

# Tällä kertaa se on henkilökohtaista – muutoskyvykkyys tekoälymurroksen keskiöön

Tietojohtamisen perusoletus on ollut, että parempi tieto tuottaa parempia päätöksiä. Tekoälyn aikakaudella tämä ei enää riitä – ratkaisevaa on, kuinka nopeasti tieto muuttuu oppimiseksi ja toiminnaksi.

TEKSTI: RIIKKA TANNER

Tunnetko Clayton Christensenin disruptioteorian? Vuosikymmeniä organisaatioille on saarnattu mallista, missä innovaatiot hiipivät arvoketjun alemmilla tasoilta ylöspäin ja syövät markkinaa pala palalta, kunnes vakiintuneet toimijat jäävät jalkoihin. Kaava on tuttu – mutta tähän asti se on kohdistunut toimialoihin, yrityksiin ja liiketoimintamalleihin. Ei omaan työhön.

**Nyt disruption kohteena on tietotyö.** Ja siksi siitä on tullut henkilökohtaista.

Vuosikymmenten ajan tietotyön arvo on rakentunut tiedon hallinnalle. Se, joka osasi hakea, analysoida, yhdistellä ja tiivistää, oli organisaatiossa korvaamaton. Tieto oli niukkaa, analyysi hidasta ja asiantuntijan kokemus vaikeasti kopioitavaa.

Tekoäly tekee analyysistä halpaa ja nopeaa. Se tuottaa tekstiä, koodia, yhteenvedoja ja ennusteita sekunneissa. Se yhdistää tietolähteitä tavalla, johon yksittäinen asiantuntija ei kykene. GenAI etenee täsmälleen Christensenin kuvaamalla tavalla asteittain, inkrementaalisesti ja lähes huomaamatta. Ja me katsomme sivusta, sokeina muutoksen kumulatiiviselle vaikutukselle – aivan kuten Christensen ennusti.

***”Sen sijaan, että kysymme miten tekoäly täydentää meitä, oikea kysymys on: miten me täydennämme tekoälyä?”***

Klassinen taloustiede rakentuu niukkuuden ajatukselle. Arvo syntyy siitä, mikä on rajallista ja vaikeasti kopioitavissa. Pitkään tämä koski myös tietoa. Dataa kerättiin, analytiikkaan investoitiin, ja asiantuntijuus perustui kykyyn hallita sellaista, mihin kaikilla ei ollut pääsyä.

Tekoäly on muuttanut tämän asetelman. Analyysi ei ole enää harvojen erityisosaamista. Ennusteet, synteetit,

vertailut ja alustavat suunnitelmat syntyvät sekunneissa. Adoptiokynnys on käytännössä nolla, sillä samat työkalut ovat kaikkien saatavilla.

Kun tieto ei enää ole niukkaa, niukkuus siirtyy toisaalle: kykyyn oppia, soveltaa ja luopua vanhoista ajattelu- ja toimintamalleista. Tällä hetkellä vaikeimmin kopioitavaa ei ole data eikä teknologia. Se on organisaation kyky uudistaa omaa ajatteluaan ja toimintaansa samaan tahtiin kuin sen ympäristö muuttuu.

## Strateginen kilpailu siirtyy resursseista kyvykkyysiin

Tietojohtamisen perusoletuksena on, että parempi data tuottaa paremman analyysin, joka tuottaa paremman päätöksen. Mutta parempi tieto ei vielä tarkoita parempaa toimintaa, jos organisaation kyky tulkita, priorisoida ja oppia ei kehity samassa tahdissa.

Strateginen kilpailu siirtyy resursseista muutoskyvykkyteen. Kysymys ei ole enää siitä, kuinka paljon tietoa organisaatiossa on, vaan siitä, mitä tiedolla tehdään ja kuinka nopeasti sen pohjalta pystytään muuttamaan suuntaa.

Tällä hetkellä ympäristön muutosnopeus ylittää organisaatioiden oppimis- ja uudistumisnopeuden. Ihmisten kyky havainnoida, ymmärtää, päättää ja muuttaa toimintaa ovat edelleen lineaarisia, ja ne skaalautuvat heikosti eksponentiaalisen kehitysvauhdin kanssa.

Peter Senge esitti jo 1990-luvulla ajatuksen, jonka mukaan organisaation ainoa kestävä kilpailuetu on sen kyky oppia nopeammin kuin kilpailijat. Silloin väite saattoi inspiroida, nyt siitä on tullut muutoksen reunaehto.

Osaamisen elinkaari on lyhentynyt radikaalisti. Roolit, jotka ennen muuttuivat parin, kolmen vuoden sykleissä, muotoillaan nyt uudelleen muutaman kuukauden välein.

***Tietoasiantuntijan tehtävä on rakentaa merkitystä: tulkita signaaleja, asettaa ne kontekstiin ja sanoittaa, miksi jokin havainto on juuri nyt kriittinen.***

*Jokainen tietotyöntekijä joutuu keksimään itsensä uudelleen seuraavan viiden vuoden aikana.*

Tekoäly on ensimmäinen teknologia, joka muokkaa työn sisältöä lähes reaaliajassa.

Yhä suurempi osa tietotyöstä on uuden oppimista ja vanhasta luopumista. Mutta kiihtyvässä muutoksessa ei riitä, että organisaatio oppii. Se tarkoittaa, että jokainen tietotyöntekijä joutuu keksimään itsensä uudelleen seuraavan viiden vuoden aikana.

### Asiantuntijasta ajattelun fasilitoijaksi

Tietotyön painopiste siirtyy yhä enemmän siihen, miten tieto kytkeytyy oppimiseen. Siihen, miten tunnistetaan olennaiset signaalit ja miten kyseenalaistetaan vallitsevat oletukset. Miten rakennetaan palautesilmukoita, joiden avulla organisaatio ei vain reagoi muutokseen, vaan ennakoit sitä. Toisin sanoen, voisiko tietoasiantuntijasta tulla organisaation ajattelun fasilitoija?

Tietoasiantuntija auttaa muotoilemaan oikeat kysymykset ennen kuin vastauksia aletaan etsiä. Hän tekee näkyväksi oletukset, joiden varassa päätöksiä tehdään, ja fasilitoi keskustelua, jossa tieto kytkeytyy strategiaan valintoihin eikä jää irralliseksi analyysiksi. Hänen tehtävänsä on rakentaa merkitystä: tulkita signaaleja, asettaa ne kontekstiin ja sanoittaa, miksi jokin havainto on juuri nyt kriittinen.

Pelkkä tekninen analyysikyky ei tähän riitä. Rinnalle tarvitaan kyky käydä strategista keskustelua, haastaa johdon ajattelumalleja ja tehdä näkyväksi sellaista, mitä ei vielä edes osata kysyä.

Seuraavat vuodet organisaatioissa tehdään ennennäkemätöntä siirtymää tietotyöstä ajatustyöhön. Se vaatii jokaiselta tietotyöläiseltä paitsi uuden oppimista, myös oman ajattelun ravistelua. ■



**Riikka Tanner** on strategia- ja muutosvalmentaja, jolla on 20 vuoden kokemus liiketoiminnan kehittamisestä, strategiatyöstä ja muutoksen johtamisesta suomalaisissa ja kansainvälisissä konsultointi, design, IT- ja teknologia-yhtiöissä. Hänen tuleva muutoskyvykkyttä käsittelevä kirjansa julkaistaan keväällä 2026. Kuva: Valokuvaamo Magio / Markus Grönfors.

*Tarvitaan kyky käydä strategista keskustelua, haastaa johdon ajattelumalleja ja tehdä näkyväksi sellaista, mitä ei vielä edes osata kysyä.*