Modia Research

Marraskuu 2026

Tekoälyn murros media-alalla

- muutosjohtamisen mallit ja osaamistarpeet

tutkimuksen keskeiset tulokset

Tutkimuksen rahoittivat

MEDIA-ALAN TUTKIMUSSÄÄTIÖ

Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Modia Research ja tutkimusryhmän jäsenet



Jarmo Rinne
Tutkimus- ja akateeminen johtaja



Olli Paakkola
Projektijohtaja ja asiantuntija



Miikka Huhta
Johtava tutkija



Carlos Sunila
Vastuullinen johtaja ja asiantuntija



Anna Järvelä
Tutkija



Aliisa Alatossava
Tutkija

Tämmöistä tarjolla

1. Tutkimuksen tausta ja toteutus
2. Johtamisen mallit ja muutoksen nykytila
3. Esihenkilöiden osaamistarve ja tuki
4. Suositukset ja tulevaisuus

1.

Tutkimuksen tausta ja toteutus

Mistä oli kyse?

Generatiivinen tekoäly on muutamassa vuodessa tullut osaksi mediaorganisaatioiden arkea. Se koskettaa journalismia syvemmin kuin aiemmat teknologia-aallot ja kytkeytyy yleisön luottamukseen.

Aiempi keskustelu painottuu ylimpään johtoon ja tekoälyn käyttöönottoon yleisesti eri aloilla. Media-ala ja erityisesti esihenkilöt ovat jääneet vähemmälle huomiolle, *vaikka juuri esihenkilöt vievät tekoälyn tiimien arkeen.*

”En olisi uskonut, että koen tämmöisen niin kuin internetin tulemisen toista kertaa elämässä.”

- Haastateltu esihenkilö

Tavoite ja tutkimuskysymykset

Miten tekoälyn käyttöönottoa johdetaan suomalaisella media-alalla?

Tutkimuksen TAVOITE:

Selvittää, miten media-alalla johdetaan generatiivisen tekoälyn käyttöönottoa ja miten esihenkilöitä voidaan tukea tekoälymurroksessa.

TUTKIMUSKYSYMYKSET

1. Millaisia **johtamismalleja** media-alan organisaatiot hyödyntävät tekoälyn käyttöönotossa?

2. Miten eri toimijat näkevät käynnissä olevan mu**utoksen nykytilan?**

3. Mitä **uusia taitoja esihenkilöt tarvitsevat** johtaakseen tekoälyn tehokasta, eettistä ja kestävää hyödyntämistä?

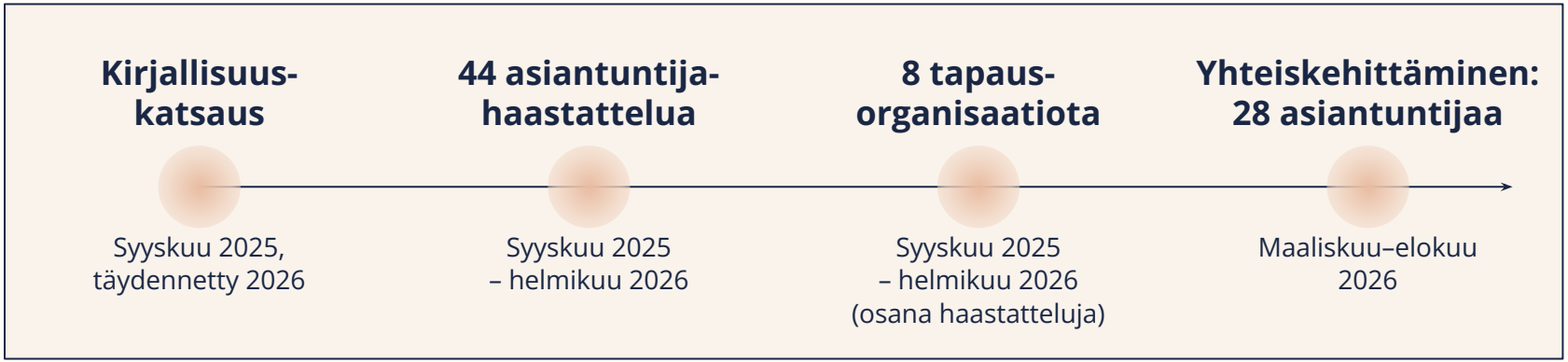
4. Millaisilla **tukimalleilla** ja osaamisen kehittämisratkaisuilla esihenkilöitä voidaan tukea?

Tutkimuksen TULOKSET:

Johtopäätökset ja suositukset johtamis-malleista sekä esihenkilöiden osaamisen kehittämisestä.

Näin homma hoidettiin

Neljä aineistonkeruun vaihetta syyskuusta 2025 elokuuhun 2026



Tapausorganisaatioiden haastatellut (27 johtajaa, esihenkilöä ja asiantuntijaa) sisältyvät 44 asiantuntijahaastateltuun.
16 haastateltua vastasi kirjalliseen jatkokyselyyn, jossa arvioitiin numeerisesti tekoälyn käyttöönoton johtamisen nykytilaa vastaajan organisaatiossa.
10 yhteiskehittäjää vastasi kirjalliseen jatkokyselyyn, jossa pyydettiin reflektoimaan yhteiskehittämisen oppeja.

2.

Johtamisen mallit ja muutoksen nykytila

8 tapausorganisaatiota,
Kolme tapaa johtaa tekoälyn käyttöönottoa

A	**Keskitetysti ohjattu ja hallittu eteneminen**	***1. Varovaisesti inkrementaaliseen kehittämiseen ohjaileva***
B	**Ohjelmamainen skaalaus ja koordinoitu tuki**	***2. Systemaattinen skaalaaja*** ***3. Koordinoidun tuen tarjoaja*** ***4. Monella tasolla kehittävä***
C	**Hajautunut ja oppimiseen nojaava eteneminen**	***5. Hallitusti kokeileva*** ***6. Ketterä kehittäjä*** ***7. Autonomisen oppimisen painottaja*** ***8. Valikoiva vertailija***

Ihanteena mallien yhdistelmä

Yksittäisistä malleista eniten kannatusta sai ohjelmamainen skaalaus ja koordinoitu tuki.

MUTTA **yhteiskehittäjien suositus oli mallien yhdistelmä**, jossa avoin kokeilukulttuuri yhdistyy sitä koordinoiviin rakenteisiin ja johdon strategiseen ohjaukseen.



3 / 5

Haastateltujen arvio oman organisaationsa onnistumisesta tekoälyn käyttöönoton johtamisessa

(asteikko 0–5, n = 16)

Pullonkaula on organisatorinen, ei teknologinen

A. **Siirtymä hajanaisista kokeiluista strategisempaan otteeseen on käynnissä.**

B. **Tekoäly tehostaa jo rutiineja, kuten litterointia, tiivistämistä ja kääntämistä. Laajempi läpimurto edellyttää prosessien uudistamista ja koko henkilöstön osaamisen nostamista.**

1

Määrittelemättömät prosessit

Tekoäly vaatii tarkasti kuvattuja työnkulkuja, joita monessa organisaatiossa ei ole tehty.

2

Säästöt vastaan investoinnit

Lyhyen aikavälin säästötavoitteet ovat ristiriidassa prosessien kehittämisen vaatimien investointien kanssa.

3

Vastuullinen käyttö

Tuotosten tarkistaminen ja ihmisen journalistinen vastuu vievät osan tehokkuushyödyistä.

3.

Esihenkilöiden osaamistarve ja tuki

Esihenkilöiden osaamistarpeet

Ainoa selvästi **uusi osaamisalue on tekoälylukutaito**.
Muut osaamistarpeet ovat tuttuja juttuja saaden tekoälymurroksessa uuden painoarvon.

A Esihenkilö **työn ja teknologian yhteen-sovittajana** →

- **Esihenkilön *tekoälylukutaito* ja sen käytännön soveltaminen**
- **Prosessiajattelu ja työn uudelleenorganisointi**
- **Vastuullisuus ja toimialan reunaehdot osana johtamistyötä**

B Esihenkilö **ihmisten ja suorituksen johtajana** →

- **Suorituksen johtaminen ja odotusten asettaminen**
- **Tunteet, psykologinen turvallisuus ja työhyvinvointi**
- **Uudistumiskyvykkyyden ja kokeilukulttuurin johtaminen**
- **Resursointi ja sparraus**

0 / 8

tapausorganisaatiossa oli toteutettu esihenkilötyöhön räätälöity tekoälykoulutus tai -valmennus.

Tuki toimii, kun se kiinnittyy arjen työhön

A

Osaamisen kehittämisen muodot ja menetelmät

- → Ongelmalähtöiset työpajat ja case-koulutukset
- → Muutosjohtamisen koulutukset
- → Sisäiset tekoälyvalmentajat, mentorit ja arjen tuki
- → Ulkopuolinen apu arjen tuntemukseen kytkettynä
- → Vertaisoppiminen ja kokemusten jakaminen

B

Osaamisen kehittämisen edellytykset ja rakenteet

- → Resurssit osaamisen kehittämiseen (aikaa, osaamista ja budjettia)
- → Kokeilujen ohjaus ja kehittymisen seuranta
- → Salliva ilmapiiri ja turvallinen tunneilmasto
- → Viestintä
- → Tekoälyn käytön hallinta ja vastuullisuus

4.

Suositukset ja tulevaisuus

Suositukset johtamismalleiksi

avoin kokeilukulttuuri + koordinoivat rakenteet +johdon strateginen ohjaus

1 Varmista tiedon kulku molempiin suuntiin
Johto viestii suunnan selkeästi, ja arjen havainnot pääsevät päätöksenteon tueksi.

2 Mahdollista oppiminen yli yksikkörajojen
Ehkäise tiedon siiloutumista tiedonjakotilaisuuksilla ja yhteisillä työpajoilla.

3 Nimeä kokeiluille omistaja ja resurssit
Ilman vastuutahoa kokeilut jäävät irrallisiksi piloteiksi, jotka eivät skaalaudu.

4 Aseta selkeitä tavoitteita
Sovita johdon liiketoiminnallinen visio ja työntekijöiden arjen tuntemus yhteen.

5 Laadi yhteiset pelisäännöt
Linjaa käyttötilanteet, tuotosten tarkistus ja tekoälyn käytöstä kertominen yleisölle.

6 Tarkastele organisaation arvoja
Varmista, että organisaation arvot näkyvät tekoälyperiaatteissa ja arjen ohjeissa.

Suositukset osaamisen kehittämiseksi

Esihenkilön arjesta koko organisaation uudistamiseen

1

Rakenna AI-treeniohjelma

(esihenkilöt)

- Kytke oppiminen arjen ongelmiin
- Tunne tiimisi (edelläkävijät vs odottajat)
- Harjoittele vaikeita keskusteluja.
- Vahvista psykologista turvallisuutta
- Muista palautuminen

2

Rakenna tukevat rakenteet

(johto ja kehittäjät)

- Kartoita osaaminen
- Luo pysyviä oppimisen rakenteita, kuten sisäisiä AI-mentoreita ja promptikirjastoja
- Pura prosessit palasiksi ja määrittele kokeiluille omistaja

3

Suunnittele työ uudelleen

(esihenkilöt, johto ja kehittäjät)

- Opettele johtamaan tekoälyä
- Kerää oppeja muilta toimialoilta
- Arvioi hyödyt ja haitat säännöllisesti ja vie arvot näkyviin käytännöissä

Aikajänne: kohdat 1 ja 2 voi käynnistää heti. Kohta 3 juurrutetaan osaksi toimintaa pidemmällä aikavälillä.

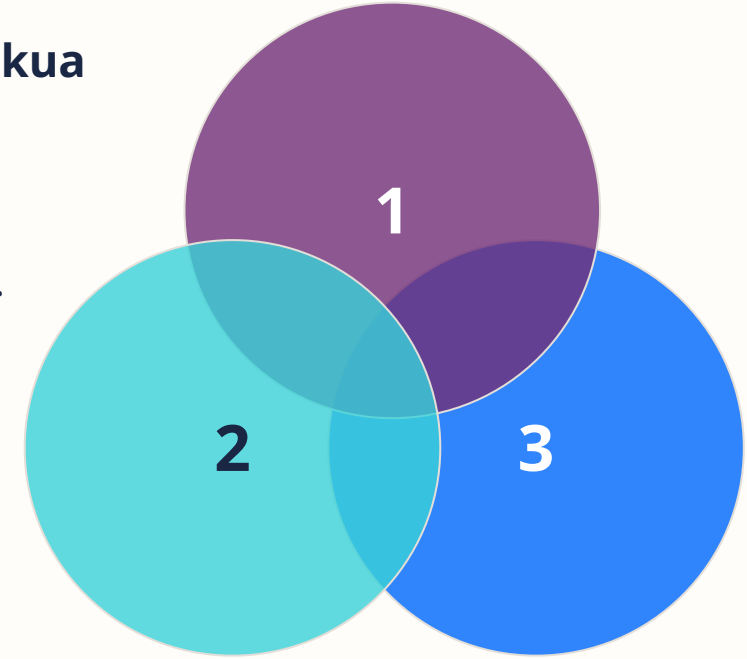
Tekoälyn tulevaisuus media-alalla

Kolme toisiinsa kytkeytyvää kehityskulkua

1. **Tekoäly arjen työnkulkuihin**
   Rutiinit automatisoituvat, uusia tehtäviä ja rooleja syntyy, ja ansaintalogiikka muuttuu.

2. **Johtaminen monimuotoistuu**
   Uudistumiskyvykkyyden johtaminen nousee keskeiseksi osaamistarpeeksi.

3. **Inhimillinen työ korostuu**
   Sisällön alkuperä, luotettavuus ja erottuvuus nousevat kilpailutekijöiksi.



Keskeisin osaamisvaatimus ei liity yksittäisten työkalujen opetteluun, vaan kykyyn organisoida työtä uudelleen ja johtaa jatkuvaa uudistumista.

Tutkimuksen johtopäätös