

# Sisällys

<b>1 Johdanto</b> .....	11
<b>2 Teknologinen kehitys maailmaa muuttamassa</b> .....	17
Digitalisaatio: Muutosvoima kaiken taustalla.....	21
Tekoälyn esiinmarssi: koneen roolinmuutos suorittajasta päättelijäksi.....	24
Mitä tekoäly on? .....	26
Koneoppiminen .....	27
Neuroverkot.....	28
Syväoppiminen.....	28
Yhteenveto .....	29
<b>3 Tekoälyn vaikutukset työelämään</b> .....	31
Miten tekoäly muuttaa työtä?.....	33
Työtehtäviä siirtyy ihmisiltä tekoälylle .....	33
Ihmisten tapa tehdä työtään muuttuu .....	35
Muutos organisaatioiden näkökulmasta .....	37
Muuttuvat olosuhteet kutistavat eliniänodotetta.....	38
Uudistumiskykyiset selviävät .....	40
Avainasemassa henkilöstön osaamisen kehittäminen .....	41
Muutos yksilön näkökulmasta .....	42
Uusi työ: monipuolisempaa, vuorovaikutteisempaa, joustavampaa...44	
Kuinka sinun ammattisi käy?.....	45
Yhteenveto .....	45

<b>4 Inhimillisten työelämätaitojen vallankumous</b> .....	47
Ihmisten merkitys menestystekijänä.....	49
Johtajia kaduttaa liian vähäinen ihmisiin keskittyminen.....	50
Menestyneimmät yritykset mittaavat henkilöstöön panostamista.....	51
Ihminen vs. kone? .....	53
Bio- ja neurotieteet avaavat ihmisyyden saloja yhä tarkemmin.....	53
Yhteispeliä tekoälyn kanssa .....	54
Uusien taitojen oppiminen.....	56
Oppiminen on kykyä muuttua.....	58
Yhteenveto .....	60
<b>5 Tiimiäly ratkaisevana kilpailutekijänä</b> .....	61
Mitä tiimiäly on? .....	63
Miten tiimiäly syntyy? .....	70
Oma kulttuuri.....	71
Tunne ratkaisee .....	72
Voiko tiimiälyä rakentaa olemassa olevaan tiimiin?.....	75
Viisi taitoa tiimiällyn rakentamiseen.....	77
Yhteenveto .....	79
<b>TIIMIÄLYTAITO 1: Itsetuntemus</b> .....	81
Työntekijän ja työnantajan yhteensopivuus.....	83
Itsetuntemus yksilön näkökulmasta.....	87
Tietoisuus itsestä .....	87
Itsen eri puolien tunnistaminen .....	88
Vahvuuksien hyödyntäminen .....	89
Itsetunto .....	90
Motivaatio.....	91
Itsetuntemus tiimin näkökulmasta .....	93
Tiimin vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen .....	94

Tiimin heikkouksien tunnistaminen .....	96
Tiimin sisäisen dynamiikan ymmärtäminen.....	97
Tiimin käsitys omasta me-pystyvyydestään .....	98
Tiimin yhteisen motivaation ymmärtäminen.....	100
Itsetuntemus organisaation näkökulmasta.....	102
Organisaation vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen.....	104
Organisaation heikkouksien tunnistaminen ja ennakoiminen.....	105
Organisaation yhteistoiminta.....	107
Organisaation käsitys omasta me yhdessä -pystyvyydestään.....	108
Organisaation motivaation viestiminen .....	110
Arvot itsetuntemuksen pohjana.....	111
Työntekijän näkökulma .....	112
Tiimivetäjän näkökulma .....	113
Johtajan näkökulma .....	114
Yhteenveto .....	115
<b>TIIMIÄLYTAITO 2: Yhteinen suunta .....</b>	<b>117</b>
Merkitys antaa yhteisen suunnan.....	119
Mitä, miten ja miksi? .....	120
Merkityksellisyys vetoaa aivoihimme.....	122
Merkitys sitouttaa .....	123
Tavoitteet kertovat, miten yhteiseen suuntaan päästään.....	126
Miten luodaan toimivat tavoitteet? .....	128
Tavoitteiden laatu.....	129
Tavoitteiden määrä.....	132
Tavoitteiden selkeys .....	135
Tavoitteiden mittaus.....	136
Työstä nauttiminen ennakoii onnistumista.....	138
Yhteenveto .....	142

<b>TIIMIÄLYTAITO 3: Salliva ilmapiiri</b> .....	143
Salliva ilmapiiri mahdollistaa muutoksen .....	146
Epäonnistuminen menestyksen edellytyksenä .....	149
Onnistumisen ennusmerkit .....	151
Osallistavan prosessin voima .....	152
Välialueilta uutta .....	154
Kokeilukulttuurin toimintaperiaatteet.....	156
Nopeat ja halvat prototyypit .....	157
Pilottien seuranta ja päättäminen.....	158
Onnistuneiden käytänteiden dokumentointi.....	159
Konfliktien hyödyntäminen .....	162
Tosiasioden tunnistaminen .....	163
Häpeän tunteiden hyväksyminen.....	166
Ristiriitojen kohtaaminen ja hyödyntäminen.....	167
Psykologinen turva .....	168
Yhteenveto .....	170
<b>TIIMIÄLYTAITO 4: Lupa ja vastuu toimia</b> .....	171
Lupa toimia parhaaksi katsomallaan tavalla .....	173
Aloitteellisuuden voima.....	174
Vapaus, virtaus, vastuu.....	175
Vastuu toimia yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi .....	178
Hierarkkisista tiimeistä itseohjautuviin yksiköihin .....	179
Asiakaspalvelu ilman esimiestä.....	182
Kumpi malli toimii? .....	183
Kiinnostavia metodeja tiimityöhön.....	187
Johtaminen tiimidynamiikan mukaan .....	188
Ohjaaminen scrum-mallilla .....	190
Visualisointi kanban-taululla.....	193
Yhteenveto .....	194

<b>TIIMIÄLYTAITO 5: Rikastava vuorovaikutus</b> .....	195
Miksi vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu? .....	197
Odotukset .....	199
Etätyö .....	200
Digitaalisuus .....	200
Eri sukupolvien erilaiset vuorovaikutustyyli.....	201
Kriisiviestinnän piirteet vahvistuvat .....	202
Rikastava vuorovaikutus .....	203
Tiedon jakamisen käytänteet .....	204
Empatia .....	206
Voimauttava palautekulttuuri.....	210
Rakentava puhe.....	214
Yhteenveto .....	220
<b>Johtopäätökset:</b>	
<b>Tulevaisuuden työelämä luodaan yhdessä</b> .....	221
Työntekijän avaintaidot .....	223
Tiiminvetäjän avaintaidot.....	224
Johtajan avaintaidot .....	225
Tiimiälyllä uusille mantereille .....	227
<b>Lähteet</b> .....	229



# 1 JOHDANTO

Itämeren yllä lentää tuhatpäinen joukko hanhia. Ne ovat lentäneet jo pitkään, mutta matkaa on vielä jäljellä. Suuntana on pohjoinen.

Hanhien lento on taitavaa ja nopeaa – parhaimmillaan 80 metriä tunnissa. Hyvällä säällä ne liitävät niin korkealla, ettei niitä paljain silmin näe. Mutta heti jos tuuli kääntyy niitä vastaan, ne laskeutuvat matalammalle. Näin ilmanvastus vähenee ja lento helpottuu.

Eryistä hanhien lennossa on se, miten ne liikkuvat yhdessä. Ne reagoivat toistensa liikkeeseen. Aivan kuin ne olisivat yksi, vaikka niitä on tuhansia.

Parvesta on monenlaista hyötyä. Petolintujen on vaikea saada saalista parvesta. Yhdessä lentäminen säästää energiaa sekä auttaa varmistamaan, että päästään sinne, minne ollaan menossa. Monet linnut hyödyntävät parviälyä. Jotkin lajit muodostavat sakeita, nopeasti muotoaan muuttavia pilviä. Niitä katsellessa ei enää näe yksittäisiä lintuja vaan alkaa seurata muotoa, joka hetki hetkeltä muuntuu.

Vanha sanonta kuuluu: yksin pääset nopeasti, mutta yhdessä pidemmälle. Hanhet ovat oivaltaneet tämän. Joka vuosi ne muuttavat Länsi-Euroopasta Siperiaan ja takaisin, ja matkan rasituksista huolimatta ne tietävät pääsevänsä lopulta perille.

## TIIMIÄLY

Arktinen muuttolintuparvi on vertauskuva siitä, mistä tämä kirja kertoo. Tiimiäly on parven viisautta ja toimii samojen periaatteiden mukaan.

Muistele hetki paikkaa, jossa vuosia sitten asuit. Paikka voi olla lapsuudenkoti tai kaupunginosa, jossa asuit, kun opiskelit. Se voi olla maalla, kaupungissa tai taajama-alueella. Mikä tahansa paikka käy, kunhan siellä asumisestasi on kulunut aikaa.

Muistele, millaista paikassa oli. Mitä rakennuksia ja palveluita siellä oli? Miten tiet kulkivat? Missä ihmiset viettivät aikaa?

Palauta nyt mieleen viimeisin käyntisi siellä. Mikä on muuttunut? Jos et ole käynyt paikassa viime aikoina, kuvittele, millaista siellä nykyään on. Mikä kaikki on eri tavalla kuin ennen? Tiet? Rakennettu ympäristö? Palvelut? Naapureiden lisääntynyt tai vähentynyt määrä?

Mitä luultavimmin moni asia on nykyään toisin. Erilaiset muutokset ovat vaikuttaneet siihen, millaista paikassa nykyään on. Digitalisaatio, kaupungistuminen, palveluiden aikakauteen siirtyminen – muun muassa.

Sama pätee muuhunkin yhteiskuntaan. Mikään ei ole pysyvää paitsi se, ettei mikään ole pysyvää.

• • •

Suomalainen yhteiskunta on tällä hetkellä voimakkaassa murroksessa. Monet tekijät vaikuttavat siihen. Digitalisaation ja tekoälyn yleistyessä myös työelämä muuttuu.

Kun asiat muuttuvat, meitä haastetaan ajattelemaan toisin. Kun työelämä muuttuu, on löydettävä uusia tapoja toimia. Tarvitaan rohkeutta ja halua ryhtyä toimeen.

Tämä on ollut päätavoittemme tämän kirjan kirjoittamisessa. Olemme halunneet luoda käytännöllisen oppaan, jonka avulla käynnissä oleva teknologinen muutos näyttäytyisi mahdollisuutena. Toiveemme on, että näin myös työelämän muutosta voisi tarkastella uudesta, rakentavammasta näkökulmasta.

## 1 JOHDANTO

Viimeaikaisessa työelämäpuheessa on ollut erotettavissa kaksi pääjuonetta. Niistä kummassakin on etsitty syyllistä. Toisten mielestä työelämän huonous johtuu kehnoista johtajista. Nämä vaativat liikaa, eivät ymmärrä ihmistä ja ovat pahimmassa tapauksessa psykopaatteja. Toisten mielestä syy on kelvottomissa työntekijöissä, jotka pitävät kiinni saavutetuista eduista ja valittavat eivätkä kehity.

Molemmissa väitteissä huomio on yksilössä: johtajassa tai työntekijässä.

Havaittuamme tämän päättimme, että oli löydettävä toisenlainen näkökulma, laajempi. Mikä se olisi?

• • •

Lähdimme hakemaan vastausta tekoälystä. Tekoälyn vaikutuksista yhteiskuntaan ja työhön puhutaan juuri nyt erityisen paljon – tämäkin teos on osa tekoälykeskustelua. Vuosikymmeniä kehitetty tekoäly alkaa olla teknologisesti siinä vaiheessa, että yritykset ja muut organisaatiot voivat saada siitä selkeää hyötyä. Mitä syvemmälle aiheeseen sukelsimme, sitä kirkkaammin tuli esiin kiinnostava ristiriita. Moni puhui teknologiasta, mutta nosti esiin ihmisen. Mitä enemmän asiat digitalisoituvat ja automatisoituvat, sitä tärkeämmäksi nousee ihminen: ne ihmiset, jotka kehittävät teknologiaa, ja ne, jotka hyödyntävät sitä uusilla tavoilla omassa työssään.

E erityisen tärkeänä monet tuntuivat pitävän ihmisryhmiä. Oivalsimme, että siinä missä tekoäly on muodoltaan älykäs verkosto, myös ihmiset muodostavat verkostoja. Mikä olisi tästä näkökulmasta hahmoteltuna inhimillisen tekoälyn vastine?

Tiimiäly.

Mitä tiimiäly on? Sen toiminta on samanlaista kuin ihmiskehon toiminta. Ihmiskeho on elävä organismi, jossa tieto virtaa eri solujen välillä ja joka terveysuhan havaittuaan alkaa itse korjata itseään, ja myös tiimiälyä ohjaa sama periaate. Se syntyy yksittäisten tiimin jäsenten ja eri tiimien välisessä yhteistoiminnassa, ja juuri siksi sillä on kyky toimia tehokkaasti itseään ohjaten kohti tavoitetta.



## TIIMIÄLY

Tiimiäly on sitä, että ryhmä ihmisiä toimii yhdessä niin, että jokaisen koko potentiaali tukee yhteisen tavoitteen saavuttamista. Tiimiäly on tiimin jäsenten älykästä toimintaa yhdessä.

Kaikkein tärkeintä tiimiälyssä on sen skaalautuvuus. Yksi plus yksi ei ole kaksi, vaan kolme tai enemmän. Älykäs tiimi on enemmän kuin osiensa summa.

Tiimiäly koostuu taidoista. Taitoja voi harjoitella, ja niiden avulla voi rakentaa organisaatioon tiimiälyn. Tämä kirja on käytännön opas tiimiälytaitojen harjoitteluun ja tiimiälyä hyödyntävän organisaation rakentamiseen.

...

Kirja alkaa muuttuvan maailman ja muuttuvan työelämän kuvauksella. Näin selkiytämme näkemyksemme siitä, mikä käynnissä olevissa muutoksissa on olennaista. Tämän jälkeen käymme läpi muutosta inhimillisten työelämätaitojen näkökulmasta. Ne ihmistaidot, jotka tiimiälyä rakentavat, tulevat keskeiseen rooliin.

Tämän jälkeen käymme läpi, mitä tiimiäly on ja miksi se tuo organisaatioille ja yrityksille kilpailuedun. Jos et ole kiinnostunut muutoksen analyysistä, voit aloittaa kirjan lukemisen suoraan tästä kohdasta.

Kirjan loppuosassa käymme tiimiälytaidot läpi yksi kerrallaan ja nivomme ne työpaikan arkeen. Mukana on runsaasti pohdintatehtäviä. Tehtävät on suunnattu kolmelle eri lukijalle: työntekijälle, tiiminvetäjälle ja johtajalle.

## 1 JOHDANTO

Kirjaa voi lukea kaikista näistä kolmesta näkökulmasta. Jos olet työntekijä, saat kirjan avulla työkaluja siihen, miten voit kehittää omaa osaamistasi vastaamaan tulevaisuuden työelämän tarpeita. Jos olet tiimin esimies tai -nainen, saat keinoja oman tiimisi tukemiseen ja suorituskyvyn parantamiseen muuttuvassa työelämässä. Jos taas olet vastuussa organisaation vetämisestä, saat arvokkaita näkökulmia siihen, millaisia muutoksia teillä on todennäköisesti edessä, ja myös konkreettisia vinkkejä siihen, miten voitte niihin ennalta varautua.

Näiden eri näkökulmien kautta rakentuu kokonaiskuva tiimiälyä hyödyntävästä organisaatiosta. Millainen se on, mitä taitoja sillä on käytössään ja miten se toimii? Väitämme, että ne organisaatiot, jotka ottavat nopeimmin tiimiälyn haltuunsa, saavat myös tekoälystä irti parhaat hyödyt.

Tiimiäly on työelämän kilpailuetu. Se on edelläkävijäorganisaatioiden voittava algoritmi, jonka avulla koko henkilöstön potentiaali saadaan täysimittaisesti valjastettua yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Sydämellisesti tervetuloa rakentamaan tiimiälyä työelämään!

Ilona, Maaretta ja Ida

*"Älykäs tiimi on enemmän kuin osiensa summa."*

*"Tiimiäly koostuu taidoista. Taitoja voi harjoitella, ja niiden avulla voi rakentaa organisaation tiimiälyn."*

*"Tiimiäly on työelämän kilpailuetu. Se on edelläkävijäorganisaatioiden voittava algoritmi."*