

Leena Nissilä  
Pirkko Vartiainen



## Voimaannuttava johtaminen tekoälyn aikakaudella

Voimaannuttavaa johtamista on tarkasteltu monista tieteellisistä lähtökohdista ja siitä on käytetty useita, esimerkiksi valtaistamisen, voimistamisen ja voimavarojen vapauttamisen käsitteitä. Voimaannuttava johtaminen on vakiintunut käyttöön 2000-luvulla, ja se tarkoittaa ennen kaikkea johtamistapaa, jossa johtajan käyttäytyminen voi omalta osaltaan joko vahvistaa tai heikentää henkilöstön voimaantumisen tunnetta. Voimaannuttavan johtamisen taustalla on toisaalta johtajan osoittama työntekijöiden osaamisen ja työtehtävien arvostus ja toisaalta työntekijän oma kokemus työssä onnistumisesta. Tekoälyn soveltamisessa voimaannuttavalla johtamisella on suuri merkitys muun muassa sille, kuinka nopeasti tai hitaasti työyhteisössä voidaan soveltaa tekoälyä ja miten toiveikkaasti siihen suhtaudutaan. Kun yhteisön ammatillinen osaaminen on sopusoinnussa tekoälypohjaisten ratkaisujen soveltamisen kanssa, johtaminen voi olla voimaannuttavaa myös tekoälyn aikakaudella. Johdon tuki on tärkeää muun muassa arvion tekemisessä, milloin tekoälyä tarvitaan työn uudistumisen tukena.

**AVAINSANAT:** voimaannuttava johtaminen, tekoäly, henkilöstön motivointi.

### Voimaannuttavan johtamisen käsite

Voimaannuttava johtaminen on johtamistyyli, joka korostaa johtajan kykyä ja mahdollisuuksia koordinoida ja delegoida tehtäviä organisaatiossa siten, että se lisää työntekijöiden oma-aloitteisuutta ja motivaatiota. Asiaa on tutkittu monista tieteellisistä lähtökohdista, mutta erityisen paljon tutkimusta on ollut organisaatiopsykologian ja johtamistutkimuksen alueilla.

Esimerkiksi *itseohjautuvuus- eli itsemääräämisteoria* perustaa ajattelunsa ihmisten motivoitumisen kysymyksiin. Teorian mukaan ihmisten motivoitumista auttaa, kun heidän psykologiset perustarpeensa ovat kunnossa. Itseohjautuvuuteen

nojaava voimaannuttava johtajuus korostaa henkilöstön oman työn hallitsemisen ja itsenäisyyden vahvistamista. On nähty, että itsenäisyyden kokemus voi parantaa henkilöstön motivaatiota, sitoutumista ja suorituskykyä (Ryan & Deci, 2000).

*Sosiaalis-kognitiivinen teoria* korostaa oppimista esimerkiksi tarkkailun ja mallien kehittämisen avulla. Tätä periaatetta voidaan käyttää hyväksi voimaannuttavassa johtamisessa kehittämällä mahdollisuuksia toisilta oppimiseen, mentoointiin ja mallinnusten kehittämiseen. Teoriassa johtajien toiminta nähdään tällöin positiivisen roolimallin tuottajana. Käytännössä voi kuitenkin olettaa, että koko työyhteisö on osa toisilta oppimisen prosessia. (Sukoco ym., 2022.)

*Transformationaalinen johtajuusteoria* korostaa johtajien roolia inspiraation ja motivaation ylläpitäjinä. Tämä tapahtuu muun muassa selkeiden visioiden, strategioiden ja tavoitteiden asettamisella, mutta siten, että henkilöstölle annetaan mahdollisuus saavuttaa nämä tavoitteet luomalla olosuhteet tavoitteiden kannalta otollisiksi. Voimaannuttavassa johtamisessa tätä ajatusta toteutetaan jakamalla valtaa ja vastuuta, mikä on yksi edellytys itsenäiselle toiminnalle ja vastuun ottamiselle. (Esim. varhaiset Conger & Kanungo, 1988; Bass & Avolio, 1993.)

Suomessa voimaannuttavasta (empowerment) johtamisesta on käytetty useita käsitteitä, jotka ovat muodostuneet kulloisenkin tutkimusotteen mukaan. Käytössä ovat olleet muun muassa valtaistamisen, voimistamisen ja voimavarojen vapauttamisen käsitteet. Termi voimaannuttaminen on ollut tarkastelun kohteena Siitosen (1999) julkaisussa, minkä jälkeen käsite otettiin käyttöön useissa eri tutkimuksissa (esim. Heikkilä & Heikkilä, 2005). Laaksonen (2002) on käyttänyt sekä termiä valtaistaminen että voimistaminen. Hän pyrki vakiinnuttamaan voimistamisen käsitteen väitöskirjassaan vuodelta 2008 ja osoitti prosessimallissaan voimistavan johtamisen, henkilöstön voimistumisen ja työhyvinvoinnin keskinäisen yhteyden ja tuon yhteyden merkityksen esimerkiksi luottamuksen vahvistajana. Voimavarojen vapauttamisen käsitteellä viitataan prosesseihin, joiden tavoitteena on parantaa voimavarojen tehokasta käyttöä ja suorituskyvyn ylläpitämistä antamalla henkilöstölle osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia.

## Voimaannuttava johtaminen tässä artikkelissa

*Empowerment-johtamisen* monista käsitteistä huolimatta tulemme tässä kirjoituksessa käyttämään termiä voimaannuttava johtaminen. Tavoitteemme on pohtia, millaiset asiat ja ilmiöt työyhteisöissä ja organisaatioissa ovat voimaa antavia ja millaiset voimaa syöviä. Ymmärrämme voimaannuttavan johtamisen johtamistavaksi, jossa johtajan käyttäytyminen voi omalta osaltaan joko vahvistaa tai heikentää henkilöstön voimaantumisen tunnetta. Oletuksemme on, että johtamisympäristö ja -käyttäytyminen voivat luoda edellytykset henkilöstön voimaantumisen sekä omassa työssään että työyhteisössä. Näkemyksemme mukaan mahdollista on myös se, että johtamisympäristö ja -käyttäytyminen sisältävät tekijöitä, jotka eivät ole omiaan tuottamaan voimaantumista. Pyrimme myös pohtimaan, miten tässä artikkelissa kuvatut voimaannuttavan johtamisen periaatteet ja toimintatavat saattavat muuttua, kun työyhteisöissä yhä enemmän tullaan sovelta-  
maan tekoälyä.

Voimaannuttavan johtamisen keskeisenä perustana on luottamus ja avoin vuorovaikutus, jossa työyhteisöllä on mahdollisuus soveltaa osaamistaan, saada tukea osaamisensa kehittämiseen sekä oppia uutta. Jotta voimaannuttava johtaminen toimisi, on henkilöstön itsenäiseen (sekä yksin että ryhmässä) toimintaan luotava tilaa ja voimavaroja. Näiden avulla he voivat kokea työnsä merkitykselliseksi. Merkityksellisyyden

tunne puolestaan tuottaa voimaantumista, joka näkyy sekä työhyvinvointina että yhteistyön onnistumisena. Kysymys on tällöin enemmänkin organisaatiokulttuurin vahvistamisesta sekä henkilöstön motivaation ja sitoutumisen lisääntymisestä (esim. Laaksonen, 2008).

Edellisten lisäksi on esitetty (mm. Goleman, 2000), että voimaannuttavaa johtamista soveltavilla esihenkilöillä on merkittävä vaikutus organisaation suorituskyvyn lisäämisessä. Suorituskyvyn lisääntymiseen vaikuttavat monet aikaisemmin mainitut tekijät, kuten johtajan kyky vahvistaa keskinäistä luottamusta, korostaa työn merkitystä sekä mahdollistaa oman työn kehittäminen sekä yksilönä että ryhmänä.

Vaikka voimaannuttava johtaminen on johtamistyyli, on se samalla sekä yksilöön että työyhteisöön liittyvä ilmiö, jossa johtajan rooli on osa isompaa kokonaisuutta. Edellä sanotun perusteella näemme, että henkilöstön voimaantumiseen tai ei-voimaantumiseen vaikuttavat sekä johtamiskäytänteet että työyhteisön käytänteet. Eri työyhteisöissä käytänteet painottuvat eri tavoin, joissakin johtamiskäytänteillä on suurempi merkitys kuin työyhteisön käytänteillä ja päinvastoin. Tässä artikkelissa keskitymme tarkastelemaan johtamisen merkitystä henkilöstön voimaantumisen ja jätämme tarkastelun ulkopuolelle henkilöstön roolin osana voimaantumisprosessia.

Oletammekin, että onnistunut voimaannuttava johtaminen tuottaa henkilöstölle voimia selviytyä tehtävistään sekä edesauttaa työyhteisön hyvinvointia. Voimaannuttavan johtamisen kääntöpuolena voi kuitenkin olla tekijöitä, jotka ovat työyhteisön ja henkilöstön voimia syöviä. Erityisenä tarkoituksena tässä artikkelissa on pohtia, miten tekoäly muuttaa tulevaisuudessa voimaannuttavaa johtamista ja sen edellytyksiä. Millaista voimaannuttavaa johtamista tekoälyn aikakaudella tarvitaan?

## Voimaannuttava johtaminen ja tekoäly

Tekoälyn merkitystä johtamiselle ja johtamistaitojen kehittämiseksi on tutkittu jo melko paljon. Davenport ja Fouty (2018) erottelivat erilaisia johtajien tarvitsemia valmiuksia sen mukaan, miten ne heidän mielestään reagoivat tekoälyn hyödyntämiseen. Heidän ensimmäinen havaintonsa oli, että johtajien tulee ymmärtää tekoälyn toimintaperiaatteita ja sen kehityskaarta syvällisesti, kun muun teknologian osalta riittää käytännöllinen ymmärrys. Esimerkiksi robottien tekniikan ymmärtäminen ei ole johtamisen kannalta merkittävää, sen sijaan robottien toimintakyvyn ja kulloiseenkin tehtävään soveltuvuuden ymmärtäminen on merkittävää. Lisäksi he korostavat, että johtajien pitäisi nähdä tekoäly osana jo olemassa olevaa infrastruktuuria ja toimintaympäristöä, ei kontekstin ulkopuolisena voimavarana tai tavoitteena. Käsitys uuden teknologian kytkemisestä olemassa olevaan toimintaympäristöön ja infrastruktuuriin on kiinnostava. Voimme pohtia, miten henkilöstön osallistaminen organisaation teknologiakehitykseen edesauttaa tai mahdollisesti estää henkilöstön voimaantumista.

Kun voimaannuttavan johtamisen periaatteisiin liittyy sekä avoin vuorovaikutus ja luottamus että autonomian ja osaamisen vahvistaminen, olisi tekoälyn käyttöönotto hyvä toteuttaa mahdollisimman avoimien keskustelujen kautta. Tämä on erityisen tärkeää myös siksi, että uusiin teknologioihin liittyy monia eettisiä tekijöitä, joista vaikkapa hyvinvointipalvelujen osalta esiin nousee esimerkiksi palvelujen vahva yksilökeskeisyys ja tarve kohdata asiakkaat ja potilaat inhimillisesti.

## Voimia tuovat ja kuluttavat tekijät työntekijöiden kokemana

Jokaisen työntekijän on melko helppo tunnistaa työelämässä tekijöitä, jotka joko tuovat voimia tai kuluttavat niitä. Lähetimme satunnaiselle joukolle eri alojen eri-ikäisiä työntekijöitä kyselyyn, jossa pyydettiin kertomaan muun muassa siitä, millaisia voimia antavia tekijöitä he kokevat olevan omassa työssään. Monet pitivät olennaisina muun muassa monipuolisia ja mielenkiintoisia työtehtäviä, mahdollisuutta oman työn suunnitteluun, uuden oppimista ja kehittämismyönteisyyttä sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista ja joustavia työaikoja. Myös työyhteisön ja kollegoiden merkitystä korostettiin. Tässä tärkeinä pidettiin erityisesti sitä, että tiimin ilmapiiri on aito, luottamuksellinen ja kannustava. Tällöin asioita voidaan kehittää yhdessä eteenpäin ja kaikki tuntevat saavansa arvostusta ja vastuuta. Lisäksi työtehtävien tulee olla riittävän haastavia. Myös toimivat työkalut ja tekniikka koettiin voimia antaviksi. Osa koki voimaantuvansa siitä, että voi antaa apua ja palvella asiakkaita. Lisäksi korostettiin sitä, että työ ei saisi viedä liikaa aikaa eikä hallita elämää ja ajatuksia koko ajan.

Kysyimme samassa kyselyssä myös voimia syövästä tekijöistä omassa työssä. Voimia kuluttavat muun muassa liian laaja ja hajanainen tehtäväkuva, liiallinen työmäärä ja liian suuri asiakasmäärä, kohtuuton aikapaine, päällekkäiset työt, näköalattomuus, pelko töiden lisääntymisestä ja monet samanaikaiset muutokset. Lisäksi mainittiin kiire, monen asian yhtäaikaista tekeminen, työn henkinen kuormittavuus, riittämättömyys ja hallinnan tunteen puute sekä oman työn organisoimattomuus. Näiden vuoksi henkilö voi joutua tilanteeseen, jossa mitään ei ehdi tehdä kunnolla valmiiksi. Myös kollegoiden negatiivisuuden, asioiden turhan murehtimisen, täydellisyyden tavoittelun ja liian pienistä asioista valittamisen koettiin imevän energiaa, vaikka itse olisi positiivinen. Voimasyöpöiksi koettiin myös erityisesti ihmisten väliset konfliktit ja ammatillisen käytöksen puute työpaikalla sekä haastavat asiakas kohtaamiset ja asiakkaiden moninaiset ongelmat asiakaskäynneillä ja -tapaamisissa. Lisäksi ongelmaksi koettiin töiden valuminen vapaa-ajalle, ulkopuolisuuden tunne työyhteisössä ja erilaiset arvomaailmat kollegoiden kanssa sekä kielitaidon puute.

## Mistä voimaannuttava johtaminen käytännössä syntyy?

Voimaannuttavan johtamisen taustalla on toisaalta johtajan osoittama työntekijöiden osaamisen ja työtehtävien arvostus ja toisaalta työntekijän oma kokemus työssä onnistumisesta. Näiden molempien syntymiseksi tarvitaan hyvää vuorovaikutuksen johtamista (Nissilä & Vartiainen, 2022).

Jotta saimme tuoreen kuvan *voimaa antavista tekijöistä* myös sen johtamisessa, pyysimme samassa kyselyssä vastaajia kuvaamaan myös näitä. Vastauksissa mainittiin muun muassa avoin keskusteluyhteys, luottamus ja arvostus, johdon tuki, kannustus ja reiluus, mahdollisuus esittää ideoita ja ajatuksia sekä päättää tietyissä rajoissa työn tekemisen tavoista. Erittäin tärkeänä pidettiin sitä, että johto luottaa työntekijöiden asiantuntemukseen. Sen lisäksi tarvitaan asianmukaisia ja riittäviä voimavaroja. Voimaa antaa myös ratkaisukeskeinen lähestymistapa eli ratkaisujen löytäminen ongelmiin ja se, että esihenkilöllä on aidosti aikaa olla tarvittaessa mukana muun muassa haastavissa asiakastehtävissä. Johdolta toivottiin kokonaisvaltaista eri tehtävien tarkastelua eli ymmärryksen lisäämistä siitä, mihin kokonaisuuteen johdettavan työtehtävät linkittyvät. Erityisen tärkeänä pidettiin esihenkilön tasapuolisuutta, positiivisen palautteen antamista ja iloa onnistumisista. Myös jaetun ja valmentavan johtamisotteen koettiin voimaantuvan. Lisäksi jotkut toivoivat kaverillista juttus- telua esimiesten ja johdon kanssa.

*Voimia syöviksi tekijöiksi* oman työn johtamisessa koettiin muun muassa epäselvät ohjeet ja vastuut, epätasainen työn- jako työntekijöiden ja/tai yksiköiden välillä, johtamisen epä- johdonmukaisuus ja huono johtaminen. Siiloutuneen orga- nisaation koettiin hidastavan tiettyjen töiden edistymistä. Samoin sen, että työntekijät luokitellaan helposti johonkin tiettyyn ryhmään taustansa tai organisaationsa osan perus- teella. Myös pelko estää joidenkin asioiden esille nostamis- ta ja kehittämisideoiden esittämistä. Pelkoa saatetaan kokea myös turvallisuustekijöiden puutteen vuoksi (esim. asiakas- käynnillä hälyttimien puute). Voimia syöviksi koettiin myös yhteistyön ja vuorovaikutuksen puute, jolloin tiedon kulku kangertelee. Myös palautteen puute koettiin haasteeksi. Vuoro- vaikutuksen puutteesta voi puolestaan seurata myös se, että esihenkilö tai johto ei tunne työtilanteita eikä asiakkaiden tarpeita riittävästi. Voimaantumisen esteiksi luettiin myös työn kehittämiseen käytettävissä olevan ajan niukkuus ja lisätyöt. Johtajien osalta tämä voi viedä siihen, että vaikeisiin päätök- siin ja asiakastapauksiin ei saa riittävästi tukea. Jos taas asiat suunnitellaan huonosti, tärkeistäkin asioista joudutaan päättä- mään kiireellä. Kiire aiheuttaa usein sen, että johtajia voi olla vaikea tavoittaa.

# Miten tekoälyn hyödyntämistä johdetaan?

Tekoälyn soveltaminen etenee yhteiskunnassa voimakkaasti. Vielä on kuitenkin melko vähän kokemusta siitä, miten tekoäly vaikuttaa tai muokkaa työyhteisöjä ja mitä erityistä se vaatii johtamiselta. Tästä syystä olemmekin koonneet kuvaan 1 näkemyksiämme artikkelin keskustelujen pohjalta oletetuille akseleille – tekoälyn soveltamisen nopea vs. maltillinen edistäminen ja tekoälyn lisääntymiseen toiveikkaasti vs. vähemmän toiveikkaasti suhtautuminen.

Eri työyhteisöt kohtaavat uuden teknologian ja tekoälyn hyvin eri tahdissa. Joissakin työyhteisöissä tekoälyn soveltaminen on jo lähes arkipäivää ja toiveet sen tuottamista hyödyistä ovat korkealla. Toisissa tekoälyn soveltaminen on vielä vähäistä, eikä sen soveltamiseen ole olemassa suurta innostusta. Vaikka suhtautuminen on erilaista eri organisaatioissa, on mahdollista, että sekä johto että henkilöstö ovat vielä tällä hetkellä epävarmoja siitä, miten työelämä kehittyä tekoälyn myötä. Olemmekin kuvassa 1 pohtineet, millaisia asioita ja toimintamalleja voimaannuttavan johtajan olisi hyvä ottaa käyttöön omassa organisaatiossaan. Kuvassa mainitut tekijät eivät ole toisiaan poissulkevia, mutta niiden esisijaisuus vaihtelee eri tilanteissa.



Kuva 1. Voimaannuttava johtaminen tekoälyn hyödyntämiseen siirtymisen tilanteissa.

Kaikkein riskialttein tilanne lienee silloin, kun organisaatio ottaa tekoälyn sovelluksia käyttöönsä nopeassa tahdissa, mutta työyhteisön odotukset ja toiveikkuus sovellusten hyödyistä ovat vähäiset. Tällaisissa tapauksissa voimaannuttavalta johtajalta vaaditaan tilanneherkkyyttä. Hänen on syytä ottaa käyttöön monia sellaisia toimintatapoja, jotka vahvistavat henkilöstön yhteenkuuluvuutta sekä edesauttavat henkilöstön uskoa omaan ammattitaitoon ja uusien sovellusten oppimiseen. Oppimista tuetaan toimivan koulutuksen ja riittävän opastuksen avulla.

Kuvassa esitetyt asiat voivat toimia sekä voimaannuttamista vahvistavina että sitä heikentävinä. Kuten kyselyyn vas-

tanneet henkilöt kertoivat, voi voimaantuminen heiketä, ellei yhteistyö toimi ja työnjaossa tai vuorovaikutuksessa on puutteita. Korostamme kuviossamme myös motivaation ja sitouttamisen merkitystä. Oletamme, että motivaation luominen ja ylläpitäminen tapahtuvat eri tilanteissa eri tavalla. Jos tekoälyn käyttöönottoon sisältyy työyhteisössä toiveikkautta, mutta siinä etenemien on maltillista, kannattaa motivaation ylläpitämiseen käyttää aikaa. Voidaan esimerkiksi käydä pohtivia keskusteluja, joissa luodetaan tekoälyn mahdollisuuksia kunkin työssä ja työyksikössä. On tärkeää, että esiin nostetaan monipuolisesti sekä mahdollisuudet että uhat. Näin tehden johdolla on mahdollisuus vahvistaa henkilöstön voimaantumista uudessa tilanteessa.

Voimia antavaa johtamista sovellettaessa voi tekoäly toimia erilaisten johtamistehtävien tukena. Esimerkiksi tiedon hankkiminen ja jakaminen ovat vaativia ja aikaa vieviä tehtäviä. Mikäli osa tiedonhankinnasta voidaan antaa tekoälyn tehtäväksi, jää johtajalle enemmän mahdollisuuksia toimia tiedon välittäjänä eikä sen kerääjänä. Näin johtajat voivat parantaa tiedonvälitystään esimerkiksi erilaisten päätösten, toimintatapojen muutosten tai työtehtävien kehittämisen perusteista. Onnistuminen tässä voimaannuttaa henkilöstöä, kun erilaisten päätösten yms. tausta tiedetään ja kerrotaan avoimesta. Tällöin myös kyselyssämme esiin tulleita voimaantumista heikentäviä tekijöitä, kuten epäselvää ohjeistusta, työnjaon epätasapainoa tai johtamisen epäjohtamukaisuutta, on mahdollista vähentää.

Johtamisen kannalta tekoälyn hyötynä voi olla myös henkilöstön yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen, mikä auttaa rakentamaan toimivia työnkuvia ja toimivia tiimejä. Samalla henkilöstö voi saada parempaa tukea työssään kehittymiseen esimerkiksi koulutussuunnittelun avulla. Tekoälyn soveltaminen voimaannuttavan johtajan työkaluna saattaa sisältää myös monia haasteita. Yksi näistä on liiallinen nojaaminen tekoälyn sovelluksiin ja oletettuihin mahdollisuuksiin, mikä johdosta johtajien ja henkilöstön vuorovaikutus kärsii. Tämä taas aiheuttaa helposti luottamuksen puutetta ja väärinymmärryksiä, joista voi seurata monia työyhteisöä ja sen toimintaa haittaavia asioita ja ilmiöitä. On myös mahdollista, että uutena asiana tekoäly ottaa vallan (tapahtuu ns. automatisoimista) ja johtajat unohtavat voimaannuttavan johtamisen keskeiset tekijät eli henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon vahvistamisen siten, että he entistä enemmän voivat ottaa vastuuta omasta työstään.

Tekoäly johtamisen tiedontuotannon välineenä voi myös olla riski, vaikka sen avulla säästettäisiinkin aikaa muilta johtamistehtäviltä. Erityisesti tietosuoja ja ihmisten yksityisyys on taattava silloinkin, kun tietoa kerätään tai jopa analysoidaan tekoälyn avulla. Jos ja kun tekoälyyn perustuvia sovelluksia tullaan käyttämään palkkaukseen tai urakehitykseen liittyvien asioiden hoitamisessa, on johtajalla suuri vastuu oikeasta tiedosta jokaista yksilöä koskien.

## Tekoäly ja voimaannuttava työkuulttuuri

Jos tekoälyn hyödyntäminen organisaatiossa etenee siten, että yhteisön ammatillinen osaaminen on sopusoinnussa tekoälypohjaisten ratkaisujen soveltamisen kanssa, johtaminen voi olla voimaannuttavaa myös tekoälyn aikakaudella. Johdon tuki on tärkeää muun muassa arvion tekemisessä, milloin tekoälyä tarvitaan työn uudistumisen tukena. Arvioinnissa on tärkeää ottaa huomioon sekä työtehtävät että työyhteisön muu tilanne. Johtamisen rooli on merkittävä myös tekoälyn käyttöönoton eri prosesseissa ja vakiinnuttamisessa. Erityisen tärkeä johtajan rooli on tekoälyn hyödyntämisen eettisen perustan sekä tekoälypohjaisten ratkaisujen laadun ja turvallisuuden varmistamisessa.

Tekoälypohjaisten ratkaisujen kehittämisen ja soveltamisen lähtökohtana tulee olla, että tekoäly ei ala ohjata toimintaa liian kaa. Tästä syystä juuri johtajan on tärkeää ymmärtää tekoälyn rooli tukiälynä, joka mahdollistaa organisaation toiminnan automatisaatiota. Tällöin johtaja voi myös omalla toiminnallaan, sanoituksellaan ja esimerkillään poistaa ennakkoluuloja, jotka liittyvät siihen, että tekoäly korvaisi ihmisen työn.

Voimaannuttavan johtamisen peruseriaate, työntekijöiden ja työyhteisön arvostaminen, antaa hyvän pohjan sille, että myös tekoälyn mahdollisuuksia voidaan työyhteisössä punnita avoimesti ja kiihottomasti. Arvostava johtaminen antaa työyhteisölle psykologisen turvallisuuden tunteen ja työrauhan myös tilanteessa, jossa tekoälypohjaisia ratkaisuja selvitetään ja punnitaan, tuottavatko ne organisaatiolle sellaista lisäarvoa, jota sen asiakkaat arvostavat. Työyhteisön yhteistä onnistumista tukee se, että johtaminen antaa sopivasti tilaa työyhteisön yhdessä ohjautuvuudelle. Siten voidaan synnyttää yhdessä voimaannuttavaa työkuulttuuria myös tekoälyn aikakaudella. ■

## LÄHTEET

- Bass, B. M. & Avolio, B. J (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. (2005). Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.
- Laaksonen, H. (2002). Työyhteisöjen hyvinvointi. Tutkimus henkilöstötoimintojen vaikutuksista työyhteisöjen hyvinvointiin Suomen dementiayksiköissä. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 244, sosiaali- ja terveyshallintotiede 3. Vaasa
- Laaksonen, H. (2008). Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä. *Acta Wasaensia* No 187, Sosiaali- ja terveyshallintotiede 3. Vaasan yliopisto.
- Nissilä, L. & Vartiainen, P. (2022). Vuorovaikutuksen johtaminen. *Työn tuuli*, 31(2), 22–25.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sii-tonen, J. (1999). Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelu. Oulun opettajakoulutuslaitos. Oulu: Oulun yliopisto.
- Sukoco, B. M., Choirunnisa, Z., Mudzakkir, M. F., Susanto, E., Nasution, R. A., Widianto, S., Fauzi, A. M. & Wu, W. Y. (2022) Empowering leadership and behavioral support for change: the moderating role of a diverse climate. *International Journal of Educational Management*, 36(3), 296-310.

**LEENA NISSILÄ** FT, on Kotimaisten kielten keskuksen johtaja ja

**PIRKKO VARTIAINEN** HTT, on sosiaali- ja terveysjohtamisen professori (emer.) Vaasan yliopistossa.