

Kone johtajana: Uusi tietokirja paljastaa, miten tekoäly on jo astunut suomalaisten esihenkilöiden saappaisiin

17.8.2026 11:16:21 EEST | [Haaga-Helia ammattikorkeakoulu](#) | Tiedote | Martti Asikainen

Haaga-Helian tuore tietokirja osoittaa, että algoritminen johtaminen ei ole enää tulevaisuutta, vaan suomalaisen asiantuntijatyön arkea.



Algoritmit ohjaavat jo joka toista asiantuntijaa ja johtajat luottavat koneeseen enemmän kuin uskoisi. Kirja tarjoaa tutkimustietoon pohjautuvan kartan siitä, miten ilmiö näkyy työelämässä ja miten sitä tulisi johtaa, jotta toiminta olisi vastuullista.

Tuore Haaga-Helian tietokirja *Kone johtajana – tekoäly asiantuntija- ja tietotyön johtamisessa* kokoaa ensimmäistä kertaa yhteen kattavan kuvan siitä, miten algoritminen johtaminen on hiipinyt osaksi suomalaista työelämää ja mitä työelämä on asiasta mieltä. Kirjan mukaan jopa 49 % suomalaisista tieto- ja asiantuntijatyötä tekeivistä on jo kohdannut tilanteen, jossa tekoäly jakaa työtehtäviä, arvioi suoritusta tai antaa palautetta ihmisen sijaan.

Ilmiö on kansainvälisesti vielä yleisempi, joskin mitattuna hieman eri tavalla. Esimerkiksi OECD:n tutkimuksen mukaan algoritmisia johtamisjärjestelmiä on käytössä jopa 90 %:ssa yhdysvaltalaisyrityksistä ja 79 %:ssa eurooppalaisista organisaatioista. Nämä luvut kuvaavat organisaatioiden käyttöönottoa, kun taas suomalaisluku kertoo, kuinka moni yksittäinen työntekijä on käytännössä kohdannut ilmiön omassa työssään.

Johtajat luottavat koneeseen yllättävän paljon

Kirjan kyselyyn vastasi 323 suomalaista johtajaa ja esihenkilöä, ja tulokset yllättivät. 74 % heistä käyttää tekoälypohjaisia työkaluja jo vähintään kerran viikossa. Rutiininomaisissa ja dataan nojaavissa päätöksissä moni on valmis luottamaan koneen suositukseen jopa oman arvionsa yli – esimerkiksi sopimusten hyväksynnässä keskimäärin 55 %:sti.

Kone johtajana -hankkeen vetäjä, vanhempi tutkija **Anna Lahtinen** kertoo itsekin osittain yllättyneensä hankkeen tutkimustuloksista, joihin kirja pohjautuu.

– Tiesimme algoritmisen johtamisen yleistyneen työpaikoilla, mutta sen mittakaava yllätti myös meidän. Yksi kiinnostavimmista havainnoista oli johtajuustehtäviin liittyvä potentiaali, hän pohtii.

Ehkä yllättävintä on kuitenkin se, että 58 % johtajista arvioi koneen voivan olla ihmistä tasa-arvoisempi johtaja, koska se tekee päätökset puhtaasti datan pohjalta ilman henkilökohtaisia suhteita tai mielialoja. Läpinäkyvyyttä pidetään kuitenkin ehdottoman tärkeänä, sillä 83 % johtajista valitsisi mieluummin läpinäkyvän tekoälyn, joka osuu oikeaan 75 %:sti, kuin selittämättömän "mustan laatikon", jonka tarkkuus olisi 95 %.

Tekoäly asiantuntijatyön uutena esihenkilönä

Kirjan ovat kirjoittaneet Haaga-Helian asiantuntijat Anna Lahtinen, **Aarni Tuomi**, **Janne Kauttonen**, **Johanna Vuori** ja **Martti Asikainen**. He kutsuvat ilmiötä nimellä "kone johtajana", joka tarkoittaa päätöksenteon ja johtamistehtävien siirtämistä osittain tai kokonaan automaattisille järjestelmille, digitaalisille työkaluille tai tekoälylle.

Kirjan esipuheessa AIThinkin perustaja ja toimitusjohtaja **Sami Masala** kuvaa, että kyse ei ole ihmisen ja koneen vastakkainasettelusta, vaan siitä, miten uudet työkalut voivat kasvattaa ihmisen omaa kyvykkyyttä työssä.

Toisin kuin aiempi tutkimus, joka on keskittynyt lähinnä alustatalouteen, kuten ruokalahetteihin, kuljettajiin ja keikkatyöhön, Kone johtajana suuntaa katseen heikommin tunnettuun kontekstiin: harkintaa, luovuutta ja vuorovaikutusta vaativaan asiantuntijatyöhön.

Kirja perustuu kaksivuotiseen (2025–2026) monimenetelmälliseen tutkimushankkeeseen, johon osallistui yli 1 700 tieto- ja asiantuntijatyöntekijää sekä 323 johtajaa ja esihenkilöä. Osana hanketta järjestettiin myös johdolle suunnattu Delfoi-tulevaisuuspaneeli sekä viisi yrityksissä toteutettua työpajaa.

Juuret, kukat ja piikit

Tuloksista nousee esiin useita havaintoja, jotka haastavat yleisiä ennakko-oletuksia. Kirja tiivistää havaintonsa kuvaannollisesti ruusun metaforaan: juuret eli arvot, luottamus, osaaminen ja data muodostavat perustan, jota ilman kestäviä hyötyjä ei synny; kukat kuvaavat algoritmisen johtamisen tuomaa näkyvää lisäarvoa, kuten tehokkuutta ja oikeudenmukaisempaa resursointia; piikit puolestaan edustavat jännitteitä ja riskejä, kuten luottamuksen rapautumista ja epäselvyyttä vastuunjaossa.

Keskon HR-toiminnoista vastaava varajohtaja **Niklas Bergström** toteaa kirjassa, että algoritmista johtamisesta käytävä keskustelu kääntyy usein liikaa riskeihin. Hän peräänkuuluttaa, että hyödyt ja riskit tulisi nähdä rinnakkain, jotta valinnat olisivat samalla hyödyllisiä, toimivia ja vastuullisia.

Tältä pohjalta kirja tarjoaa 14 konkreettista toimenpidesuositusta työyhteisöille. Yksi niistä on "pienimmän käyttöoikeuden periaate" datankäytössä, eli se, että tekoälyjärjestelmällä tulisi olla pääsy vain siihen dataan ja niihin toimintoihin, joita se tarvitsee juuri määriteltyä johtamistehtävää varten. Toinen keskeinen suositus koskee sitä, että vaikeat ihmiskohtaukset, kuten kannustaminen ja ristiriitojen käsittely, kannattaa tietoisesti pitää ihmisten vastuulla, vaikka algoritmi voisikin tunnistaa tilanteen, joka vaatii puuttumista.

Kirja on suunnattu erityisesti esihenkilöille, HR-ammattilaisille ja ylemmälle johdolle, jotka vastaavat tekoälyn käyttöönotosta ja sen vaikutuksista työyhteisössä, mutta samalla se tarjoaa myös paljon uusia oivalluksia tietotyöntekijöille ja muille asiantuntijoille.

Lataa kirja maksutta

Kirja on täysin maksuton. Voit ladata sen kokonaisuudessaan tai lukea itseäsi kiinnostavat osiot [verkkosivuiltamme](#).