

HUOM! Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne.  
Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutukseltaan ja painoasultaan.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Suonpää, M, Lahtinen, A. & Seppäläinen, E. (28.03.2024). Muutosvoimana tekoäly:  
johtajuuden ja osaamisen uudet ulottuvuudet. *eSignals PRO*.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2024032813573>

PLEASE NOTE! This is an electronic self-archived version of the original article.  
This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version:

Suonpää, M, Lahtinen, A. & Seppäläinen, E. (28.03.2024). Muutosvoimana tekoäly:  
johtajuuden ja osaamisen uudet ulottuvuudet. *eSignals PRO*.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2024032813573>



# Muutosvoimana tekoäly: johtajuuden ja osaamisen uudet ulottuvuudet

Maija Suonpää, Anna Lahtinen & Erkki Seppäläinen

Maailma on kynnyksellä, jossa kestävän kehityksen haasteet ja kasvun rajat piirtyvät selvästi eteemme. Tässä maisemassa, yritysten kyky virtaviivaistaa liiketoimintaprosessejaan nousee kilpailukyvyyn keskiöön. Tekoäly tarjoaa tähän valtavan tuottavuuspotentiaalin, luvaten parantaa yritysten kannattavuutta – kilpailukyvyyn kulmakiveä. Tekoäly tuo mukanaan perustavanlaatuisen muutoksen liiketoimintamalleihin ja strategiseen suunnitteluun, korostaen johdon roolia ymmärtää, miten tekoäly voi tukea liiketoimintaa ja integroitua saumattomasti olemassa oleviin prosesseihin. Tässä yhteydessä korostuu, että tekoälyn hyödyntäminen on strateginen asia, joka kuuluu johdon työpöydälle, ei IT-osastolle, varmistaen näin tekoälyn arvonaluonnin keskittymisen liiketoiminnan ytimeen.

Teknologian nopea kehitys, yhteiskunnan digitalisoituminen ja tekoälyn kasvava rooli liiketoiminnan tehostamisessa pakottavat yritykset uudelleenarvioimaan erityisosaamistaan ja kilpailuedun lähteitä. Yrityksen verkostot ja työntekijöiden tietopääoma muodostuvat näin yhä kriittisemmiksi voimavaroiksi. Tekoälyn aiheuttama muutos koskettaa kaikkia sidosryhmiä, erityisesti asiakkaita, tehden siitä ei ainoastaan yrityksen sisäisen, vaan laaja-alaisen haasteen. Mikäli koko organisaatio ei ole täysin sitoutunut muutokseen, epäonnistunut muutosprosessi voi johtaa organisaation joutumiseen loputtomaan parannuskierteeseen.

Tämä artikkeli käsittelee tekoälyn tuomia mahdollisuuksia ja haasteita, johtamisen uutta suuntaa tekoälyn aikakaudella, ja tarkastelee, miten yritykset voivat navigoida menestyksekkäästi läpi tulevaisuuden, jossa tekoäly muokkaa kilpailukenttää. Tarkastelemme LINK Design & Development Oy:n esimerkin kautta, kuinka yritys on hyödyntänyt tekoälyä myynnin ja asiakasymmärryksen parantamiseen, ja mitä oppimisia tästä voidaan soveltaa laajemmin digiajan yritysjohtamiseen.

## Tulevaisuuden ennakointi: tekoälyn strateginen hyödyntäminen tulevaisuuden kilpailukyvyyn varmistamiseksi

Tekoälyn käyttöönotto yrityksissä on pitkäaikainen muutosprosessi, joka edellyttää strategista suunnittelua ja yhteistä ymmärrystä siitä, miten tekoälyä voidaan käyttää yrityksen tulevan kilpailukyvyyn varmistamiseksi ja tarvittavan osaamispääoman kartuttamiseksi (Peifer ym. 2022). Strategiaprosessin lähtökohtana on yrityksen visio, joka luodaan tulevaisuuden ennakoinnin avulla. Ennakoinnin tarkoituksena on muodostaa vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia, jotka perustuvat syvälliseen ymmärrykseen yrityksen liiketoiminnan muutostekijöistä ja siitä millä markkinoilla yritys haluaa tulevaisuudessa toimia.

Tekoälyä voidaan hyödyntää ennakoinnin työkaluna keräämällä ja analysoimalla tietoa sekä automatisoimalla tietoa (Brandtner ym. 2021). Kun johdolla on ymmärrys tulevaisuuden markkinoista, se pyrkii seuraavaksi ennakoimaan tulevaa osaamistarvetta eli millaista osaamista yrityksessä tarvitaan, jotta yritys on kilpailukykyinen tulevaisuudessa (Aaltonen ja Wilenius 2002).

# **Yrityksen visio kiteyttää tekoälyn käyttöönottoon liittyvää muutosta**

Johdon selkeä ja konkreettinen visio määrittää yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet ja suunnan, joka ohjaa koko organisaatiota kohti yhteistä päämäärää. Kun yrityksen johdolla on visio, jossa kiteytyy tekoälyn merkitys, ja kun yritystä ohjataan määrätietoisesti kohti tuota visiota, henkilöstön on helpompi ymmärtää tekoälyn tuoma muutos siitä, mitä pitäisi tehdä ja miksi. (Aaltonen & Wilenius 2002; Heinonen 2018.) Strategisen suunnittelun ja vision avulla johto pyrkii varmistamaan, ettei yritys joudu tulevaisuudessa odottamattomiin tilanteisiin. Siksi on hyödyllistä ottaa sidosryhmät, kuten työntekijät ja asiakkaat, mukaan suunniteltuun muutosprosessiin, jotta heidän huolenaiheensa voidaan tunnistaa ja käsitellä ajoissa. (Peifer ym. 2022.)

Huonosti viestitty visio tekoälyn hyödyistä liiketoimintaprosessien kehittämisessä voi myös lisätä työntekijöiden muutosvastarintaa. Koska muutos on harvoin helppoa, työntekijät voivat tuntea epävarmuutta muutoksen vaikutuksista työhönsä ja alkaa pelätä työpaikkansa puolesta. Viime kädessä työntekijöiden muutosvastarinta vaikuttaa heidän motivaatioonsa, työtyytyväisyyteensä ja sitoutumiseen työhönsä, ja yrityksen kyky toteuttaa muutosprosesseja heikkenee merkittävästi (Appelbaum ym. 2015). Johtajien olisi tunnistettava muutosvastarinnan perimmäiset syyt ja otettava henkilöstö mukaan keskusteluun siitä, miten heidän työtään voitaisiin parantaa, ja kuunneltava heidän huolenaiheitaan. Näin vältetään suurimmat muutoksen esteet.

## **Tulevaisuuden tekoälyyn liittyviä osaamistarpeiden ennakointi**

Yrityksen tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi on olennainen osa strategista suunnittelua. Tämä tarkoittaa nykyisen toiminnan ja tulevaisuuden markkinamahdollisuuksien ymmärtämistä, sekä tarvittavien osaamisten määrittämistä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ymmärtämällä omaa toimintaympäristöään ja kuluttajien arvojen muutoksia, organisaatiot voivat suunnitella ja toteuttaa koulutusohjelmia, jotka valmistavat työntekijöitä tulevaisuuden haasteisiin.

Tekoälyyn liittyvät osaamistarpeet ovat sekä tekniset että liiketoiminnalliset. Teknistä osaamista tarvitaan tekoälypohjaisten ratkaisujen, tuotteiden ja palvelujen kehittämiseksi, ja sitä voi kasvattaa yrityksen sisällä, varmistaa määrätietoisella rekrytoinnilla tai luoda yhteistyöverkostoja rakentamalla. Teknistä osaamista kriittisempi on kuitenkin liiketoiminnan ja työprosessien ymmärtäminen – tähän liittyvät taidot ja kokemus ovat avainasemassa tekoälyn hyödyntämisessä, sillä jokainen onnistunut tekoälyprojekti on lähtöisin liiketoiminnan tarpeista ja sen kohtaamista haasteista. Lisäksi tulevaisuuden osaamistarpeiden kärkeen nousevat viestintä- ja yhteistyötaidot, sillä työprosessien parantaminen sekä uusiin liiketoiminnan mahdollisuuksiin tarttuminen ei tapahdu siiloissa vaan vaatii monipuolista yhteistyötä yrityksen sisällä sekä ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Tekoälyn aikakaudella jatkuva oppiminen on kriittistä. Organisaatioiden on rohkaistava työntekijöitä kehittämään sekä teknisiä että pehmeitä taitoja, jotta he voivat mukautua nopeasti muuttuvaan työympäristöön. Tämä tarkoittaa oppimismahdollisuuksien tarjoamista työpaikalla, kannustamista osallistumaan työajan ulkopuoliseen koulutukseen ja tukemista uusien taitojen soveltamisessa käytännön työtehtävissä. Tällainen lähestymistapa ei ainoastaan paranna työntekijöiden osaamista, vaan myös luo kulttuuria, jossa oppiminen ja uudistuminen nähdään jatkuvana prosessina.

# Tekoälyn käyttöönnoton vaikutuksia johtamiseen ja työyhteisöön

Lähitulevaisuudessa tekoäly tulee todennäköisesti korvaamaan monta johtajan tehtäviin kuuluvia töitä, kuten työn valvontaan, raportointiin ja päätöksentekoon liittyviä tehtäviä (Noponen 2019). Joidenkin arvioiden mukaan tekoälyn roolia johtamisen muutokseen jopa yliarvioidaan. Van Quaquebeke ja Gerpott (2022) pohtivat tulevaisuutta, jossa tekoäly ei ainoastaan tue, vaan mahdollisesti korvaa johtajat. Tekoälyllä olisi tällöin potentiaalia vastata sekä työntekijöiden psykologisiin tarpeisiin että kyky tehdä ihmisjohtajia parempia päätöksiä. Tästä näkökulmasta ihmisten ja tekoälyn välille syntyisi uudenlainen vuorovaikutus, jossa tekoäly voi vastata monista perinteisistä johtamistehtävistä. Tällaisessa tulevaisuudessa tekoälyn ja ihmisen välinen rajapinta edellyttäisi uudenlaista ajattelua johtamisesta sekä työn organisoinnista. Jos tulevaisuudessa tekoäly johtaa yritystä, kyseessä ei ole vain teknologinen, vaan myös syvästi eettinen ja sosiaalinen haaste. Tekoälyn käyttöönotto laajamittaisesti yrityksen johtamisprosesseissa edellyttää syvällistä pohdintaa sekä varmistusta siitä, että siirtymä on tehokas sekä eettisesti kestävä.

## Johtajan rooli tekoälyn integroinnissa työyhteisöön

Johtajuus ja tekoäly liittyvät suoraan toisiinsa, sillä johtajat rahoittavat ja suunnittelevat tekoälyhankkeita. Siksi yritysjohtajien olisi omaksuttava uudet teknologiat ja uskallettava kokeilla niitä yhdessä muiden työyhteisön jäsenten kanssa, jotta yritys menestyisi kiihtyvässä kilpailussa. (Moldenhauer & Londt 2019.) Johtajan on tärkeää rakentaa yhteistä ymmärrystä tekoälyn tarpeellisuudesta työyhteisössä konkreettisesti osoittamalla, miksi ja miten tekoäly vahvistaa yrityksen kilpailukykyä. Muutoksen aikaansaaminen vaatii aikaa, panostusta ja pitkäjänteistä sitoutumista työyhteisön kaikilta osapuolilta (Salovaara & Mäkkeli 2021). Tekoälyn mahdollistama työn uudelleenorganisointi tarjoaa tilaisuuden suunnitella työtehtävät uudelleen tavalla, joka tukee paremmin työntekijöiden hyvinvointia ja työssä viihtymistä. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi työtehtävien räätälöintiä työntekijöiden vahvuuksien ja kiinnostuksen kohteiden mukaan, sekä tiimin sisäisen tuen ja yhteistyön vahvistamisen kautta.

Johtajan sosiaaliset- ja projektitaidot ovat yhä tärkeämmässä roolissa, kun tekoälyä hyödynnetään yrityksessä. Johtajan on kyettävä suunnittelemaan ja viestimään, millaisia muutoksia tekoäly tuo työntekoon ja työtapoihin. Johtajan rooliin kuuluu myös koordinoida ja päättää, mitkä tehtävät kuuluvat ihmisille ja mitkä tekoällylle. Kun työntekijä käyttää tekoälyä työssään, on myös huolehdittava, että tekoälyn käyttö on eettistä eikä vaaranna työntekijän turvallisuutta tai yksityisyyttä (Peifer ym. 2022).

## Työntekijöiden motivointi ja osallistaminen muutosprosessiin

Työnilo ja yhteisöllisyyden tunne ovat keskeisiä tekijöitä työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen kannalta. Yhteiset hetket ja kokemukset luovat perustan vahvalle työyhteisölle, siksi olisi hyvä luoda tilaisuuksia työntekijöille, joissa he voivat kohdata epävirallisissa ympäristöissä, jakaa ideoita ja kokea yhteisöllisyyttä. Tämä edistää luottamuksen ja kiinnostuksen ilmapiiriä, joka puolestaan tukee luovuutta, tiedon ja kokemusten jakamista tekoälyn käytöstä, tekoälyprojektien syntymistä ja innovaatioita. Tehokas tapa lisätä työntekijöiden motivaatiota on saada heidät mukaan muutosprosessiin yhteisten tavoitteiden määrittelyyn kautta. Kun työntekijät itse osallistuvat tavoitteiden asettamiseen ja näkevät mahdollisuuden omaan kehittymiseen, he sitoutuvat ja motivoituvat paremmin muutoksiin (Antoni 2007; Wijayati ym. 2022). Tekoälyn nopea kehitys tuo mukanaan myös epävarmuutta, jolloin johtajan tulee motivoida, rakentaa luottamusta sekä ylläpitää turvallisuuden tunnetta työntekijöiden keskuudessa, jotta he uskaltaisivat kokeilla ja hyödyntää tekoälyä työssään (Breckenridge 2019).

Onnistunut tekoälyn käyttöönottoon liittyvä muutos edellyttää henkilöstön ajattelu- ja toimintatapojen muutosta. Muutoksen aikaansaaminen on kollektiivinen oppimisprosessi, johon kuuluu edistymisen lisäksi myös ajoittaisia takaiskuja, oppimista ja oppimatta jättämistä. Muutos ja tekoälyn käyttöönotto skaalautuvat, kun uudet ajattelu- ja toimintatavat leviävät yrityksessä. Skaalautuminen on kuitenkin hidasta ja uusia ajattelutapoja tulee jatkuvasti toistaa, koska muutokselle on aina vastarintaa. Johtaja voi tukea ja edistää muutosta tuomalla uusia työkaluja jokapäiväiseen toimintaan ja keskustelemalla uusista tavoista työskennellä yhdessä ja uudenaikaisista oppimisen ympärille rakentuvista työyhteisöistä. (Salovaara & Mäkkeli 2021.)

## **Tekoälyn hyödyntämisen johtamisstrategiat ja tarvittava osaaminen – Case: LINK Design and Development Oy**

Suomalaisissa yrityksissä on jo paljon tekoälyn hyödyntämiseen liittyviä menestystarinoita. Tuomme tässä yhteydessä esiin yhden sellaisen yrityksen kokemuksia tekoälymuutoksen johtamisesta, henkilöstön osallistamisesta ja osaamisen kehittämisestä.

LINK Design and Development Oy, suomalainen tuote- ja palvelukehityksen asiantuntijayritys, on esimerkki organisaatiosta, joka on tarttunut tekoälyn mahdollisuuksiin kehittämällä tekoälypohjaisen algoritmin myynnin kehittämisen ja asiakasymmärryksen syventämiseen. Tässä artikkelin osiossa käsittelemme LINKin kokemuksia ja oppeja tekoälyn hyödyntämisessä, sekä mitä tämä prosessi vaatii sekä johtajilta että työntekijöiltä digiaikakaudella.

LINK osallistui AI-TIE -tekoälykiihdyttämöön (2021-2022), jossa yritys hyödynsi tekoälyä visualisoimaan optimaalisia myyntistrategioita ja asiakasprojekteja. Tämä datapohjainen lähestymistapa mahdollisti monipuolisen analyysin myyntiprojektien toimivuudesta, perustuen vuosina 2018–2021 kerättyyn dataan. Tekoälyn avulla yritys tunnisti tehokkaammat tavat optimoida myyntityötä ja asiakkuuksien hallintaa, kuten tarjousten personointi ja asiakaskäyttäytymisen seuranta. Tämän ratkaisun ansiosta yritys on kyennyt vastaamaan monenlaisiin kysymyksiin liittyen ajankäytön optimointiin, myyntityön sisällön kehittämiseen, asiakassegmentointiin ja asiakkuuslinkaaren mallintamiseen.

Ajankäytön optimoinnin osalta LINK on pystynyt selvittämään, mitkä projektit ovat myynnin kannalta kannattavia, arvioimaan kauppojen todennäköisyyksiä ennustavan onnistumisprosentin perusteella ja ennakoimaan tarvittavan myyntityön määrän. Oivallukset ovat mahdollistaneet resurssien tehokkaamman kohdentamisen ja myynnin keskittymisen potentiaalisimpiin projekteihin.

Myyntityön sisällön optimointiin liittyen yritys on kehittänyt menetelmiä yhteydenottojen tehostamiseksi valitsemalla oikeat kanavat, sisällöt ja myyjähenkilöt. Lisäksi yrityksessä on kehitetty kannattavampia tarjouksia, optimoitu hinnoittelua, automatisoitu rutiinitehtäviä ja analysoitu markkinointikampanjoita tehokkaamman lähestymistavan löytämiseksi.

Asiakassegmentoinnissa LINK on hyödyntänyt algoritmiaan paremman asiakasymmärryksen saavuttamiseksi. Ymmärtämällä asiakkaiden perustiedot, asiakkaan tuotekehityksen vaiheen, aiemman ostokäyttäytymisen ja segmenttikohtaiset erityispiirteet, kuten korrelaatiot, yritys on pystynyt kehittämään ja kohdentamaan tarjontaansa tarkemmin. Tämä on johtanut kannattavimpien asiakkaiden käyttäytymisen erityisseurantaan ja tehokkaampiin myyntistrategioihin.

Asiakkuuslinkaaren mallinnus, jonka kehitys on vielä käynnissä, mahdollistaa ostoprosessin vaiheiden, kuten liidin, tarjouksen ja kaupan, tarkemman ymmärtämisen. Myyntiennusteet,

rekrytointitarpeiden ennustaminen, lisämyyntipotentiaalin arviointi, asiakasarvon tunnistaminen ja arviointi, asiakastyytyväisyyden seuranta, poikkeamien ja asiakasriskien hallinta sekä poistumavaarassa olevien asiakkaiden tunnistaminen ja heihin kohdistettujen toimien vaikutusten mittaaminen ovat kaikki osa tätä kokonaisvaltaista lähestymistapaa. Lisäksi yritys pyrkii arvioimaan poistuneiden asiakkaiden takaisin voittamistoimien onnistumista ja kustannustehokkuutta.

Tekoälypohjaisen algoritmin avulla LINK on siis paitsi parantanut asiakasymmärrystään, myös optimoinut toimintaansa niin, että jokainen myyntityöhön ja asiakassuhteiden hallintaan käytetty hetki tuottaa mahdollisimman suuren arvon yritykselle. Suurin haaste tekoälypohjaisen ratkaisun kehittämisessä oli relevantin datan kerääminen ja priorisointi, mikä korostaa laadukkaan datan merkitystä tekoälyn tehokkaassa hyödyntämisessä (Lahtinen & Humala 2023). Tekoälykokeilu mahdollisti johdon ja työyhteisön oppimisen ja yhteiskehittämisen, mikä osoittautui erityisen tärkeäksi tekoälyn tehokkaassa hyödyntämisessä.

### **Johtamisen uudet lähtökohdat**

Tekoälyn hyödyntäminen edellyttää uudenlaista johtamista, joka tukee oppimista ja kokeilukulttuuria. LINKillä tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että johto kannustaa työntekijöitä löytämään omat kiinnostuksen kohteensa ja kokeilemaan rohkeasti uusia toimintatapoja. Tämä edistää oppimista tekemisen kautta ja luo avoimen sekä innostavan oppimisen kulttuurin, jossa jokainen voi löytää oman tapansa osallistua ja vaikuttaa. Muutosmatka tekoälyn aikakauteen on täynnä haasteita, mutta myös tekemisen ja oppimisen hauskuus sekä positiivinen asenne ovat keskeisiä elementtejä onnistuneessa transformaatioissa.

Siirtyminen tekoälyaikakauteen vaatii työntekijöiltä uudenlaista ajattelutapaa ja motivaatiota. LINKin kokemus osoittaa, että vaikka koneoppiminen voi herättää huolta ja tekoälyriskeistä käydään keskustelua, sen tarjoamat mahdollisuudet ovat laajat ja innostavat. Työntekijöiden motivointi ja osallistuminen kehittämistyöhön työajalla, selkeiden tavoitteiden ja prioriteettien avulla, ovat avainasemassa. Tämä tavoitelähtöinen toiminta auttaa integroimaan tekoälyn osaksi päivittäistä työskentelyä ja edistää yhteistä päämäärää. Johdon tehtävänä on asettaa tekoälyyn pohjautuvalle kehitystyölle selkeät raamit ja lähtökohdat, onhan kyse työnantajan ajalla tapahtuvasta työskentelystä.

### **Tekoälyoppimisen lähtökohdat**

Työpaikalla tapahtuva oppiminen ja ammatillinen kehitys ovat kriittisiä tekijöitä tekoälyn hyödyntämisessä. LINKillä tämä tarkoittaa käytännönläheisiä tekoälyhankkeita ja niitä tukevaa ryhmätyöskentelyä, jotka edistävät syvällistä ymmärrystä ja monipuolista osaamista. Usein nämä projektit ovat pitkäkestoisia, mikä mahdollistaa syvällisemmän oppimisen ja osaamisen kehittymisen. Tällainen lähestymistapa ei ainoastaan tue henkilökohtaista kehitystä, vaan myös vastaa monimutkaisten työympäristöjen vaatimuksiin. Työntekijän näkökulmasta tämä tarkoittaa pitkäjänteistä asennetta kehittämistyössä, vahvoja viestintä- ja yhteistyötaitoja yli organisaation rajojen.

Tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan yhä enemmän uusia lähestymistapoja tekoälyoppimiseen. Esimerkkinä tästä on pelillistäminen ja sen mahdollistama leikillisuus, jotka ovat tärkeitä elementtejä, jotka tekevät oppimisprosessista viihdyttävän ja koukuttavan. Kun diginatiivi-sukupolvi on aktiivisesti mukana työelämässä, työn ja prosessien kehittämisessä, pelillistämisen kaltaiset menetelmät tekoälyn ja uusien teknologioiden käyttöönotossa ja hyödyntämisessä tulevat olemaan keskiössä.

Tekoälyn integroiminen yrityksen toimintaan vaatii kokonaisvaltaista sitoutumista, joustavuutta ja jatkuvaa oppimista kaikilta osapuolilta. LINKin esimerkki osoittaa, kuinka datan tehokas hyödyntäminen, uudenlainen johtamistapa, työntekijöiden osallistuminen ja jatkuva kehitys muodostavat perustan menestykselle muutosmatkalle digiaikakaudella. Tämä prosessi ei ole ainoastaan teknologinen muutos, vaan myös kulttuurinen ja organisatorinen uudistus, joka vaatii kaikkien osallistumista ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

## **Tekoälymuutoksen johtaminen yrityksessä: johtopäätökset ja toimintakehotukset**

Tekoälyn tuoma tuottavuuspotentiaali avaa uusia ovia yritysten kannattavuuden parantamiseen ja kilpailukyvyn lisäämiseen, mutta samalla se vaatii perustavanlaatuista muutosta liiketoimintamalleissa ja prosesseissa. Johdon rooli tässä muutosprosessissa korostuu, sillä tekoälyn integrointi yrityksen ydintoimintoihin vaatii strategista näkemystä ja aktiivista osallistumista.

Ensimmäinen keskeinen havaintomme on, että tekoälyn hyödyntämisen onnistuminen edellyttää selkeää visiota ja tavoitteiden asettamista. Tämä visio auttaa ohjaamaan yritystä kohti yhteistä päämäärää, jossa tekoälyn rooli on määritelty ja ymmärretty koko organisaatiossa. On tärkeää, että tämä visio kommunikoidaan selkeästi ja innostavasti koko työyhteisölle, vähentäen näin muutosvastarintaa ja lisäten työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. Käytännössä vaaditaan data- ja tekoälystrategian suunnittelua ja toteutusta, jotta saadaan mahdollisimman suuri hyöty tekoälyn mahdollisuuksista ja osataan varautua sen tuomiin muutoksiin. Johdon on myös jatkuvasti arvioitava ja päivitettävä yrityksen visiota ja strategiaa vastaamaan tekoälyn nopean kehityksen tuomia mahdollisuuksia ja haasteita.

Toiseksi tekoälyn käyttöönotto edellyttää jatkuvaa oppimista ja kehittymistä sekä johtajilta että työntekijöiltä. Jotta yritykset voivat navigoida menestyksellä läpi tekoälyn tuomien muutosten, johdon on ensisijaisesti sitouduttava tekoälyn strategiseen hyödyntämiseen. Tämä tarkoittaa investointeja paitsi teknologiaan, myös ihmisiin – kouluttamalla ja valmentamalla työntekijöitä uuden aikakauden vaatimuksiin. Organisaatioiden on luotava kulttuuri, jossa uuden teknologian, kuten tekoälyn, kokeilu ja oppiminen on kannustettua. Tämä tarkoittaa myös sitä, että työntekijöille tarjotaan tarvittavat resurssit ja tuki uusien taitojen oppimiseen, jotta he voivat hyödyntää tekoälyä työssään tehokkaasti.

Lisäksi yritysten on aktiivisesti edistettävä avointa vuoropuhelua ja yhteistyötä työntekijöiden kanssa, jotta voidaan yhdessä tunnistaa tekoälyn tuomat mahdollisuudet ja ratkaista mahdolliset haasteet. Tämä edellyttää kulttuurimuutosta, jossa kannustetaan kokeilunhalua, sallitaan virheet oppimisen välineinä ja tuetaan yhteisöllistä innovointia.

Tekoälyyn liittyvän muutosprosessin läpivieminen vaatii siis paitsi teknologista osaamista, myös vahvaa johtajuutta, strategista näkemystä ja kykyä inspiroida ja motivoida ihmisiä. Kun nämä elementit yhdistetään, yritykset voivat saavuttaa merkittävää kilpailuetua ja rakentaa kestävä perustan tulevaisuuden liiketoiminnalle.

Kirjoitus on osa Tekoälykäs pk-yritys: muutosvoimaa tekoälyn hyödyntämiseen pk-yrityksille ja niiden työntekijöille -hanketta. Hanke avaa tekoälyn merkitystä muutosmatkana yksilöiden ja yritysten tasoilla ja edistää pk-yritysten ja niiden työntekijöiden tekoälyn käyttöönottoa. Haaga-Helium kumppaneita hankkeessa ovat Business Helsinki, KEUKE, Länsi-Uudenmaan kauppakamari, Terveysteknologia, Tradenomiliitto, Uudenmaan Yrittäjät, Yrityskummit. Hanketoteutusta tukee

rahoittajan roolissa Työsuojelurahasto. Lisätietoa ja työkaluja tekoälyn hyödyntämiseen liiketoiminnassa [aistories-verkkosivustolta](#).

Kirjoituksessa on tehty yhteistyötä Digital Job Onboarding -hankkeen kanssa. Haaga-Helia toimi kumppanina hankkeessa, jota johti Itävallan FH JOANNEUM. Hanke kavensi digitaalista kuilua haavoittuvassa asemassa olevien nuorten työnhakijoiden keskuudessa, erityisesti niiden, joilla ei ole akateemista pätevyyttä. Lisätietoja [hankkeen verkkosivustolta](#).

Maija Suonpää, KTT, on vanhempi tutkija Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa. Hänen tutkimusintresseihinsä kuuluvat yrittäjyyskasvatus ja viimeisimpänä kiinnostuksen kohteena tekoäly koulutuksessa ja liiketoiminnassa. Maija on toiminut pitkään myös yrittäjyyden lehtorina Haaga-Heliassa.

Anna Lahtinen, KTT, toimii vanhempana tutkijana Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa. Yli kahdenkymmenen vuoden monipuolisen kokemuksensa myötä – joka kattaa sekä liike-elämän, yrittäjyyden, startup-yritykset että akateemisen maailman Suomessa ja kansainvälisesti – Lahtinen on ollut eturintamassa tukemassa tekoälyn käyttöönottoa yrityksissä. Hänen johtamissaan tutkimus-, kehitys- ja innovaatiohankkeissa on tuettu yli 150 yritystä ja organisaatiota hyödyntämään tekoälyteknologioita ja kehittämään niihin liittyvää osaamista.

Erkki Seppäläisellä on yli 30 vuoden kokemus erilaisista teollisuuden tuotekehitystehtävistä Suomessa ja ulkomailla. Hän vastaa teknologiakehityksestä LINK Designillä ja toimi aiemmin Skunk Developments Oy:n toimitusjohtajana. Sitä ennen hän kehitti ohutkalvopinnoitustekniikkaa aurinkokennoja varten. Uransa hän aloitti valokuitujen valmistuksen parissa. Erkki on useissa patenteissa mukana keksijänä ja aina kiinnostunut uuden tekniikan soveltamisesta tai kehittämisestä.

## Lähteet

Aaltonen, M., & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi-Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmmälle osaamiseen. Edita Publishing Oy.

Appelbaum, S. H., Degbe, M. C., MacDonald, O., & Nguyen-Quang, T.-S. 2015. [Organizational outcomes of leadership style and resistance to change \(Part Two\)](#). Industrial and Commercial Training, 47(3), 135-144.

Antoni, C. 2007. [Research note: A motivational perspective on change processes and outcomes](#). European Journal of Work and Organizational Psychology, 13(4), 197-216.

Brandtner, P. P., & Mates, M. M. A. 2021. [Artificial intelligence in strategic foresight – Current practices and future application potentials](#). In The 2021 12th International Conference on E-business, Management and Economics (ICEME 2021) (s. 7). ACM.

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.

Heinonen, S. 2018. Tulevaisuusajattelu voimistaa tulevaisuuksien tekemisen. RIHVELI, 2(2018). Helsingin opettajien ammattiyhdistys ry.

- Lahtinen, A. & Humala, I. 2023. Pk-yritysten tekoälytarinoita. Teoksessa Lahtinen, A. & Humala, I. (toim.). Tehoa tekoälystä pk-yrityksiin! s. 55-65. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.
- Moldenhauer, L., & Londt, C. 2019. Leadership, artificial intelligence and the need to redefine future skills development. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16(1), 54-57.
- Noponen, N. 2019. Tekoälyn vaikutus johtajan työtehtäviin Suomessa. [Pro Gradu Tutkielma]. Jyväskylän yliopisto Kauppakorkeakoulu.
- Peifer, Y., Jeske, T., & Hille, S. 2022. Artificial intelligence and its impact on leaders and leadership. *Procedia Computer Science*, 200, 1024-1030.
- Salovaara, P., & Mikkeli, J. 2021. Kohti yhteisöohjautuvuutta. Teoksessa M. Gamrasni (Toim.), Kohti yhteisöohjautuvuutta (s. 1-10). Haaga-Helian julkaisut.
- 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.](#) *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30.
- Wijayati, D., Rahman, Z., Fahrullah, A., Rahman, M., Arifah, I., & Kautsar, A. 2022. [A study of artificial intelligence on employee performance and work engagement: The moderating role of change leadership.](#) *International Journal of Manpower*.