nämä itseohjautuvat keskenään seurustelevat tekoäly-yksiköt toimivat yhdessä analysoiden isoja tietomääriä, tunnistuen monimutkaisia ongelmia ja ehdottaen perusteltuja ratkaisuja. Tekoälytiimien isona etuna pidetään niiden kykyä tehdä yhteistyötä ilman väsymystä tai

ennakkoasenteita. Ihmisisiantuntijat puolestaan huolehtivat valvonnasta ja hyväksynnästä. Ihmisen ja tekoälyn yhteistyömalli mahdollistaa läpinäkyvyyden, vastuullisuuden ja optimaalisen lopputuloksen Kansaneläkelaitoksessa. Johtamisessa heräsi kysymys, miten tulee johtaa kokeiluja, kehittämistä ja miten johtaa ketteriä tiimejä, jossa on sekä koneet että ihmiset.

8.1 Strateginen johtaminen

Kansaneläkelaitoksen strateginen tulevaisuuskuva on tulevaisuuden suunnitteluun liittyvä työkalu, sen avulla saadaan selkeä ja kattava näkemys millaiseksi organisaation halutaan kehittyvän pitkällä aikavälillä vuoteen 2035 asti. Kansaneläkelaitos käyttää strategista tulevaisuuskuva muun muassa vision ja strategioiden rakentamiseen, tästä oli tarkemmin kerrottu opinnäytetyön osassa ”kohdeorganisaatio”.

Jatkuva tekoälyratkaisujen kehittäminen ja niiden integrointi perusjärjestelmiin varmistaa kilpailukyvyn pitkällä aikavälillä. Kansaneläkelaitoksen sovelluksista melkein kaikki ovat pilvessä vuoteen 2035, tehokkuutta ja automaatioastetta tulee lisääntymään paljon. (Kansaneläkelaitos, 2024.)

On tulossa paljon muutoksia, mutta mitä mieltä tästä ovat Kansaneläkelaitoksen IT-johtajat, jotka tietävät kaiken digitalisaatiosta ja tekoälystä ja pystyvät vaikuttamaan moniin asioihin organisaatiossa?

H1, H2, H3 ja H4:n mielestä tekoäly nopeuttaa merkittävästi johtajien päätöksentekoprosessia. *”se pystyy analysoimaan valtavat määrät tietoa nopeasti.”* Tarjoamalla johtajalle reaaliaikaisia näkemyksiä ja ennusteita se tukee johtajia. Tekoäly voi auttaa tunnistamaan trendejä, arvioimaan riskejä ja ehdottamaan erilaisia vaihtoehtoja päätöksenteon tueksi. H1 ja H2 mainitsivat *”tekoäly tuo nopeutta johtamisprosesseihin, erityisesti rutiinitehtävissä, kuten raporttien laatimisessa, erilaisten esitysten valmisteluissa ja dokumenttien käsittelyssä ja ne hoituvat tekoälyn avulla minuuteissa”* ja näin johtaja pystyy keskittymään olennaiseen asiaan johtamisessa, eli johtamiseen.

Lähdekritiikki oli korostettu teemahaastattelussa. Vaikka tekoäly voi käsitellä suuria tietomääriä, johtajan on silti käytettävää lähdekritiikkiä varmistaen datan laadun ja luotettavuuden. H1, H2, H3 ja H4 olivat yhtä samaa mieltä *”päättök-senteko on aina johtajalla, ei tekoälyllä”*.

Ennakkoluulottomuus auttaa johtajia näkemään tekoälyn mahdollisuudet ja hyödyt, sen sijaan että he pelkäisivät sen vaikutuksia tai pitäisivät sitä uhkana. Ennakkoluulottomuus auttaa johtajaa luomaan organisaatiokulttuurin, jossa muutokset ja uudet teknologiat otetaan vastaan positiivisesti. Positiivinen ajat-telu on korostettu teemahaastatteluissa. H1:n, H2:n, H3:n ja H4:n mielestä *”johtaja, joka suhtautuu positiivisesti tekoälyyn, edistää henkilöstön oppimista ja ke-hitystä.”* Tämä voi johtaa siihen, että henkilöstö omaksuu muutokset ja uutta teknologiaa paremmin ja nopeammin. Ennakkoluulottomat johtajat ovat avoinna uusille ideoille ja innovaatioille.

Tekoälymurroksen aikana mainittu muutoskyvykkyys liittyy uusien asioiden oppimiseen ja uusien tietojen ja taitojen omaksumiseen. Erityisesti nopeasti muuttuvassa maailmassa tarvitaan muutoskyvykkyyttä, jossa uusi teknologia ja työelämän vaatimukset kehittyvät nopeasti. Tämä tulee korostumaan lähitu-levaisuudessa.

Utelias mieli uutta teknologiaa kohti, halu kehittää uusia taitoja ja käyttää teko-älyä tulivat esiin lähitulevaisuuden johtamiskyvykkyyksien tarkasteluissa. Joh-tajan tärkein tehtävä on luoda ympäristö, jossa tekoälyn käyttö nähdään mah-dollisuutena eikä uhkana. Ja kaikki haastatteluissa olleet IT-johtajat olivat sa-maa mieltä *”tämä edellyttää ennen kaikkea avointa viestintää, työntekijöiden tarpei-den huomioimista ja rohkaisua oppimiseen.”*

Tekoälyyn liittyvät mahdollisuudet ja riskit vaativat tasapainoista lähestymistä-paa, mikä on jo tunnistettu Kansaneläkelaitoksessa. H2:n ja H4:n mielestä *”va-rovaisuus tekoälyn suhteen julkisessa organisaatiossa voi olla sekä hyvä että tarpeel-linen asia, mutta liiallinen varovaisuus voi myös estää innovaatioita ja edistystä.”* Jul-kinen organisaatio käsittelee suuria määriä arkaluonteisia asiakastietoja, joten Kansaneläkelaitoksen on säilytettävä asiakkaidensa luottamus. Varovaisuus

tekoälyn käyttöönotossa auttaa Kansaneläkelaitosta varmistamaan, että tekoälyjärjestelmät noudattavat täysmääräisesti voimassa olevia lakeja ja sääntelyä.

Lähitulevaisuudessa tekoälyn laaja implementointi julkisessa sektorissa on mahdollista, mutta se vaatii hyvin huolellista suunnittelua ja lainsäädännön noudattamista. Kansaneläkelaitoksen on varmistettava, että sillä on tarvittavat teknologiset edellytykset sekä osaaminen, ja otettava huomioon tietosuoja, eettiset periaatteet ja mahdolliset säädökset, jotka saattavat vaikuttaa tekoälyn käyttöön.

Kansaneläkelaitoksessa on käynnissä useita tekoälyyn liittyviä kokeiluja, mutta tällä hetkellä tekoälyä ei vielä hyödynnetä laajasti organisaation toiminnassa. Lähitulevaisuuden kehitystä on vaikea ennustaa tarkasti, mutta Kansaneläkelaitoksen IT-johtajien positiivinen suhtautuminen tekoälyyn luo parhaat edellytykset sen vastuulliselle hyödyntämiselle. Tekoäly nähdään potentiaalisena työkaluna, joka voi parantaa prosessien tehokkuutta, tukea päätöksentekoa ja tarjota asiakkaille parempia palveluita. Samalla johtajien myönteinen ajattelutapa edistää avoimuutta, innovaatioita ja rohkeutta kokeilla uusia ratkaisuja.

8.2 Eettinen johtaminen

Johtamisen eettisestä ulottuvuudesta on keskusteltu paljon, erityisesti teknologian ja tekoälyn kehityksen myötä. Tekoälyn käyttöönottoon liittyviä kysymyksiä on tarkasteltu erityisesti eettisen johtamisen näkökulmasta, sillä eettisesti kestävä johtaminen on erityisroolissa uusien teknologioiden vastuullisessa soveltamisessa. IT-johtajien kannalta pohdittiin, miten tekoälyratkaisut palvelevat organisaation arvoja, asiakkaita ja työntekijöitä, sekä miten niiden käyttö on läpinäkyvää ja oikeudenmukaista. Tämä edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta ja selkeää ohjeistusta sekä päätöksentekoa, jossa huomioidaan sekä teknologian mahdollisuudet että sen eettiset riskit.

Haastatteluista kävi ilmi, ja kaikki johtajat tiesivät, että Kansaneläkkeessä eettiset arvot ja toimintaperiaatteet ovat ennen kaikkea oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys. Tekoälyn tuottamien tulosten nopeus on merkittävä etu, mutta se asettaa myös paljon haasteita niiden eettiselle arvioinnille johtamisessa.

Haastatteluissa keskusteltiin IT-johtajien päätöksenteon ja totuuden filosofiasta. IT-johtajat käyttävät usein konsulttien apua monista syistä, jotka liittyvät organisaation tarpeisiin ja johtamisen monimutkaisuuteen. Konsultin, kollegan tai tekoälyn antamat vastaukset herättävät kysymyksiä luotettavuudesta, eettisyydestä ja objektiivisuudesta. Konsultin ja kollegan asiantuntemus on johtajalle paras vaihtoehto, mutta konsultin vastaus voi kestää ja konsulttityöhön liittyvät kustannukset ovat aika isoja. Sen lisäksi konsultilla voi olla erilaisia omia intressejä, jotka vaikuttavat hänen näkemyksiinsä asiaan. Myös tunteet vaikuttavat vastauksiin. Toisaalta tekoälyn vastaus tulee nopeasti, mutta vastauksen objektiivisuutta voidaan epäillä koulutetun datan perusteella. H1:n ja H2:n mielestä *”paras vaihtoehto on yhdistää konsultin ja tekoälyn vahvuuksia, näin saadaan asiantuntemusta sekä reaaliaikaista ja objektiivista näkemystä asiaan.”* Ja loppupelissä johtajan kriittinen ajattelu edistää päätöksentekoa.

IT-johtajien mielestä tekoälyn tuottamien tulosten arviointi jälkikäteen liittyy tekoälyn eettisen ja vastuullisen käyttöön. Tällä tavalla voidaan varmistaa, että tekoälyratkaisujen tekemät päätökset ovat oikeudenmukaisia, läpinäkyviä ja organisaation arvojen mukaisia. Tulosten arvioinnissa tarkastellaan erityisesti sitä, olivatko päätökset oikeita. Kun tekoälyn tuottamat tulokset ovat selitettävissä, voidaan silloin ymmärtää miten ja miksi järjestelmä päätyi tiettyyn lopputulokseen. Tekoäly voi analysoida suuria määriä dataa ja ehdottaa vastauksia kysymyksiin, mutta sen tulokset riippuvat datasta, jolla se on koulutettu, joten dataan ei voi luottaa absoluuttisesti. Johtajien lähdekritiikki ja päätöksenteko perustuu johtajan arviointikykyyn ja se tulee yhä merkittävämmäksi osaksi johtajanelämää lähitulevaisuudessa tekoälyn murroksen aikana.

Eettisiä kysymyksiä on pohdittavaa ennen tekoälysovellusten testaamista ja käyttöönottoa. Tämä on erittäin merkittävä asia Kansaneläkelaitoksessa. Kansaneläkelaitos tarjoaa julkisia palveluja, joten organisaation hyvää mainetta on

säilytettävä teknologian murroksen aikana. Tekoälyn käyttöön liittyvät eettiset kysymykset voivat vaikuttaa sekä organisaation imagoon että koko organisaation toimintaan kokonaisuudessaan.

Eettisiä kysymyksiä tekoälyn käytössä alettiin pohtia vuonna 2019, keskustelu aiheesta nousi esiin johtuen tekoälyn kehittymisestä ja sen vaikutuksista. IBM:n Watson-teknologia on ollut yksi esimerkki tekoälyn soveltamisesta, jota pohdittiin kohdeorganisaatiossa. Kansaneläkelaitoksessa on käytössä Data Ethics Decision Aid (DEDA) -työkalu, joka on suunniteltu tukemaan organisaatioita tekoälyn ja datan eettisten kysymysten käsittelyssä. H3 ja H4 mainitsivat että *”DEDA auttaa tunnistamaan tekoälyn eettisiä asioita, mikä puolestaan auttaa johtamaan datan käyttöä eettisesti ja oikeudenmukaisesti.”* DEDA:n avulla pystytään hahmottamaan ja tarkistelemaan dataprojekteja etiikan ja arvojen näkökulmasta, mikä tukee eettisesti kestäviä valintoja, jotka koskevat myös organisaation arvoja ja strategiaa. Eettiset kysymykset eivät jää pelkästään keskustelutasolle, niistä saadaan konkreettista apua modernin teknologian hyödyntämiseksi.

Kansaneläkelaitoksen siirtymä tekoälyaikaan edellyttää huolellista pohdintaa ja suunnittelua. Tekoälyn käyttöönoton onnistuminen vaatii paljon resursseja, osaamista, eettistä pohdintaa ja selkeätä suunnitelmaa. Tulevaisuuden visio ja strategia eivät riitä, koska tarvitaan konkreettisia toimenpiteitä, jotka tukevat eettistä ja vastuullista siirtymää tekoälyn aikakauteen.

8.3 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtaminen tekoälyn murroksessa on ajankohtainen aihe, josta keskusteltiin IT-johtajien kanssa. H1:n, H2:n, H3:n ja H4:n mielestä *”tekoäly tuo merkittäviä muutoksia työelämän eri osa-alueeseen ja organisaation toimintakulttuuriin.”*

H3 ja H4 korostivat että *”Kansaneläkelaitoksen ihmisläheinen johtaminen perustuu syvään ymmärrykseen siitä, että organisaation menestys rakentuu ihmisten*

vahvuuksien, tarpeiden ja motivaation varaan”, ”johtajan luottamus ei synny pelkääseen tulosten perusteella, vaan ennen kaikkea hänen kyvystään rakentaa aitoja ihmissuhteita, osoittaa empatiaa ja kunnioittaa jokaista tiimin jäsentä yksilönä”. Kuten oli mainittu jo aikaisemmin, luottamus henkilöstöä kohti on nostettu IT-johtajilla hyvin korkealle.

Tekoälyn käyttöönotto vaikuttaa johtamiseen, se tuo mukanaan sekä mahdollisuuksia että haasteita. H3 ja H4 korostivat että *”keskijohtajien rooli tulee muuttumaan lähitulevaisuudessa merkittävästi, paljon enemmän, kun ylimmän tason johtajan rooli.”* Mutta jokaisen IT-johtajan rooli tulee muuttumaan jossain määrin, se on fakta. It-johtajan tulee arvioida tekoälyn tuomia vaikutuksia, mikä voi olla todella haastavaa, koska tässä asiassa tulevaisuutta on vaikea ennustaa, ainakin Kansaneläkelaitoksessa.

Johtamisesta tekoälyn tuoman muutoksen rinnalle on nostettu tärkeänä teemana etätyö Kansaneläkelaitoksessa. H2 sanoi että *”ihmisten välinen vuorovaikutus on muuttunut, se on asettanut uusia vaatimuksia johtamiselle. Tekoäly voi tukea etätyön johtamista ja vuorovaikutuksen kehittämistä, mutta sen rinnalla on huolehdittava työn inhimillisistä puolista ja empatiasta.”*

Epävarmuus liittyy sekä nykypäivän että tulevaisuuden työelämään, erityisesti tekoälyn murroksen ja muiden jatkuvien muutosten myötä. Uudet teknologiat ja työn tekemisen tavat haastavat perinteisiä johtamistoimintamalleja. H3 korosti sitä ajatusta että *”johtaja tulee kohtaamaan epävarmuutta ja sopeutumaan jatkuvaan muutokseen yhdessä henkilöstön kanssa.”*

Tekoäly voi tuoda organisaatioon sekä mahdollisuuksia että epävarmuutta. H2 sanoi, että tulevaisuudessa *”johtajalta vaaditaan erittäin vahvaa kykyä sopeutua muutoksiin.”* Johtajan epävarmuudensietämiskyvystä, halusta ja kyvystä muutokseen tulee selkeästi viestiä henkilöstölle. Jos johtaja ei ole mukana muutostoimintaprosessissa, henkilöstö menettää helposti luottamuksensa johtoon ja voi kokea epävarmuutta muutoksen keskellä. Henkilöstön motivoinnissa ja sitouttamisessa johtajan esimerkki tulee muuttumaan merkittävästi.

H4 mainitsi että *”johtamisessa korostuu johtajan kyky kuunnella”*. Tekoäly tuo mahdollisuudet nähdä asiat laajemmin, hahmottamaan erilaisia muutoksia sekä saamaan erilaisia näkökulmia asioihin, mutta empatia ja kuuntelutaito vahvistuvat.

Tekoälyn rooli ihmisten välisen kommunikaation tukemisessa ja yhteisen oivaltamisen edistämisessä tulee korostumaan lähitulevaisuudessa. H3 mielestä *”kun tekoäly otetaan mukaan keskusteluihin ja tiimipalavereihin, se voi tarjota arvokasta tukea.”* Tekoälyagenteilla ja tekoälyassistentteilla on lähitulevaisuudessa iso rooli tiimeissä.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tavoitteeni on ollut tutkia, miten julkishallinnon IT-johtajien identiteetti muuttuu tekoälyn aikakaudella. Tutkimukseni edetessä käsitys johtajuuden ja identiteetin yhteydestä on syventynyt. Myös haastattelut IT-johtajien kanssa ovat herättäneet uusia pohdintoja johtajuuden monimuotoisuudesta ja siitä, miten tekoälyn aikakauden johtajat kokevat omaa identiteettiään.

Perinteisesti IT-johtajat ovat toimineet teknologian asiantuntijoina, heidän vastuullaan on ollut organisaation tietotekniikan kehittäminen ja ylläpito, mutta tekoälyn nopea kehitys ja sen kasvava vaikutus organisaatioiden toimintaan ovat muokanneet IT-johtajien vastuualueita merkittävästi. Heiltä odotetaan teknologisen asiantuntemuksen lisäksi vahvaa strategista johtajuutta, ihmisten johtamista, muutoshallintaa ja eettisten näkemysten huomioon ottamista päätöksenteossa.

Varmaa on ainakin se, että kaikki muuttuu. Tekoäly on tullut julkishallinnon organisaatioihin jäädäkseen, ja sen hyödyntäminen on välttämätön askel kohti tulevaisuuden tehokkaampia työskentelytapoja. Se vaatii johtajilta jatkuvaa oppimista ja sopeutumista uusiin teknologioihin. Johtajan identiteetin vaikutus

näkyä uudenlaisen johtajuuden omaksumisena, jossa inhimilliset taidot ja strateginen näkemys saavat entistä suuremman merkityksen.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että julkisen sektorin IT-johtajan identiteetti on kehittymässä kohti strategisempaa johtamisroolia. Teknologisen asiantuntemuksen merkitys säilyy, ja sen lisäksi on noussut vahva tarve ymmärtää toimintaympäristöä ja organisaation strategisia tavoitteita.

Keskeinen havainto oli, että tulevaisuuden johtajuusidentiteetti rakentuu tasapainossa teknologisen ymmärryksen ja empaattisen, ihmislähtöisen johtamisen välillä. Tutkimuksen perusteella tekoälyn aikakausi haastaa perinteisen johtajaidentiteetin ja edellyttää uudenlaista, teknologisesti orientoitunutta mutta samalla inhimillistä johtajuutta. Tekoäly ei ainoastaan muuta työn sisältöjä ja rakenteita, vaan se vaikuttaa myös siihen, miten johtajat hahmottavat oman roolinsa, vastuunsa ja vuorovaikutuksensa työyhteisössä.

IT-johtajille tekoäly tuo sekä mahdollisuuksia että haasteita. Haastatteluista ilmeni, että monet johtajat kokivat tekoälyn helpottavan heidän päivittäisiä tehtäviään, mutta samalla he kokevat jonkinlaista epävarmuutta sen vaikutuksista päätöksentekoon.

Julkishallinnon johtajien kyky sopeutua erilaisiin identiteetteihin ja hallita tehokkaasti tekoälykaudella aiheuttaman muutoksen asettamia haasteita on ratkaisevan tärkeää heidän roolilleen innovatiivisina johtajina muuttuvassa maailmassa. Tutkimuksella on pyritty tutkimaan johtajien monimutkaisia kokemuksia johtajuudesta ja identiteetin mukauttamisesta tässä yhteydessä.

Tekoälyn myötä johtamiskäytännöissä tapahtuu merkittäviä muutoksia, kuten siirtyminen kohti uudenlaisia lähestymistapoja, johtajien teknisen osaamisen vahvistaminen, inhimillisten kykyjen laajentaminen sekä perinteisten johtamistaitojen oppiminen ja poisoppiminen. Tekoälyn myötä päätöksentekoa uudistetaan perusteellisesti, ja sillä on potentiaalia muokata johtamista tulevaisuudessa.

Millaiset ominaisuudet auttavat johtajia navigoimaan tekoälyn tuomissa mahdollisuuksissa ja haasteissa? Kuten oli todettu jo aikaisemmin, tekoälyn hyödyntäminen edellyttää uudenlaista johtamista. Johtajien on kyettävä sopeutumaan jatkuvasti muuttuvaan työympäristöön, jossa tekoälykaudella tuodaan johtamiseen uusia mahdollisuuksia ja haasteita. Johtajien on oltava valmiita mukauttamaan omia toimintatapojaan, ja julkishallinnon organisaatiossa se ei ole yksinkertaista. Johtajien omat arvot ja organisaation arvot voivat joskus olla ristiriidassa uusien teknologioiden tuomien mahdollisuuksien ja vaatimusten kanssa. Tekoälyn käyttöönotto saattaa edellyttää arvojen tarkastelua, jotta ne tukevat tehokasta ja eettisesti kestävästä johtamista. Tutkimuksessa selvisi, että Kansaneläkelaitoksen IT-johtajien arvot vastaavat organisaation arvoja ja jopa täydentävät niitä.

Julkishallinnon organisaatioissa päätöksenteko on usein ”monivaiheinen” ja sisältää laajempia sääntöjä ja säädöksiä, joiden noudattaminen on tärkeää. Tekoälyn integrointi voi vaatia näiden sääntöjen mukauttamista ja uudenlaista ajattelua siitä, miten teknologiaa voidaan käyttää hallitusti ja eettisesti. Johtajilta vaaditaan kykyä tasapainottaa uuden teknologian tuomat edut ja organisaation arvot.

Julkishallinnon johtajilta odotetaan kykyä kohdata teknologian tuomaa epävarmuutta ja jatkuvaa muutosta säilyttämällä organisaation perusperiaatteita, kuten avoimuutta, tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta. Tekoälyn avulla voidaan tuoda organisaatioon tehokkuutta, mutta sen käyttö edellyttää julkishallinnon johtamisen kykyä tasapainottaa uudet teknologiat perinteisten arvojen ja käytäntöjen kanssa. Uudet teknologiat voivat parantaa organisaation toimintaa ja samalla säilyttää sen inhimilliset ja yhteiskunnalliset arvot.

Kansaneläkelaitoksen IT-johtajat eivät kuitenkaan tarkastele tekoälyä yksinomaan sen hyötyjen kautta, vaan ovat hyvin tietoisia myös sen mukanaan tuomista riskeistä ja haasteista. Julkishallinnon johtamisessa korostuu sekä merkittävä vastuu että mahdollisuus. Johtajilla on strateginen ajattelutapa, he pysyvät ymmärtämään ja ennakoimaan tekoälyn ja digitaalisten innovaatioiden

vaikutuksia organisaatioon ja sen tulevaisuuteen osaten yhdistää teknologinen ja inhimillinen johtaminen.

Tekoälyn roolin kasvaessa organisaatioissa johtajien empatiakyvyt korostuvat. Empatia muovaa johtajan identiteettiä, koska se vaikuttaa siihen, kuinka johtaja nähdään organisaatiossa. Empaattinen identiteetti on osa tulevaisuuden johtajuutta ja se voi erottua entistä enemmän tekoälyn aikakaudella, kun johtaminen muuttuu entistä enemmän teknologian ja ihmisten välistä tasapainoa vaativaksi.

Huang ym. (2019) toteavat että lähitulevaisuudessa tekoäly suorittaa monia erilaisia datapohjaisia analyyttisiä ajattelutehtäviä, minkä seurauksena johtajat keskittyvät enemmän ihmissuhteisiin ja empaattisiin tehtäviin. Johtajien on mukautettava työn luonnetta kompensoimaan sitä tosiasiaa, että tehokas tekoäly tekee analyyttisiä tehtäviä, mutta empatiaan se ei vielä kykene.

Tulevaisuuden johtamisessa korostuu syvälinen ymmärrys siitä, miten jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö muokkaa organisaatioiden toimintaa sekä vaikuttaa johtajiin. Tämä edellyttää johtajuudelta kykyä ennakoida muutoksia ja mukautua.

Näiden ominaisuuksien avulla julkishallinnon johtajat voivat navigoida tekoälykauden tarjoamissa mahdollisuuksissa ja haasteissa, samalla kun he säilyttävät organisaation toiminnan inhimillisen ja strategisen näkökulman tekoälykaudella.

Johtajan identiteetti tekoälykaudella saattaa olla monimutkainen yhdistelmä teknologista asiantuntemusta ja inhimillisiä taitoja, kuten empatiaa. Tekoäly ja empatia voivat kuitenkin yhdessä luoda johtajille uudenlaisen roolin, jossa he pystyvät ohjaamaan organisaatiota kohti menestystä teknologian ja inhimillisten arvojen tasapainossa.

Vain yksi asia on selvä: tekoäly tulee olemaan tärkeä osa organisaation strategiaa ja vaikuttaa merkittävästi sen tulevaisuuden suuntaan kuin myös johtamisen identiteettiin.

Jatkotutkimuksia kyseiselle aiheelle pitää ja kannattaa tehdä. Laajemmalle osallistujajoukolle suunnatussa tutkimuksessa voisi tarkastella ammatti-identiteettiä eri johtamistasoilla toimivien johtajien eri näkökulmista. Tutkimukseen voi sisällyttää esimerkiksi eri sukupuolta edustavia johtajia sekä yksityisellä sektorilla toimivia johtajia sekä niitä johtajia, joilla ei ole IT-koulutusta eikä syvää tekoälyosaamista. Tutkimus mahdollistaisi yhä monipuolisemman ymmärryksen siitä, miten vaikka johtajan tausta ja toimintaympäristö vaikuttavat johtajan identiteetin muodostumiseen tekoällyn aikakaudella.

Opinnäytetyössä tunnistetaan tutkimustarpeita, jotka voivat johtaa laajempaan keskusteluun digitalisaation ja tekoällyn roolista johtamisessa. Johtamiskäytäntöjen muuttaminen saattaa kiinnostaa muitakin organisaatioita, ei pelkästään kohdeorganisaatiota.

Uudet tekoällyn tuomat mahdollisuudet ja haasteet tulivat ilmi haastatteluissa ja niistä opitaan. Tutkimus voi johtaa uusien johtamistapojen kehittämiseen, joka voi olla hyödyllinen ja sillä voi saada lisää kilpailuetua organisaatiossa. Tutkimuksesta kiinnostuneet voivat myös pohtia mitä uutta tietoa tutkimus tuo johtamisen, tekoällyn ja identiteetin ajatteluun julkisella sektorilla.

Lopuksi voi todeta, että tekoällyn rooli johtamisessa tulee olemaan ratkaisevana organisaatioiden menestykselle tulevaisuudessa. Kun tekoäly integroidaan onnistuneesti osaksi organisaation strategiaa, se auttaa määrittämään, kuinka tehokkaasti organisaatio voi tulevaisuudessa hyödyntää uuden teknologian mahdollisuuksia ja vaikuttaa johtamiseen, joka löytää tasapainon teknologian hyödyntämisen ja inhimillisten arvojen välillä.

LÄHTEET

Aaltonen, M. & Wilenius, M. (2002). Osaamisen ennakointi: Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Edita.

Acemoglu, D. & Pascual, R. (2018). The Race between Man and Machine: Implications of Technology for Growth, Factor Shares, and Employment. *American Economic Review*, 108 (6): 1488–1542. <https://doi.org/10.1257/aer.20160696>

Alastalo, M., Åkerman, M., & Vaittinen, T. (2017). Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.), Tutkimushaastattelun käsikirja. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Alblooshi, M., Mohamed, A. & Yusr, M. (2023). Moderating Role of Artificial Intelligence Between Leadership Skills and Business Continuity. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.3225>

Alghanemi, J. & Al Mubarak, M. (2022). The Role of Artificial Intelligence in Knowledge Management. *Future Organizations and Work After the 4th Industrial Revolution*. Cham: Springer International Publishing. 359–373. https://doi.org/10.1007/978-3-030-99000-8_20

Autioniemi, J. (2020). Tekoälyn yhteiskehittäminen julkisella sektorilla. *Hallinnon tutkimus* 39 (1), 5–20

Autioniemi, J. (2021). Tekoäly ja hallinnon käytännöt: paluu byrokraatiaan. Teoksessa Laakkonen, M. (ed.) *Informaatioteknologian filosofia, etiikka ja digitalisoitunut yhteiskunta*, 139-157. SoPhi, 146. Jyväskylän yliopisto.

Auvinen, V. (2023). Metaversumi!: matkaopas johtajille, hallitustyöläisille, omistajille ja utelaille.

Baesu, C. (2019). Leadership based on emotional intelligence in modern organizations. *The USV annals of economics and public administration*, 18 (2 (28)), 73-78.

Breckenridge, J., Gray, N., Toma, M., Ashmore, S., Glassborow, R., Stark, C., & Renfrew, M. (2019). Motivating change: A grounded theory of how to achieve large-scale, sustained change, co-created with improvement organisations across the UK. *BMJ Open Quality*, 8.
<https://doi.org/10.1136/bmjog-2018-000553>

Brubaker, R. & Cooper, F. (2000). Beyond “identity”. *Theory and society*, 29(1), 1-47. <http://www.jstor.org/stable/3108478>

Brynjolfsson, E. & Mitchell, T. (2017). What Can Machine Learning Do? Workforce Implications. *Advanced Materials and Devices* 358 (6370): 1530–1534.
<https://doi.org/10.1126/science>

Campion, A., Gasco-Hernandez, M., Esteve, M. and Mikhaylov, S. (2022). Overcoming the Challenges of Collaboratively Adopting Artificial Intelligence in the Public Sector. *Social Science Computer Review (Special Issue on Artificial Intelligence in Government)* 40 (2), 462–477.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0894439320979953>

De Rue, D.S. & Ashford, S.J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review* 2010, Vol. 35, No. 4, 627–647

Dellermann, D., Ebel, P., Söllner, M. & Leimeister, J. M. (2019). Hybrid Intelligence. In: *Business & Information Systems Engineering*, Vol. 61, 2019, 637–643 <https://10.1007/s12599-019-00595-2>

Dufva, M. & Rekola, S. (2023). Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitra. <https://www.sitra.fi/blogit/megatrendit-2023/>

Huang, M.-H., Rust, R. & Maksimovic, V. (2019) The feeling economy: managing in the next generation of Artificial Intelligence (AI). <https://doi.org/10.1177/0008125619863436>

Ekroos, T. (2024). Julkishallinnon innovaatioiden haasteet: hierarkkisuudesta kohti verkostoitunutta toimintaa. <https://blogs.uwasa.fi/thesis/julkishallinnon-innovaatioiden-haasteet-hierarkkisuudesta-kohti-verkostoitunutta-toimin>

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. <http://hdl.handle.net/10138/153032>

Euroopan parlamentti (2020). Mahdollisuuksia ja uhkia. <https://www.europarl.europa.eu/topics/fi/article/20200918STO87404/tekoaly-mahdollisuuksia-ja-uhkia>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjoita. Kustannusyritys Tammi.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. (2020). Henkilöstö- strateginen investointi? Kaupakamari.

Kananen, J. (2008). Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2015). Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitetaan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2018). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kantar (26.9.2023). Leadership behaviors for future brand growth. <https://www.kantar.com/inspiration/brands/leadership-behaviours-for-future-brand-growth>

Kansaneläkelaitos www-sivut 2024. <https://www.kela.fi/organisaatio>
<https://www.kela.fi/ajankohtaista>

Karakose, T. & Tulubas, T. (2024). School Leadership and Management in the Age of Artificial Intelligence (Ai): Recent Developments and Future Prospects. Education process: international journal 2024, Vol.13 (1).
<https://doi.org/10.22521/edupij.2024.131.1>

Kolari, J. & Kallio, A. (2022). Tekoäly 1.2.3. Matkaopas tulevaisuuteen.

Kopakka, K. (2020). Ammatillisen identiteetin rakentuminen. Tampereen yliopisto.

Koskimies, E., Stenvall, J. & Holopainen, A. (2022). Julkinen johtaminen. Julkisen johtamisen identiteetti, johtajien asema ja työn vaatimukset 2020-luvulla. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-899-6>

Kumpula, M. (2013). Ammatti-identiteetin muovautuvuus ja työntekijöiden käytämät selviytymisstrategiat vakuutusalla. Työelämän tutkimus 11 (1) 2013.

Lillberg, P. (2024). Epävarmuus. Alma Insights.

Mckinsey, (2019). The Future work in America. <https://www.mckinsey.com>

Mergel, I., Dickinson, H., Stenvall, J. & Gasco, M. (2023). Implementing AI in the public sector, Public Management Review, <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2231950>

Metsämuuronen, J. (2008). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. International Methelp Ky.

Niittymaa, J., Luoma-aho, V., Forssell, J. (2024). Tekoälykäs viestintä. Pro-Com - Viestinnän ammattilaiset ry. <https://doi.org/10.31885/9789526523989>

Van Noordt, C. & Misuraca, G. (2022). Artificial Intelligence for the Public Sector: Results of Landscaping the Use of AI in Government Across the European Union. *Government Information Quarterly* 39 (3): 101714. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101714>

Vivek, R. & Krupskyi, O. P. (2024). EI & AI In Leadership and How It Can Affect Future Leaders. *European Journal of Management Issues* 32 (3):174-182. <https://doi.org/10.15421/192415>

Organisation for Economic Co-operation and Development, (2024). Haettu 10.5.2024 <https://www.oecd.org/en/topics/artificial-intelligence.html>

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3.–4. painos.). Sanoma Pro Oy.

Oldani, A., Bellora, P., Monni, M., Amato, B. & Gentilli, S. (2017). Colorectal Surgery in Elderly Patients: Our Experience with DaVinci Xi System. *Aging Clinical and Experimental Research* 29 (1): 91–99.

Peifer, Y., Jeske, T., & Hille, S. (2022). Artificial intelligence and its impact on leaders and leadership. *Procedia Computer Science*, 200, 1024-1030. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.301>

Pernaa, H.-K. & Neuvonen, A. (2020). Antisipaatio- tulevaisuuden ja kompleksisuuden tuore liitto. Vaasan yliopisto.

Pirinen, H. (2023). Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent.

Rantanen, P. (2022). Tulevaisuuden työntekijä. Retorinen analyysi tulevaisuuden työelämää rakentavista, arvioivista ja ennakoivista asiakirjoista. Pro gradu tutkielma. Tampereen yliopisto.

Rubin, A. (2022). Tulevaisuustutkimus tiedonalana. <https://tulevaisuus.fi/perusteet/tulevaisuudentutkimus-tiedonalana/>

Salo, I. (2023). Luova tekoäly mullistaa kaiken-Chat GPT näyttää tietä.

Saksi, J. (2024). Mitä esihenkilöiden työroolille tapahtuu? <https://johtajaonmedia.fi/mita-esihenkiloiden-tyoroolille-tapahtuu/>

Savolainen, T. (2024). Tekoälyllä kilpailuetua. Opas johtoryhmälle ja hallitukselle. Alma Insights.

Sippola, P. (2024a). Tekoäly osana modernia johtamista tulevaisuudessa. <https://www.tiedollajohtaminen.fi/johtamisjuonia/tekoaly-osana-modernia-johtamista-tulevaisuudessa/>

Sippola, P. (2024b). Tulevaisuuden johtaminen ja osaaminen. <https://www.tiedollajohtaminen.fi/johtamisjuonia/tulevaisuuden-johtaminen-ja-osaaminen/>

Skinner, S. (2020). Towards a theory of leader identity formation and its application in executive coaching. <https://doi.org/10.22316/poc/05.1.07>

Skorikov, V. & Vondracek, F. (2011). Occupational identity. Handbook of Identity Theory and Research 693–713. New York: Springer.

Slack, The Fall (12.11.2024). Workforce Index Shows Executives and Employees Investing in AI, but Uncertainty Holding Back Adoption. <https://slack.com/blog/news/the-fall-2024-workforce-index-shows-ai-hype-is-cooling>

Suonpää, M., Lahtinen, A. & Seppäläinen, E. (2024). Muutosvoimana tekoäly: johtajuuden ja osaamisen uudet ulottuvuudet. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2024032813573>

Sydänmaanlakka, P. (2019). Globaali johtaminen: miten hallita maailmaa älykäästi. Alma Talent.

Tuominen, C. (2020). Johda tunteita: Menesty työelämässä. Tammi.

Van Quaquebeke, N. & Gerpott, F. (2023). The Now, New, and Next of Digital Leadership: How Artificial Intelligence (AI) Will Take Over and Change Leadership as We Know It. <https://doi.org/10.1177/15480518231181731>

Vaulos, T. (2024). Ihminen 2030. Alma Insights.

Viitala R. & Jylhä, E. (2021). Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. p. 6.–7. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Vilkkä, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus.

Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). Julkinen johtaminen (2., uudistettu laitos.). Tietosanoma.

LIITE 1. HAASTATTELUKYSYMYKSET

Orientoiva persoonakysymys. Millainen johtaja olet? Mitä arvoja sinulla on?
Tekoälylle ei ole vakiintunutta käsitettä. Miten kuvaisit tekoälyä, mikä tekoäly on?

Miten tekoäly muuttaa johtajan roolia ja työtehtäviä?

Mitkä perinteiset johtamistehtävät automatisoituvat tekoälyn avulla?

Mitä uusia taitoja ja osaamista johtajilta vaaditaan tekoälypohjaisessa työympäristössä? Lähitulevaisuus-kontekstissa.

Millaisia eettisiä kysymyksiä tekoälynkäyttö johtamisessa herättää?

Kuinka varmistetaan tekoälyn päätöksenteon läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus?

Miten tekoälyyn perustuvia päätöksiä voi seurata ja arvioida, ja kuka kantaa niistä vastuun?

Kuinka tekoäly voi vaikuttaa johtamisen ihmiskeskeisyyteen, johtajan ja työntekijän väliseen suhteeseen?

Miten tekoäly voi tukea johtajia ymmärtämään työntekijöiden tarpeita ja toiveita paremmin? Ennakointi?

Voiko tekoälyn käyttö antaa johtajille enemmän aikaa inhimilliseen vuorovaikutukseen, empatiaan?

Vähentääkö tekoäly henkilökohtaista vuorovaikutusta, vai tuleeeko uusia tapoja tukea työntekijöitä?

Tuleeko tekoäly muuttamaan johtajien ajankäytön prioriteetteja ja arkea?

Miten johtajat voivat varmistaa, että tekoälyn käyttö on lainmukaista ja säännösten mukaista? Vai voivatko?

Miksi tekoäly ei ole tällä hetkellä laajasti käytössä Kansaneläkelaitoksessa?

Miten johtajat voivat varmistaa vastuullisuuden ja oikeudellisuuden tekoälyn ohjaamisessa prosesseissa?

Tekoälytrendejä maailmassa ja miten ne toimisivat Kansaneläkelaitoksessa? Kelan tulevaisuuskuva ja strateginen tulevaisuuskuva vuoteen 2035. Miten koet, että Kansaneläkelaitoksen tulevaisuuskuva tulee muuttumaan?

Voiko tekoäly helpottaa muutosten ennakkointia ja suunnittelua Kelassa? Strateginen johtaminen.

Miten tekoälyn tuottamaa dataa voi hyödyntää pitkän aikavälin strategioiden kehittämisessä?

Tekoälyohjelmat, jotka ovat tällä hetkellä käytössä (esim. Copilot tai vastaava) tai toiveita siihen mihin tekoälysovellukseen tai ratkaisuun halutaan panostaa? Yhteenveto. Innovaatiojohtamisen rooli tekoälymurroksen keskellä. Mitkä ovat ne suuremmat muutokset mitä tekoäly mielestäsi tuo Kansaneläkelaitokseen?