TEKOÄLYN MURROS MEDIA-ALALLA

Muutosjohtamisen mallit ja osaamistarpeet

Modia Research

Tiivistelmä

Tämä tutkimus tarkastelee sitä, miten media-alalla on johdettu generatiivisen tekoälyn (GenAI) käyttöönottoa Suomessa. Kyseessä on soveltava tutkimus-, kehitys- ja innovaatiohanke, jonka tavoitteena on selvittää, millaisia johtamismalleja media-alan organisaatiot hyödyntävät tekoälyn käyttöönotossa ja miten eri toimijat näkevät käynnissä olevan muutoksen. Kuvaamme myös sitä, millaista osaamista esihenkilöt tarvitsevat ja mistä käytännön tukimalleista ja osaamisen kehittämisratkaisuista he voivat saada apua, jotta tekoäly otetaan käyttöön tehokkaasti ja eettisesti.

Tutkimus perustuu narratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen, 44 media-alan asiantuntijahaastatteluun sekä kahdeksan mediaorganisaation tapaustutkimukseen. Lisäksi toteutettiin asiantuntijavetoinen yhteiskehittämisen vaihe, johon osallistui 28 media-alan, teknologian ja johtamisen asiantuntijaa ja tutkijaa.

Tutkimuksen perusteella tekoälyn käyttöönoton johtamisen tavat jäsentyvät kolmeen kokonaisuuteen: *keskitetysti ohjattuun ja hallittuun etenemiseen, ohjelmamaiseen skaalaukseen ja koordinoituun tukeen* sekä *hajautuneeseen ja oppimiseen nojaavaan etenemiseen.* Nämä johtamismallit eivät ole toisensa poissulkevia, vaan käytännössä niissä on paljon yhteneväisyyksiä. Parhaana mallina tutkimuksessa haastatellut pitivät yhdistelmää, jossa avoin kokeilukulttuuri yhdistyy koordinoiviin rakenteisiin ja johdon strategiseen ohjaukseen. Tekoälyn käyttöönoton aiheuttamat muutokset näyttäytyvät media-alan organisaatioissa siirtymävaiheena, jossa alkuvaiheen hajanainen kokeilukulttuuri on asteittain vaihtumassa strategisempaan otteeseen.

Tekoälyn käyttöönoton nykytilaan liittyvät esihenkilöiden osaamisen muutostarpeet hahmottuvat laaja-alaisina mutta vielä jäsentymättöminä. Tarpeet ryhmittyvät kahteen kokonaisuuteen: työn ja teknologian yhteensovittamiseen, johon kuuluvat tekoälylukutaito, prosessiajattelu ja vastuullisuuden hallinta, sekä ihmisten ja suorituksen johtamiseen, johon kuuluvat muun muassa tavoitteiden asettaminen sekä työhyvinvoinnin ja uudistumiskyvyn tukeminen. Esihenkilöiden tukemisen käytännön ratkaisut painottuvat arjen tekemiseen, kuten ongelmalähtöisiin työpajoihin, organisaation sisäisiin tekoälyvalmentajiin ja vertaisoppimiseen sekä rakenteellisiin edellytyksiin, kuten esihenkilötyötä tukeviin resursseihin, selkeisiin pelisääntöihin ja turvalliseen kokeiluilmapiiriin. Raportin lopuksi esitetään konkreettisia toimenpidesuosituksia, joiden tavoitteena on tukea media-alan organisaatioita tekoälymurrokseen sopeutumisessa. Suositukset ovat sovellettavissa myös laajemmin suomalaisessa työelämässä.

Sisällysluettelo

Johdanto työn aiheeseen ja tarkoitukseen 1

1

TUTKIMUKSEN JA TOTEUTUSTAVAN KUVAUS 4

2

KIRJALLISUUSKATSAUS JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS 9

2.1. Miten media-alan organisaatiot ovat lähestyneet generatiivisen tekoälyn käyttöönottoa – Suomessa ja ulkomailla? 10

2.2. Generatiivisen tekoälyn käyttöönottamisen ja siihen liittyvän muutoksen johtaminen 13

2.3. Esihenkilöiden kompetenssien ja osaamistarpeiden muutos generatiivisen tekoälyn käytön yleistyessä 15

2.4. Tekoälyn tehokas, eettinen ja kestävä hyödyntäminen 16

3

TUTKIMUKSEN LÖYDÖKSET 18

3.1. Kolme tapaa johtaa tekoälyn käyttöönottoa 20

3.2. Generatiiviseen tekoälyyn liittyvän muutoksen nykytila 33

3.3. Esihenkilöiden osaamistarpeiden muutos 42

3.4. Esihenkilöiden tukeminen ja osaamisen kehittäminen tekoälystetyn työn johtamisessa 54

4

JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET **64**

4.1. Johtopäätökset 65

4.2. Suositukset 72

4.3. Tekoälyn tulevaisuus media-alalla ja jatkotutkimusaiheet 80

Lähteet 83

Liitteet 88

ISBN 978-952-88-2617-0
Julkaisupaikkakunta: Helsinki
Sivumäärä: 103

Modia Research
Syyskuu 2026

Jarmo Rinne
Miikka Huhta
Carlos Sunila
Olli Paakkola
Aliisa Alatossava
Anna Järvelä

Johdanto työn aiheeseen ja tarkoitukseen

> En olisi uskonut, että koen tämmöisen niin kuin internetin tulemisen toista kertaa elämässä. Tää tuntuu yhtä isolta mullistukselta kuin internet aikoinaan.”

Haastateltu esihenkilö

Muutamassa vuodessa generatiivisesta tekoälystä on tullut osa monien mediaorganisaatioiden arkea. Se ei ole enää vain erillinen kokeilun kohde, vaan työväline, joka on jo merkittävästi vaikuttanut journalistiseen työhön, johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin. Muutos etenee kuitenkin niin nopeasti, että alan toimijoilla on vaikeuksia pysyä sen perässä ja jäsentää, mitä kaikkea tekoälyn käyttöönotto käytännössä tarkoittaa (Newman, 2026). Uusia sovelluksia kehitetään jatkuvasti, ja käyttäjäjoukkojen kasvaessa myös tekoälyn tuottamat tai sen avulla tehdyt ratkaisut kehittyvät aiempaa ketterämmin.

Media-ala tarjoaa tekoälymurroksen (generatiivisen tekoälyn nopeasta yleistymisestä käynnistynyt laaja työelämän muutos) tarkasteluun erityisen kiinnostavan kontekstin. Kyse on tietotyöstä ja luovasta työstä, joita digitalisaatio on muuttanut voimakkaasti jo parin vuosikymmenen ajan. Alan tarjonta on siirtynyt paperilehdistä radion ja television kautta digitaalisiin palveluympäristöihin, joissa algoritmit ja kohdennetut sisällöt ovat jo osa toimintalogiikkaa. Tästä syystä mediaorganisaatioilla on runsaasti kokemusta teknologiavetoisesta muutoksesta. Alalla on myös totuttu kokeilemaan uusia ratkaisuja verraten ennakkoluulottomasti. Teknologioita otetaan käyttöön niin tehokkuuden parantamiseksi, työn mielekkyyden lisäämiseksi, kustannusten hallitsemiseksi

kuin myös yleisöjen paremmaksi palvelemiseksi. Silti tässä tutkimuksessa keskiössä oleva generatiivinen tekoäly ei näyttäydy vain yhtenä uutena teknologiana muiden joukossa. Monien alan toimijoiden kuvauksissa se merkitsee käännekohtaa, joka koskettaa journalismia syvemmin kuin aiemmat teknologia-aallot. On tärkeää ottaa huomioon, että media-alalla on erityinen yhteiskunnallinen vastuu, joka ulottuu demokratian ylläpitämiseen ja julkisen keskustelun mahdollistamiseen asti. Lisäksi ala rakentuu yleisön luottamuksen varaan. Tämän luottamuksen säilyttäminen edellyttää, että lähdesuoja, arkaluontoisten tietojen käsittely ja journalistinen vastuu turvataan myös silloin, kun työssä hyödynnetään generatiivista tekoälyä ja muita tekoälyn sovelluksia.

Media-alan erityisyys liittyy myös sen kaksoisrooliin. Ala paitsi käyttää tekoälyä, myös vaikuttaa siihen, miten yleisö tekoälyn ymmärtää. Uutisointi ja muu julkinen käsittely voivat lisätä ymmärrystä tekoälyn luonteesta, mahdollisuuksista ja riskeistä. Toisaalta epätasapainoinen tai yksipuolinen uutisointi voi vahvistaa ennakkoluuloja tai synnyttää uusia väärinkäsityksiä. Tästä syystä media-alan ammattilaisten tekoäly-ymmärryksellä on merkitystä myös laajemmin yhteiskunnassa. Tekoälyn käyttöönotto ei siten ole mediaorganisaatioille pelkkä tehostamiskysymys. Kyse on myös siitä, miten teknologian käyttöä johdetaan tehokkaasti, eettisesti ja kestävästi tavalla, joka tukee sekä liiketoiminnan tavoitteita että työntekijöiden hyvinvointia.

Tekoälyn käyttöönottoa ja johtamista on viime vuosina tutkittu yhä enemmän. Aiemmassa kirjallisuudessa on kehitetty erilaisia kyvykkyys- ja strategiakehyksiä sekä digitaalisen transformaation malleja (esim. Kraus ym., 2022; Kučević & Brandes, 2025; Ruotsalainen ym., 2026). Niitä yhdistää ajatus siitä, että merkittäviä tuloksia ei saavuteta yksittäisillä teknologiaprojekteilla. Sen sijaan tarvitaan pitkäjänteistä, koko organisaation kattavaa kyvykkyyksien ja johtamisen kehittämistä. Muutoksen vaikeus korostuu erityisesti suurissa organisaatioissa, joissa vakiintuneet toimintatavat voivat hidastaa uudistumista (Ruotsalainen ym., 2026). Nokian menestyksen nähnyt ja sittemmin tekoälyalan yrittäjänä tunnetuksi tullut Tero Ojanperä on esimerkiksi huomauttanut, että organisaatioiden toimintakulttuuri virittyy helposti ylläpitämään nykyistä menestystä. Tällöin teknologisen harppauksen oikean hetken tunnistaminen voi olla vaikeaa. Klassinen esimerkki lopulta katastrofiin päätyneestä Nokian käyttöjärjestelmäkehityksestä kuvaa hyvin sitä, miten hitaasti vakiintuneet toimintamallit muuttuvat. (Jännäri, 2025.) Tämä tutkimus rakentuu tälle lähtökohdalle ja jakaa näkemyksen siitä, että tekoälyn hyödyntäminen on ennen kaikkea johtamisen ja organisoitumisen kysymys.

Nykyinen keskustelu on kuitenkin painottunut pitkälti yleisluontoisiin yrityskonteksteihin, organisaatiotasoon ja ylimpään johtoon (ks. esim. Kučević & Brandes, 2025; Ruotsalainen ym., 2026). Tämän tutkimuksen kannalta kaksi näkökulmaa on jäänyt vähemmälle huomiolle. Ensimmäinen on media- ja journalismikonteksti. Siinä tekoäly kytkeytyy ammatilliseen identiteettiin, toimitukselliseen vastuuseen ja yleisön luottamukseen tavoilla, jotka ovat media-alan työpaikoille ja erityisesti journalistien työlle ominaisia (Møller ym., 2025). Toinen vähemmälle jäänyt näkökulma on esihenkilöt ja keskijohto. Osaamista ja näkemyksellisyyttä tekoälymurroksessa luovimiseen ei nimittäin tarvita vain ylimmässä johdossa. Tiimien vetäjät ja heidän esihenkilönsä vievät tekoälyä käytännössä tiimien arkeen aivan kuten aiemmissa digitalisaation vaiheissa, vaikka heidän oma

roolinsa, osaamistarpeensa ja tuen tarpeensa voivat organisaatioissa jäädä paitsioon (Alasoini, 2023). Jos tämä taso jää tutkimuksessa ja kehittämisessä sivuun, ymmärrys tekoälyn käyttöönotosta jää helposti ylätason strategiapuheen tasolle. Samalla huomiotta jää se käytännön taso, jolla muutos lopulta joko onnistuu tai epäonnistuu.

Tässä tutkimuksessa tarkastelemme tekoälyn käyttöönoton johtamista suomalaisella media-alalla laadullisen tutkimusotteen avulla. Tutkimus yhdistää kirjallisuuskatsauksen, 44 asiantuntijahaastattelua, kahdeksan tapausorganisaation tarkastelun sekä aiempien vaiheiden löydösten yhteiskehittämisvaiheen. Aineisto on kerätty suhteellisen pitkän yhdentoista kuukauden jakson aikana. Koska media-alan tekoälytilanne muuttuu nopeasti ja tilannekuva voi vanhentua jo viikoissa, pitkä aikahaarukka on tutkimukselle myös vahvuus. Se mahdollistaa muutoksen suunnan ja siirtymien tarkastelun paremmin kuin yksittäinen hetkellinen poikkileikkaus.

Tutkimus rakentui neljän toisiaan täydentävän kokonaisuuden varaan. Selvitimme, millaisia johtamisen malleja mediaorganisaatiot hyödyntävät tekoälyn käyttöönotossa. Tarkastelimme myös sitä, millaisena media-alalla toimivat asiantuntijat ja johtajat näkevät käynnissä olevan tekoälyyn liittyvän muutoksen nykytilan. Lisäksi syvennyimme siihen, miten tekoälyn käyttöönotto muuttaa esihenkilöiden johtamisosaamisen vaatimuksia jotta he kykenevät johtamaan tekoälyn tehokasta, eettistä ja kestävää hyödyntämistä. Selvitimme myös, millaisilla käytännön tukimalleilla ja osaamisen kehittämisratkaisuilla esihenkilöitä voidaan tukea tekoälymurroksen aikana. Näihin tutkimuskysymyksiin löytämiemme vastauksien pohjalta esitämme suosituksia tekoälyn käyttöönoton johtamismalleista ja siitä, miten esihenkilöiden osaamista kehitetään tekoälyä hyödyntävillä työpaikoilla.

Tekoälystähän on tullut ja tulee sitten enemmän tavallaan työkumppani ja sitten pikkuhiljaa se työnantaja tai työnjohtaja.”

Haastateltu media-alan johtaja

1.

Tutkimuksen ja toteutustavan kuvaus

Tutkimusprosessi koostui narratiivisesta kirjallisuuskatsauksesta, media-alan asiantuntijahaastatteluista, mediaorganisaatioiden tapaustutkimuksista, asiantuntijavetoisesta yhteiskehittämisen vaiheesta sekä yhteenvetävästä analyysista.

Taulukko 1. Tutkimusaineiston kuvaus.

Tutkimusvaihe	N	Aineisto tai osallistujat	Ajankohta ja toteutustapa
Narratiivinen kirjallisuuskatsaus	34 lähdettä	Vertaisarvioidut mediaa, viestintää, johtamista ja organisaatiotutkimusta käsittelevät akateemiset julkaisut, painotus vuosina 2023–2025 julkaistuissa tutkimuksissa; suomalaisten media-alan toimijoiden tekoälyn käyttöä koskevaa kuvausta täydennettiin uutisartikkeleilla	10.9.–21.9.2025; narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa kerättiin ajankohtaisia tutkimuksia ja jonkin verran suomalaisten mediaorganisaatioiden toimijoiden mediassa esiintyneitä kertomuksia, jotta pystyttiin tiivistämään tutkimuskysymyksiin liittyvien aiempien tutkimusten löydöksiä ja kerryttämään ymmärrystä tekoälyn käyttöönotosta media-alalla
Media-alan asiantuntija-haastattelut	44 henkilöä joista 16 vastasi myös kirjalliseen jatkokyselyyn	Toimittajia, päätoimittajia, toimitus- ja kehityspäälliköitä sekä henkilöstöjohtajia useista merkittävistä Suomessa toimivista media-organisaatioista	12.9.2025–13.2.2026; haastattelut ja kirjallinen jatkokysely tekoälyn käyttöönoton johtamisen nykytilasta
Tapaus-tutkimukset	8 organisaatiota, kustakin vähintään 2 haastateltua	Erikokoisia ja -tyyppisiä suomalaisia mediaorganisaatioita: kansallisia mediakonserneja, alueellisia mediatoimijoita ja erikoistuneita julkaisijoita, jotka olivat jo ottaneet generatiivisia tekoälytyökaluja käyttöönsä vaihtelevassa määrin	12.9.2025–13.2.2026; haastattelut organisaatioiden johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden kanssa (haastatellut lukeutuvat myös asiantuntijahaastateltuihin)
Asiantuntija-vetoinen yhteis-kehittäminen	28 osallistujaa joista 10 antoi myös kirjallisen vastauksen	10 media-alan asiantuntijaa, 5 teknologian käyttöönottoon, esihenkilötyöhön ja johtamiseen erikoistunutta akateemista tutkijaa, 6 generatiiviseen tekoälyyn perehtynyttä asiantuntijaa ja 7 johtamisen tai organisaatioiden kehittämisen asiantuntijaa	19.3.2026–19.8.2026; 2–6 hengen työpajat keskustellen ja useimmat myös Miro-alustaa hyödyntäen; mahdollisuus kommentoida kirjallisesti ennen ja jälkeen työpajojen

Kuvio 1. Tutkimusvaiheet kronologisessa järjestyksessä.



Narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa etsittiin tietoa teknologioiden käyttöönotosta ja niihin liittyvästä muutosjohtamisesta. Keskityimme generatiivisen tekoälyn käyttöönottoon ja käyttöön liittyviin johtamismalleihin sekä esihenkilöiden osaamistarpeisiin. Katsaukseen haettiin artikkeleita vertaisarvioiduista mediaa, viestintää, johtamista ja organisaatiotutkimusta käsittelevistä akateemisista julkaisuista. Lisäksi kuvausta suomalaisten media-alan toimijoiden tekoälyn käytöstä täydennettiin uutisartikkelien avulla. Haussa painotettiin vuosina 2023–2025 julkaistuja tutkimuksia, ja katsausta täydennettiin myöhemmin myös vuoden 2026 julkaisuilla. Katsaus kattoi yhteensä 34 lähdettä. Kerätyt tutkimukset analysoitiin temaattisesti ja löydetyistä artikkeleista tiivistettiin avainsisällöt ja -tulokset.

Media-alan asiantuntijahaastatteluihin (N = 44) osallistui media-alan ammattilaisia, kuten toimittajia, päätoimittajia, toimitus- ja kehityspäälliköitä sekä henkilöstöjohtajia useista merkittävistä Suomessa toimivista mediaorganisaatioista. Haastattelut toteutettiin aikavälillä 12.9.2025–13.2.2026. Haastatteluissa kartoitettiin tekoälyn käyttöönottoon liittyviä strategioita, esihenkilöiden näkemyksiä johtamisen onnistuneista ja epäonnistuneista malleista sekä heidän näkemyksiään muuttuvista esihenkilötyön osaamistarpeista. Erityisesti keskityttiin tunnistamaan, miten esihenkilöt voivat tukea työntekijöitä generatiiviseen tekoälyyn pohjaavien teknologioiden omaksumisessa vaalien samalla toiminnan laatua, työhyvinvointia ja eettisyyttä. Haastatelluille lähetettiin lisäksi kirjallinen jatkokysely, jonka tavoitteena oli tekoälyn käyttöönoton johtamisen nykytilan selvittäminen organisaatioissa. Vastauksia kyselyyn kertyi 16 kappaletta.

Tapausorganisaatiot (N = 8) olivat erikokoisia ja -tyyppisiä suomalaisia mediaorganisaatioita, joiden joukossa oli kansallisia mediakonserneja, alueellisia mediatoimijoita sekä erikoistuneita julkaisijoita. Erikoistuneella julkaisijalla tarkoitamme tietyn aihepiirin tai tieteenalan sisältöön keskittyvää mediatuottajaa. Tapaustutkimukset toteutettiin haastattelemalla organisaatioiden edustajia, kuten johtoa, esihenkilöitä ja työntekijöitä. Kustakin organisaatiosta haastateltiin vähintään 2 henkilöä. Haastatellut tapausorganisaatioiden edustajat lukeutuvat myös asiantuntijahaastateltuihin. Tapaustutkimusten avulla tarkasteltiin tarkemmin sellaisia mediatoimijoita, jotka ovat jo ottaneet generatiivisia tekoälytyökaluja käyttöönsä vaihtelevassa määrin. Tapaushaastatteluaineiston pohjalta analysoitiin käytössä olevia muutosjohtamisen malleja sekä haastateltavien kuvauksia näiden

mallien vaikutuksista organisaatioiden toimintaan, työntekijöiden kokemuksiin ja liiketoiminnallisiin tavoitteisiin.

Kirjallisuuskatsauksen sekä asiantuntija- ja tapaushaastattelujen pohjalta tutkimusryhmä laati laadullisen analyysin tekoälyn käyttöönoton johtamismalleista, esihenkilöiden osaamistarpeiden muutoksesta tekoälymurroksessa, keinoista esihenkilöiden osaamisen kehittämiseksi sekä tavoista johtaa tekoälyn käyttöönottoa eettisesti ja strategisesti.

Asiantuntijavetoisen yhteiskehittämisen vaiheessa yhteensä 28 eri alojen asiantuntijaa analysoi edellä mainitun analyysin tuloksia tavoitteenaan jatkojalostaa tutkimusryhmän tekemiä johtopäätöksiä oman kompetenssialueensa näkökulmasta. Vaiheeseen osallistui 10 media-alan asiantuntijaa, 5 teknologian käyttöönottoon, esihenkilötyöhön ja johtamiseen erikoistunutta akateemista tutkijaa, 6 generatiiviseen tekoälyyn perehtynyttä asiantuntijaa sekä 7 johtamisen tai organisaatioiden kehittämisen asiantuntijaa. Yhteiskehittäminen toteutettiin 2–6 hengen työpajoissa keskustellen sekä suurimmassa osassa työpajoista myös Miro-alustaa hyödyntäen. Miro-alustalle kerättiin kirjallisesti osallistujien ideoita esihenkilöiden osaamisen kehittämisen keinoista. Näin osallistujilla oli mahdollisuus lukea ja jatkojalostaa myös toistensa ajatuksia. Kuhunkin työpajaan osallistui 1–2 tutkimusryhmän edustajaa sekä 1–4 asiantuntijaa, joista osa oli osallistunut myös tutkimuksen aiempiin haastatteluvaiheisiin. Työpajat toteutettiin aikavälillä 19.3.2026–19.8.2026. Asiantuntijoille annettiin mahdollisuus kommentoida tutkimusryhmän laatiman analyysin tuloksia myös kirjallisesti ennen ja jälkeen työpajojen. Kirjallinen vastaus saatiin kymmeneltä osallistujalta.

Kaikkien edellä mainittujen tutkimusvaiheiden löydöksistä laadittiin yhteenvetävä analyysi. Analyysi tapahtui iteratiivisesti (toistuva, vaiheittainen prosessi, jossa työvaiheita tai kierroksia toistetaan vaihe vaiheelta, kunnes saavutetaan haluttu lopputulos) ja sen toteutti kaksi tutkijaa teoriaohjaavana sisällönanalyysinä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Erityisesti tekoälymurroksen nykytilan ja osaamistarpeen muutoksien analyysia ohjasivat Orlikowskin ja Gashin (1994) teknologiset kehykset, jotka tarjosivat tulkintaa jäsentävän käsitteellisen linssin erityisesti tarkasteltaessa sitä, miten haastatellut rakensivat merkityksiä generatiivisesta tekoälystä (teknologian luonne, teknologiastrategia ja teknologian käyttö). Pääosin analyysissa annettiin kuitenkin tilaa aineistosta nouseville teemoille. Päättely eteni näin abduktiivisesti eli aineiston ja teoreettisen viitekehyksen vuoropuheluna, kun johtamismallit ja esihenkilöiden osaamisen kehittämisen tukimuodot muodostettiin pääosin aineistolähtöisesti.

Lopuksi yhteenvetävän analyysin pohjalta laadittiin konkreettisia toimenpidesuosituksia tekoälyn käyttöönoton johtamisesta. Suositusten tavoitteena on tukea erityisesti media-alan organisaatioita sopeutumaan tekoälymurroksen vaatimuksiin sekä luomaan kestävän pohjan alan pitkäjänteiselle kehitykselle ja innovaatioille. Suositukset toimivat myös osaamisen kehittämisen ja strategisen valmistautumisen välineenä, kun suomalaisissa organisaatioissa otetaan tulevaisuuden teknologisia innovaatioita käyttöön. Lisäksi ne tarjoavat lähtökohdan jatkotutkimusaiheille, jotka voivat syventyä esimerkiksi tekoälyn eettiseen käyttöön, sen vaikutuksiin journalistiseen prosessiin tai erilaisten tekoälyn käyttöönoton johtamistapojen käytännön vaikutuksiin. Tämä loppuraportti kokoaa

yhteen keskeiset löydöksemme ja toimenpidesuosituksemme. Sen tavoitteena on toimia sekä tiedonlähteenä että käytännön työkaluna suomalaisen media-alan ja työelämän kehittämisessä.

Tässä raportissa haastateltuihin viitataan anonyymeilla tunnisteilla kuten, H1. Haastateltavien osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista ja perustui kirjallisesti annettuun suostumukseen. Aineisto käsiteltiin Suomen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) hyvää tieteellistä käytäntöä koskevia suosituksia noudattaen. Osallistujat antoivat luvan nimensä, roolinsa ja organisaationsa julkaisemiseen. Raportin lopussa on luettelo kaikista haastatelluista henkilöistä, heidän rooleistaan ja edustamistaan organisaatioista.

Hankkeella oli ohjausryhmä, johon kuuluivat tutkimusryhmän edustajien lisäksi Työsuojelurahaston toimitusjohtaja Kenneth Johansson, Media-alan tutkimussäätiön johtaja Noora Alanne ja Media-alan tutkimussäätiön johtaja (vs.) Nando Malmelin. Ohjausryhmä kokoontui hankkeen aikana kolme kertaa: 8.1.2026, 27.2.2026 ja 12.6.2026. Kokouksissa käsiteltiin hankkeen etenemistä, tutkimusvaiheiden aikataulua ja alustavia löydöksiä. Tutkimusryhmä kiittää ohjausryhmää aktiivisesta osallistumisesta ja tulosten kommentoinnista.

Toteuttaja

Tutkimuksen on toteuttanut Modia Research Työsuojelurahaston ja Media-alan tutkimussäätiön tuella. Hankkeen tutkimus- ja akateemisena johtajana toimi YTT Jarmo Rinne, vastuullisena johtajana ja asiantuntijana VTM Carlos Sunila, projektijohtajana ja asiantuntijana KTM Olli Paakkola ja johtavana tutkijana KTM Miikka Huhta. Tutkimusryhmään kuuluivat lisäksi HuK Aliisa Alatossava ja KTK Anna Järvelä.

2.

Kirjallisuuskatsaus ja teoreettinen viitekehys

Generatiivisen tekoälyn nopea kehitys on avannut uusia mahdollisuuksia median tuotantoon, jakeluun ja kuluttajakokemukseen. Samalla se on kuitenkin tuonut mukanaan myös merkittäviä haasteita, kuten johtajien ja työntekijöiden osaamisen kehittämisen sekä organisaatiokulttuurin sopeuttamisen tarpeen. Tämän aiempaa akateemista tutkimusta käsittelevän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on luoda taustoittava, teoreettinen katsaus tekoälyn käyttöönottoon ja siihen liittyviin muutosjohtamisen malleihin ja esihenkilöiden osaamistarpeiden muutoksiin. Hyödynsimme media-alaa käsitteleviä tutkimuksia mahdollisimman paljon.

Kirjallisuuskatsaus toteutettiin narratiivisena kirjallisuuskatsauksena, jossa haettiin tutkimuksen aiheita käsitteleviä artikkeleita vertaisarvioiduista media-, viestintä-, johtamis- ja organisaatiotutkimuksen akateemisista julkaisuista. Lisäksi kuvausta suomalaisten media-alan toimijoiden tekoälyn käytöstä täydennettiin uutisartikkelien avulla. Haussa painotettiin vuosina 2023–2025 julkaistuja tutkimuksia, ja katsausta täydennettiin myöhemmin myös vuoden 2026 julkaisuilla. Kerätyt tutkimukset analysoitiin temaattisesti ja löydetyistä artikkeleista tiivistettiin avainsisällöt ja -tulokset.

2.1. MITEN MEDIA-ALAN ORGANISAATIOT OVAT LÄHESTYNEET GENERATIIVISEN TEKOÄLYN KÄYTTÖÖNOTTOA – SUOMESSA JA ULKOMAILLA?

Kesällä 2025 julkaistu MIT:n NANDA-hankkeen selvitys (Challapally ym., 2025) sai laajaa huomiota tarkastellessaan generatiivisen tekoälyn käyttöönottoa ja siitä saatuja tuloksia eri toimialoilla. Selvityksen keskeinen havainto oli jyrkkä kahtiajako: vaikka yritykset olivat panostaneet generatiiviseen tekoälyyn arviolta 30–40 miljardia dollaria, noin 95 prosenttia organisaatioista ei saanut investoinneilleen mitään mitattavaa liiketoiminnallista tuottoa. Vain noin 5 prosenttia integroiduista tekoälypiloteista tuotti merkittävää, liiketoiminnan tuloksessa näkyvää arvoa, kun taas valtaosa jäi kokeiluasteelle. Tutkijat kutsuvat tätä tekoälykuiluksi (GenAI Divide), joka erottaa tekoälystä hyötyneet sen käyttöön pettyneistä. Olennaista on, että kuilu ei synny käyttöönoton vaan vaikutuksen tasolla. Tekoälytyökalut ovat laajasti käytössä ja tuovat yksittäisille työntekijöille tuottavuushyötyjä, mutta tämä ei vielä näy organisaatioiden taloudellisessa tuloksessa. Selvimmin tekoäly oli toimialavertailussa muuttanut teknologia-alaa sekä media- ja tietoliikennealaa. Tutkijoiden mukaan ratkaiseva ero hyötyjien ja pettyneiden välillä ei ollut käytettyjen tekoälymallien laadussa vaan siinä, että hyötyneet organisaatiot panostivat oppimiskykyisiin, työnkulkuihin aidosti sopiviin järjestelmiin. Tutkijat totesivatkin, että vaikka tekoälyn käyttöönotto alkaa olla laajaa, organisaatioita kunnolla ravisteleva muutos oli kesällä 2025 vielä tulossa.

Generatiivisen tekoälyn käyttöönotto on jo muovannut media-alaa perusteellisesti tätä raporttia tehdessä kesällä 2026, ja myllerrys jatkuu edelleen. Esimerkiksi Alma Median toimitusjohtaja Kai Telanne visioi keväällä 2025 noin viiden vuoden mittaisen tekoälymurroksen tarkoittavan työn tekemisen resurssien puolittumista tai nykyisillä resursseilla tehtävän tuplasti enemmän ja nopeammin (Arola, 2025). Kun toimitukset ottavat tekoälyteknologiat yhä laajemmin osaksi tuotanto- ja toimitusprosesseja, journalistisen integriteetin (riippumattomuus ja totuudenmukaisuus) tur-

vaamista koskevat huolet voivat voimistua yhtä aikaa automaation etujen hyödyntämisen kanssa (Shin ym., 2025). Lisäksi toimituksissa on huomioitava se, että virallisten tekoälyhankkeiden takkuillessa työntekijät saattavat hyödyntää yhä enemmän henkilökohtaisia työkaluja, kuten ChatGPT:tä ja Claudea. Tämä epävirallinen (varjo)käyttö tuottaa usein paremman hyödyn kuin viralliset projektit, ja tekoälyn käyttöä eri toimialoilla selvittäneen tutkimuksen mukaan lähes kaikissa organisaatioissa työntekijät käyttävät työssään kielimalleja, joihin yritys ei ole hankkinut virallisia lisenssejä. (Challapally ym., 2025).

Oli kyseessä sitten työnantajien tarjoamien tai itse hankittujen tekoälyteknologioiden hyödyntäminen, erityisesti media-alalla tekoälyn käyttö herättää kysymyksiä eettisistä vastuista sekä journalistisen sisällön laadusta ja julkisen mielipiteen muokkautumisesta (Cools ym., 2024). Alan keskusteluissa tyypillistä on huoli disinformaatiosta, tekijänoikeuksista sekä suurten teknologiayhtiöiden asemasta sisällöntuotannon kentällä (Nam, 2024).

Wu (2026) tarkasteli, miten Singaporessa toimivat toimittajat hyödyntävät generatiivisen tekoälyn työkaluja. Löydösten mukaan tekoälyä käytetään uutistyön kaikissa vaiheissa (tiedonhankinta, kirjoittaminen ja esittäminen, editointi, promootio) muun muassa ideointiin, luonnosteluun, tiivistämiseen, otsikointiin, koodiavun hankkimiseen ja somenostoihin. Tärkeä havainto oli, että tekoälyn käyttö rajataan ”hyvän journalismin” arvojen mukaan. Tekoälyn tuotoksia ei hyväksytä sellaisinaan, vaan ne tarkistetaan ja muokataan. Ihmisen valvonta säilytetään erityisesti epävarmuuksien (hallusinaatiot, vinoumat ja läpinäkymättömyys) vuoksi. Artikkelissa kuvataan tätä ”value-motivated use” -näkökulmana, jossa journalistien ammatilliset arvot sekä mahdollistavat että rajaavat tekoälyn käyttöä. Journalistit käyttävät tekoälyä vain siihen pisteeseen asti, kun sen käyttö on linjassa heidän journalististen arvojensa kanssa. Samoilla linjoilla ovat Dierickx kollegoineen (2024), jotka osoittavat, että Pohjoismaissa faktantarkistajat suhtautuvat tekoälytyökaluihin varovasti. Vaikka ne voivat tehostaa työtä, niiden läpinäkymättömyys ja disinformaation riski herättävät epäilyksiä. Tutkimus suosittaa hybridimallia, jossa tekoälyä hyödynnetään mutta kriittinen ihmisen valvonta säilytetään laadun ja eheyden turvaamiseksi. (Dierickx ym., 2024).

Tekoälyn valvonnassa ihmisen mukana pitäminen keskeisessä roolissa (ns. human in the loop) voi kuitenkin tekoälyn käytön yleistyessä olla väistymässä malliin, jossa ihminen on osa tekoälyn valvontaa puuttuessaan poikkeustapauksiin (ns. human on the loop). Shin ja kollegat (2025) haastattelivat 39 toimittajaa erikokoisista uutistoimituksista vuosina 2023 ja 2024. He havaitsivat kaksivaiheisen eettisen jäsentämisen: ensin sovelletaan journalistisia periaatteita (reiluus, läpinäkyvyys, vastuu) ja vasta sitten tapahtuu harkitsevampi algoritmien arviointi (luotettavuus, selitettävyys, tarkkuus, yksityisyys). Haastateltavien mukaan läpinäkyvyys ja tilivelvollisuus tekoälyn käytössä jäävät usein retorisiksi ihanteiksi, koska ohjeistuksia, valvontarakenteita ja teknistä osaamista puuttuu.

Tunnetut uutismediat ovat avoimesti itse jakaneet oppejaan tekoälyn käyttöönotossa. Quinonez ja Meij (2024) kuvaavat Bloombergin toimituksen pitkittäistä kehitystä tekoälyavusteisen journa-

lismin hyödyntämisessä sekä siihen liittyvää tutkimus- ja innovaatiotyötä. He esittelevät, miten tekoälyteknologioita on testattu ja otettu käyttöön toimitustyön eri vaiheissa: otsikoiden päivityksestä ja taulukoiden tulkinnasta aina automatisoituihin talousuutisiin ja BloombergGPT:n kehittämiseen. Erityisesti Bloombergin News Innovation Lab on noussut keskeiseksi toimijaksi, joka kehittää ja valvoo satojen ohjelmistorobottien käyttöä uutistuotannossa sekä kokeilee generatiivisen tekoälyn sovelluksia uutisten tuotannossa. Tutkimuksen ja käytännön kokeilujen keskeinen havainto on, että tekoäly voi merkittävästi tehostaa uutistyötä. Se voi esimerkiksi nopeuttaa uutisointia, lisätä skaalautuvuutta ja tarjota uusia datalähtöisiä näkökulmia. Samalla täytyy huomioida, että tekoälyn hyödyntäminen vaatii tarkkoja laatustandardeja, toimittajien kontrollia ja riskienhallintaa.

Entä media-alan asiakkaiden odotukset tekoälyn käytölle? On myös tutkimuksia, joissa yleisöllä on testattu tekoälyn käyttöä journalistisissa sisällöissä. Toff ja Simon (2025) toteuttivat Yhdysvalloissa kyselykokeen, jossa lähes 1 500 osallistujalle näytettiin tekoälyn tuottamia uutisartikkeleita eri aiheista ja manipuloitiin paljastuksia tekoälyn käytöstä sekä lähdeluetteloiden mukanaoloa. Tulokset osoittivat, että uutisorganisaatiot nähtiin keskimäärin vähemmän luotettavina, kun artikkeli oli merkitty tekoälyn tuottamaksi, vaikka sisältöä ei arvioitu sen epätarkemmaksi tai epäoikeudenmukaisemmaksi. Negatiiviset vaikutukset korostuivat etenkin niiden keskuudessa, joilla oli jo valmiiksi korkea luottamus uutisiin ja vahvempi journalistinen tietämys, mutta lähdeluetteloiden lisääminen lievensi tätä luottamuksen laskua. Tutkimus tuo esiin ”tekoälymerkinnän dilemmaksi” kutsutun jännitteen: vaikka yleisö kannattaa läpinäkyvyyttä, tekoälyn käytön avoin paljastaminen voi paradoksaalisesti vähentää uutisorganisaatioiden koettua luotettavuutta. Tämä on syytä ottaa huomioon Suomen kaltaisissa maissa, joissa luottamus mediaan on korkealla tasolla (Manninen & Villi, 2026).

Suomalaisetkin tutkijat ovat jo tehneet generatiiviseen tekoälyyn liittyviä selvityksiä ja tutkimuksia (Alasoini, 2023; Hajikhani & Cole, 2023; Haltia ym., 2024; Ramaul ym., 2024; Ritala ym., 2025; Vuorenmaa & Koivunen, 2023). Sunilan (2024) mukaan Suomessa media-alan toimijat olivatkin jo generatiivisen tekoälyn yleistymisen alkuvuosina kansainvälisiin verrokkeihinsa verrattuna tekoälyä käyttävien yritysten edelläkävijöitä.

LUT-yliopiston kauppakorkeakoulun toteuttama *Toimitus 2.0* -hanke selvitti generatiivisen tekoälyn hyödyntämistä suomalaisissa mediataloissa yhteistyössä A-lehtien, Keskisuomalaisen, Sanoman (HS Visio) ja Ylen kanssa. Tutkimus perustui 48 työntekijähaastatteluun, ulkopuolisiin asiantuntijahaastatteluihin sekä työpajoihin, joissa tarkasteltiin tekoälyä journalistisen työn, organisaatioiden johtamisen ja strategian näkökulmista. Tulosten mukaan generatiivinen tekoäly on tullut nopeasti osaksi myös suomalaisten toimitusten arkea, ja sen tyypillisiä käyttökohteita ovat ideointi, tiedonhaku, litterointi, aineiston analyysi ja luokittelu, tekstien tiivistäminen ja muuntelu, kääntäminen, puhesynteesi, kuvitusten teko ja videoeditointi. Tekoälyn rooli vaihtelee työn tukijasta uudenlaiseksi tiimin jäseneksi, mutta journalistinen päätösvalta säilyy edelleen ihmisillä. Käytön suurimmat haasteet liittyvät myös suomalaisten vastaajien mukaan eettisiin kysymyksiin,

kuten tekijänoikeuksiin, tietoturvaan ja vastuullisuuteen sekä tuotosten laatuun ja sovittamiseen toimitusten journalistisiin linjoihin. Organisaatiotasolla keskeistä on osaamisen kehittäminen, roolien ja vastuiden uudelleenmuotoilu sekä muutoksen johtaminen ja tiedonkulun varmistaminen. Strategisesti tekoälyn nähdään olevan välttämätön osa mediatalojen toimintaa, mutta varsinainen kilpailuetu syntyy sen kytkemisestä organisaation omaan osaamiseen, dataresursseihin ja laadukkaaseen journalismiin. (Ritala ym., 2025).

Suomalaiset mediatalot ovat avoimesti jakaneet myös konkreettisempia esimerkkejä tekoälyn käyttötarkoituksistaan. Alma Media on käynnistänyt useita kymmeniä tekoälyhankkeita, ja sen toimituksissa käytössä olevia työkaluja ovat esimerkiksi otsikkotyökalu, kielikaveri ja äänikaveri, jotka auttavat otsikoinnissa, tekstin hiomisessa ja haastattelujen litteroinnissa. Ylellä tekoälyä on hyödynnetty jo pitkään, ja kevääseen 2025 mennessä suuri osa toimittajista käytti Yle GPT -alustaa muun muassa litterointiin, tiivistämiseen, kääntämiseen ja tekstien sujuvoittamiseen. Lisäksi Ylellä kehitettiin omia tekoälyapureita, kuten Kaapo kapulakielipoliisi, joka arvioi tekstin luettavuutta. A-lehdet puolestaan hyödyntävät tekoälyä sekä uusien digitaalisten liiketoimintojen tukemisessa että toimitusten metatyön helpottamisessa. Esimerkiksi tekoälyavusteinen kääntäminen on mahdollistanut Kotona.com-sivuston avaamisen kansainväliselle yleisölle. Lisäksi A-lehdissä käytetään tekoälyä hakukoneoptimointiin, otsikoiden muokkaukseen eri kanavia varten ja arkistoprojekteihin. Yhteistyö eri mediatalojen välillä on lisääntynyt, mistä esimerkkejä ovat Helsingin Sanomien ja Ilta-Sanomien HS-IS Lab -hanke sekä Ylen osaamisen jakaminen kaupallisen median kanssa. (Vehkoo, 2025).

Kauemmaksikin kuin viime vuosiin yltävän historiallisen perspektiivin valossa tekoälyä tarkastelemalla voidaan paremmin ymmärtää nykyisiä keskusteluja tekoälyn mahdollisuuksista ja riskeistä uutistyössä. On kuitenkin oltava tarkkana, mihin aiempaan teknologiaan tai laajempaan muutoskokonaisuuteen tekoälyn käyttöönottoa verrataan. Mari (2024) selittää tekoälyteknologioiden käyttöönoton historiallista jatkumoa nostaessaan esiin, että tekoälyä koskevat keskustelut kytkeytyvät journalismissa pitkään jatkuneisiin huoliin työpaikkojen katoamisesta, työn hallinnasta ja osaamistarpeista. Vaikka tekoäly nähdään nykyisin vallankumouksellisena ilmiönä, sitä voi tarkastella osana historiallista jatkumoa. Osuva vertailukohta on se, että vastaavat pelot media-alalla nousivat esiin jo aiempien teknologisten murrosten, kuten 1920- ja 1930-lukujen ladontakoneiden käyttöönoton yhteydessä. Dodds ja kollegat (2026) ovat samoilla linjoilla esseessään, joka tarkastelee journalismissa käynnissä olevaa ”tekoälykäännettä”. He vertaavat sitä aiempiin alan murroksiin, kuten datajournalismin ja yleisölähtöisyyden nousuun. Heidän mukaansa generatiivinen tekoäly ei kuitenkaan ole vain uusi työkalu. Se on käännekohta, joka haastaa journalismin identiteetin ja suhteen yleisöihin.

2.2. GENERATIIVISEN TEKOÄLYN KÄYTTÖÖNOTTAMISEN JA SIIHEN LIITTYVÄN MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Tekoälyn käyttöönottoa on tutkittu jo pitkään teknologian ominaisuuksien ja käyttäjien motivaation näkökulmista. Erityisen suosittu on ollut TAM-mallin (Technology Acceptance Model) mukainen

koetun helppokäyttöisyyden ja hyödyllisyyden tarkastelu (Kelly ym., 2023; Shao ym., 2025). Myös UTAUT-mallia (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) sekä uudempia, vielä rajoitetusti empiirisesti testattuja, nimenomaan tekoälyn käyttöönottoon tarkoitettuja AIDUA-mallin (Artificial Intelligence Device Use Acceptance) kaltaisia viitekehyksiä on käytetty tutkimuksissa (Kelly ym., 2023). Myös yksilön uskoa omiin kykyihinsä teknologian käyttöönotossa on tutkittu tekoälyyn liittyen (Hong, 2022). MIT:n tutkimukseen keväällä 2025 osallistuneet yrityspäättäjät vahvistavat näiden teorioiden painotuksia nostamalla tekoälykokeilujen suurimmiksi epäonnistumisten aiheuttajiksi haluttomuuden ottaa uusia työkaluja käyttöön sekä tekoälymallien tuotosten laatuun liittyneet huolet. Tekoälystä taloudellista hyötyä saavia organisaatioita yhdistää kolme toimintatapaa: ne ostavat ratkaisuja rakentamisen sijaan, antavat päätösvaltaa esihenkilöille keskitettyjen kehitystoimintojen sijasta ja valitsevat työkaluja, jotka sekä integroituvat syvällisesti työprosesseihin että mukautuvat ajan myötä. (Challapally ym., 2025).

Organisaatioissa teknologian käyttöönotto etenee tavallisesti jompaakumpaa kahdesta pääreitistä: ylhäältä alas tai alhaalta ylös (Li, 2023). Ylhäältä alas -mallissa johto linjaa tavoitteet, valitsee ratkaisut ja antaa ohjeistukset, jotka jalkautetaan koko organisaatioon (Tursunbayeva & Gal, 2024). Alhaalta ylös -mallissa työntekijät ottavat välineitä käyttöön oma-aloitteisesti; kun käytännöt leviävät ja vakiintuvat, johto tunnistaa ne ja kytkee ne osaksi organisaation virallisia toimintatapoja (Li, 2023).

Hermida ja Simon (2025) tarkastelivat kanadalaisen The Globe and Mailin kehittämän *Sophi*-suositusjärjestelmän käyttöönottoa esimerkkinä siitä, miten tekoälyteknologia voidaan tuoda toimituksen käyttöön organisaation sisältä käsin. Sophi kehitettiin tiiviissä yhteistyössä toimittajien ja johdon välillä, mikä auttoi vähentämään ulkopuolisiin teknologia-alustoihin liittyviä epäluuloja ja vahvisti järjestelmän legitimiteettiä (hyväksyttävyyttä ja uskottavuutta) sen käyttäjien silmissä. Tutkimus korostaa, että toimituksen sisäisestä kontekstista nouseva innovaatio helpottaa tekoälyn hyväksymistä, koska sen nähdään palvelevan sekä taloudellisia että journalistisia tavoitteita.

Oli tekoälyn käyttöönoton mallin suunta ylös tai alas, muutosjohtamisen ja viestinnän merkitystä tyypillisesti painotetaan. Yi ja kollegat (2025) tutkivat 500 yhdysvaltalaisen työntekijän kyselyaineiston avulla, miten muutosjohtajuus ja läpinäkyvä sisäinen viestintä vaikuttavat generatiivisen tekoälyn koulutusten tuloksiin. He havaitsivat, että nämä viestintäkäytännöt edistivät merkittävästi GenAI:n eettistä käyttöönottoa, mikä puolestaan lisäsi työntekijöiden kokemaa osaamista teknologian hyödyntämisessä. Tutkimuksessa selkeällä johtamisella tarkoitettiin muutosjohtajuutta, jossa esihenkilöt tarjosivat konkreettista ja muutokseen keskittyvää ohjausta – esimerkiksi selittämällä muutoksen tarpeen, luomalla selkeän vision, seuraamalla etenemistä ja tukemalla työntekijöitä yksilöllisesti. Lisäksi tulokset osoittivat, että työntekijöiden eettiset ajattelutavat muokkasivat johtamisen vaikutuksia: muutosta korostava johtajuus oli erityisen ratkaisevaa niille, jotka eivät yleensä painottaneet sääntöihin ja prosesseihin perustuvaa etiikkaa. Tutkimus korostaa, että selkeä johtajuus ja avoin viestintä tukevat sekä eettistä tekoälyn käyttöä että työntekijöiden osaamisen vahvistumista.

Tutkittaessa tanskalaisten toimittajien näkemyksiä generatiivisen tekoälyn käytöstä ja heidän journalististen roolikäsitystensä vaikutuksista teknologian omaksumiseen osoitettiin, että eri rooleihin samaistuvat toimittajat arvioivat tekoälyn hyödyt ja riskit eri tavoin. *Mielipiteisiin vaikuttajan* ja *viihdyttäjän* roolin ottaneet toimittajat olivat huolestuneimpia työpaikkojen ja työn merkityksellisyyden katoamisesta, kun taas *vahtikoiran* ja *puolueettoman tarkkailijan* roolissa olevat korostivat enemmän eettisiä ja toiminnallisia kysymyksiä, kuten läpinäkyvyyttä, vastuunjakoa ja ohjeistuksia. Samalla havaittiin, että viihdyttäjätoimittajat, huolista huolimatta, käyttivät tekoälyä eniten esimerkiksi ideointiin ja tekstin tuottamiseen, kun taas tarkkailijaroolia korostavat välttelivät sen käyttöä. Vahtikoirajournalistit näkivät tekoälyssä mahdollisuuksia erityisesti tehokkuuden ja tarkkuuden parantamiseen, kun taas mielipiteisiin vaikuttajat kokivat sen uhkana työn mielekkyydelle. Tutkimus osoittaa, että journalistien ammatilliset identiteetit ohjaavat merkittävästi sitä, miten tekoäly otetaan toimituksissa käyttöön, ja että yhdenmukaiset ”one-size-fits-all” -strategiat eivät sovellu tämän murroksen johtamiseen. Johtajien on otettava huomioon, että teknologia muokkaa toimittajia, mutta myös toimittajat muokkaavat teknologiaa. Oman tiimin journalistien ammatillisten identiteettien tunnistaminen on tärkeää ja on myös huomattava identiteettien kehittyvän yhtä aikaa teknologisten innovaatioiden rinnalla. (Møller ym., 2025).

Yhteenvetona tekoälyteknologia on siis nähtävä hyödyllisenä ja sen käyttö eettisesti hyväksyttävänä, jotta käyttöönotossa ja käytön johtamisessa onnistutaan. Samaan aikaan on pidettävä mielessä tarve selkeälle muutosjohtajuudelle ja avoimelle viestinnälle, työntekijöiden ammatillisten identiteettien ja erilaisten käyttöasenteiden tunnistamiselle sekä oman organisaation kontekstiin sopivien ratkaisujen rakentamiselle.

2.3. ESIHENKILÖIDEN KOMPETENSSIEN JA OSAAMISTARPEIDEN MUUTOS GENERATIIVISEN TEKOÄLYN KÄYTÖN YLEISTYESSÄ

Aiemmat suomalaiset julkaisut, kuten TYÖ 2030 (Haltia ym., 2024) ja Ansiotyö muuttuu (Vuorenmaa & Koivunen, 2023), ovat osoittaneet, että innovaatioiden tuottaminen, henkilöstön osallistaminen ja esihenkilötyö ovat keskeisiä organisaatioiden kehittymisen kannalta. Tekoäly vaikuttaa organisaatiorakenteisiin ja vaatii esihenkilöiltä uusia taitoja teknologian käyttöönoton tueksi (Lee ym., 2023; Ritala ym., 2025). Samalla kun esihenkilötyö muuttuu, myös ihanne esimerkillisestä esihenkilöstä sekä kaikilta johtajilta odotettu osaaminen hakevat uusia muotojaan. Koska muutos on vielä käynnissä, on johtajien muutostarpeita hyvä tarkastella sen kautta, millaista työtä he johtavat ja millaisia huolia ja odotuksia johdettavilla on.

Mitä osaamista tekoälyä käyttävissä mediaorganisaatioissa sitten ylipäätään pitäisi olla kaikilla organisaation tasoilla työntekijöistä ylimpään johtoon? Eri tutkijat korostavat erilaisia tekoälytaitoja, aina yleistaidoista (esim. ongelmanratkaisu, looginen ajattelu ja suunnittelutaidot) ns. pehmeisiin taitoihin (esim. luovuus ja empatia) ja digitaalisiin taitoihin (esim. tietotekniikkataidot, digitaaliset viestintätaidot ja etätyötaidot) (Vuorenmaa & Koivunen, 2023). Tämä osoittaa, että tekoälyn myötä korostuu tarve ymmärtää uudenlaisia osaamistarpeita sekä innovaatioiden tuottamisen yhteyttä työhyvinvointiin.

Kysely belgialaisille ja hollantilaisille toimittajille toi esiin merkittäviä eroja toimittajien tekoälylukutaidoissa (kyvyssä ymmärtää tekoälyn mahdollisuuksia ja rajoitteita ja arvioida sen tuotoksia kriittisesti) ja hahmotti kolme käyttäjäryhmää: kokeneet innostuneet, jotka hallitsevat työkalut ja suhtautuvat myönteisesti niiden käyttöön; epäröivät tarkkailijat, jotka kokeilevat rajoitetusti ja suhtautuvat varauksella; sekä tietämättömät vastustajat, joilla on heikko tekoälyn tuntemus ja kielteinen asenne. Näiden ryhmien väliset jännitteet näkyivät erityisesti suhtautumisessa tekoälyn vaikutuksiin uutistyön laatuun ja uskottavuuteen. Lisäksi tutkimus paljasti, että toimituksista puuttuvat laajasti yhtenäiset eettiset ohjeistukset, vaikka toimittajat pitivät niitä välttämättöminä vastuullisen käytön turvaamiseksi. (D'haeseleer ym., 2025). Samankaltaisia tekoälyn käyttäjäryhmiä tunnistettiin myös suomalaisessa *Toimitus 2.0* -hankkeessa. LUT-yliopiston tutkimus osoittaa, että tekoälyn omaksumisessa journalistit jakautuvat eri käyttäjäryhmiin, jotka voidaan hahmottaa kahden vaiheen kautta. Jalkauttamisvaiheessa esiin nousevat innokkaat aikaiset omaksujat, neutraalit realistit ja kriittiset tarkkailijat. Seuraavassa vaiheessa, arkipäiväistymisessä, korostuvat syvällisen osaamisen hankkineet ”gurut”, uutuudenviehätyksen menettäneet käyttäjät sekä epäselväksi jäävä mysteeriryhmä (Ritala ym., 2025).

Esihenkilöiden on syytä ottaa huomioon myös inhimillisyyden arvo. Toimittajat näkevät omat inhimilliset kykynsä ikään kuin vakuutuksena tekoälyä vastaan. Taustalla on ajatus, että vaikka tekoäly pystyy tuottamaan tekstiä ja hoitamaan rutiinitehtäviä, se ei kykene jäljittelemään journalismin tärkeimpiä ydintaitoja, kuten tunteiden tulkintaa, kontekstin rakentamista, kriittistä harkintaa ja yksilöllistä ilmaisutapaa. (Amigo & Porlezza, 2025). Tekoälylukutaito ja kriittinen reflektiokyky ovat tärkeitä osaamisen kehittämisen alueita toimittajille ja yhtä lailla esihenkilöille (Amigo & Porlezza, 2025; D'haeseleer ym., 2025).

2.4. TEKOÄLYN TEHOKAS, EETTINEN JA KESTÄVÄ HYÖDYNTÄMINEN

Jo aiemmin mainitussa D'haeseleerin ja kollegojen (2025) toteuttamassa kyselytutkimuksessa 286 belgialaisen ja hollantilaisen toimittajan vastaukset osoittivat, että tekoälyn vastuullinen ja kestävä käyttö edellyttää toimitustason käytäntöjä ja selkeitä eettisiä ohjeistuksia. Vaikka valtaosa toimittajista piti välttämättömänä läpinäkyvyyttä ja ihmisen tekemää tekoälyn valvontaa, vain harvoissa toimituksissa oli virallisia ohjeita käytössä. Vastuu kestävän käytön varmistamisesta nähtiin jakautuvan koko matkalle toimitusten vastuuketjua päätoimittajasta lähtien aina esihenkilöihin, toimittajiin ja teknologiaosastoon saakka. Myös journalistien järjestöillä ja itsesääntelyelimillä oli merkittävä rooli. Sen sijaan poliittiset päättäjät ja teknologia-alustat koettiin vähemmän vastuullisiksi, mikä viittaa siihen, että kestävän tekoälyn käytön mallit rakentuvat ensisijaisesti journalistisen ammatillisen yhteisön sisällä. Tutkimuksen mukaan on selkeä tarve toimituskohtaisille eettisille linjauksille, jotka tukevat tekoälyn tehokasta hyödyntämistä samalla turvaten journalismin luotettavuuden, läpinäkyvyyden ja yhteiskunnallisen vastuun. (D'haeseleer ym., 2025). Toisen tutkimuksen mukaan myös sveitsiläiset toimittajat kokevat tekoälyn käytön voivan muuttua kaoottiseksi ja vaarantavan journalismin luotettavuuden ilman selkeitä sääntöjä ja ihmisvalvontaa (Amigo & Porlezza, 2025).

Neljän hollantilaisen mediatalon (de Telegraaf, de Volkskrant, NOS ja RTL Nederland) vastuullisen tekoälyn käyttöönottoon liittyvien käytäntöjen ja esteiden tarkastelu osoitti, että organisaatioiden sisäiset tieto- ja osaamissiilot hidastavat merkittävästi tekoälyn vastuullista hyödyntämistä. Siilot ilmenivät sekä ammatillisina rajoitteina että infrastruktuurin ja eettisten turvamekanismien puutteina, mikä johti tiedon pirstaloitumiseen ja epäselvyyksiin eettisen vastuun jakautumisesta. Tutkimus kuitenkin nosti esiin myös ratkaisuja: sisäisen koulutuksen lisääminen, työkalujen eettinen testaus ja tiimien välinen yhteistyö voivat purkaa siiloja ja tukea kestävää käyttöönottoa. Havainto korostaa, että tekoälyn eettinen ja tehokas hyödyntäminen mediassa ei riipu yksin teknologian laadusta, vaan ennen kaikkea organisaatiokulttuurista, jossa luodaan tilaa tiedonjakamiselle ja innostetaan ihmisiä jakamaan tietoa heille sopivilla palkitsemisen keinoilla. (Dodds ym., 2025).

Toimitus 2.0 -tutkimushanke (Ritala ym., 2025) nosti esiin viisi suositusta tärkeinä edellytyksinä suomalaisten media-alan toimijoiden tehokkaalle ja vastuulliselle tekoälyn mahdollisuuksien hyödyntämiselle. Tarvitaan räätälöityjä koulutuksia, panostuksia sisäiseen viestintään, työtehtävien uudelleenmäärittelyä, hyviä käytäntöjä levittävää aktiivista vuoropuhelua mediatalojen välillä sekä yhteisesti sovittuja eettisiä ohjeita. Monet organisaatiot ovatkin jo toteuttaneet valintoihin ja dokumentointiin liittyvän suosituksen. Esimerkiksi vuoden 2024 alkuun mennessä jo ainakin Alma Medialla, Ylellä, STT:llä ja Helsingin Sanomilla oli toimittajilleen kirjalliset tekoälyohjeistukset (Kivioja, 2024).

Vuoden 2025 syksyyn mennessä julkaistuista tekoälyohjeistuksista erityisen esimerkillinen on Yleisradion ohjeistus. Suomalaisista mediataloista Yleisradio onkin usein nostettu esiin tekoälyä jo pitkään hyödyntäneenä ja sen käytöstä julkisesti puhuneena toimijana. Ylen vastuullisen tekoälyn periaatteissa todetaan heti alkuun vastaaville ohjeistuksille tyypilliseen tapaan, että päätöksistä vastaa aina ihminen, tietoturva huomioidaan ja tekoälyn käytöstä ollaan avoimia. Poikkeuksellisempaa on se, että periaatteissa todetaan tekoälyä kehitettävän yhteiskuntaan ja ympäristöön vaikuttavat asiat huomioiden sekä tekijänoikeuksia kunnioittaen. Lisäksi Ylellä ollaan esimerkillisen selkeitä siitä, mitä tekoälyn käytöllä tavoitellaan. Heille tärkeää on käyttäjäkokemuksen, sisältöjen ja työn tekemisen rikastaminen. Periaatteiden mukaan tekoälyratkaisuja ja niiden vaikutuksia tulee arvioida, kehittää ja päivittää jatkuvasti, jotta ne säilyttävät vastuullisuutensa muuttuvassa toimintaympäristössä. (Yleisradio, ei pvm.).

3.

Tutkimuksen löydökset

Erona aiempiin murroksiin nähtiin tekoälyn kyky toimia enemmänkin työkumppanina kuin työvälineenä.”

Tässä osiossa käsitellään toteuttamiemme asiantuntijahaastattelujen, tapaushaastattelujen ja yhteiskehittämisen työpajojen tuloksia.

Tutkimuskysymyksemme olivat

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

2. ***Mikä on eri toimijoiden näkemys käynnissä olevan muutoksen nykytilasta?***

3. ***Miten tekoälyn käyttöönotto vaikuttaa esihenkilöiden johtamisosaamisen vaatimuksiin media-alalla, ja mitä uusia taitoja ja kompetensseja he tarvitsevat johtaakseen teknologian tehokasta, eettistä ja kestävää hyödyntämistä?***

4. ***Millaisia käytännön tukimalleja ja osaamisen kehittämisratkaisuja voidaan luoda esihenkilöiden tueksi media-alan organisaatioissa tekoälymurroksen aikana?***

Seuraavissa alaluvuissa löydökset kuvataan tutkimuskysymys kerrallaan.

3.1. KOLME TAPAA JOHTAA TEKOÄLYN KÄYTTÖÖNOTTOA

Ensimmäinen tutkimuskysymyksemme oli: *Millaisia johtamismalleja media-alan organisaatiot hyödyntävät tekoälyn käyttöönotossa?* Selvitimme johtamismalleja kahdeksassa tapausorganisaatiossa niitä edustaneiden asiantuntijoiden ja johtajien haastatteluissa.

Haastattelujen pohjalta tunnistetut johtamismallit pohjaavat kahdeksan tapausorganisaation kuvauksiin siitä, miten tekoälyn käyttöönottoa on heidän organisaatioissaan johdettu. Johtamismallit kokoavat yhteen toistuvia tapoja jäsentää käyttöönottoa, tehdä siitä organisaatiolle ymmärrettävää ja viedä tekoälyä arjen tekemiseen. Tavoitteena ei ole esittää yhtä oikeaa etenemispolkua, vaan kuvata aineistosta hahmottuvia käytäntöjä ja painotuksia, joiden avulla organisaatiot ovat pyrkineet edistämään tekoälyn hyödyntämistä.

Johtamismallit eivät ole toisensa poissulkevia. Yksittäisten organisaatioiden kuvauksissa esiintyi päällekkäisyyttä ja rinnakkaisia piirteitä, joissa esimerkiksi keskitetty ohjaus yhdistyi käytännönläheiseen kehittämiseen tai muodollisempi koordinointi yksikkökohtaiseen päätösvaltaan. Joissakin organisaatioissa käyttöönotto näyttäytyi pitkäjänteisenä muutosohjelmana ja rakenteina, toisissa lyhyemmän aikavälin projekteina, ja joissakin eteneminen nojasi pitkälti työntekijöiden omaehtoiseen tekemiseen. Näin ollen mallit on syytä ymmärtää enemmän painotuksina ja tyypillisinä yhdistelminä kuin selvärajaisina kategorioina.

Erityisesti kokeiluihin kannustaminen nousi monissa organisaatioissa keskeiseksi tavaksi johtaa käyttöönottoa. Kokeilujen rooli oli kuitenkin erilainen riippuen siitä, miten niitä tuettiin ja mitä niiltä odotettiin. Joissain tapauksissa kokeiluja ohjattiin selkeästi organisaation ylätason valinnoilla, kuten vaatimuksilla testauksen vaiheistamisesta niin, että tekoälyratkaisujen testaaminen rakennettiin projekteiksi ja niistä tehtiin laajemmin organisaatiossa tunnettuja kertomalla panostuksista ja opeista yhteisissä tilaisuuksissa. Toisissa organisaatioissa kokeiluja pidettiin matalan kynnyksen tapana oppia tiimeissä ja löytää työntekijöille arvokkaita käyttötarkoituksia, mutta samalla korostettiin vastuullisen käytön rajoja. Myös kokeiluihin kannustamisen muoto vaihteli: se saattoi olla työpajoja ja yhteistä tekemistä, tekoälyn käytön varhain aloittaneiden ”superkäyttäjien” ja omalla esimerkillään ja viestinnällään tekoälyn käyttöön innostavien ”lähettiläiden” tarjoamaa tukea, esihenkilöiden yksilöllisiä keskusteluja tiimiläisten kanssa tai strategisiin tavoitteisiin kytkeytyviä laajempia rakenteita ja ohjelmia.

Kuvio 2. Johtamismallit päätasolla ja organisaatiotasolla.

Valinnat tehdään organisaatiotasolla kontrolloidusti, painottaen testausvaiheita, selkeää ohjausta ja vaiheittaista jalkauttamista.

1.

Keskitetysti ohjattu ja hallittu eteneminen

→ **Varovaisesti inkrementaaliseen kehittämiseen ohjaileva** (org. 1)

Tekoälyn käyttöönotto nähdään laajana muutos-kokonaisuutena, jota johdetaan koordinoidusti rinnakkaisissa kehitys-poluissa. Samalla mahdollis-tetaan alhaalta nousevat ideat ja kokeilut.

2.

Ohjelmamainen skaalaus ja koordinoitu tuki

→ **Systemaattinen skaalaaja** (org. 2)

→ **Koordinoidun tuen tarjoaja** (org. 3)

→ **Monella tasolla kehittävä** (org. 4)

Tekoälyn käyttöönottoa viedään eteenpäin arjessa käytännön tarpeiden ohjaamana ja oppimalla kokeiluista. Käyttöönotto voi edetä projektien tai yksittäisten työntekijöiden kokeilujen myötä.

3.

Hajautunut ja oppimiseen nojaava eteneminen

→ **Ketterä kehittäjä** (org. 5)

→ **Hallitusti kokeileva** (org. 6)

→ **Autonomisen oppimisen painottaja** (org. 7)

→ **Valikoiva vertailija** (org. 8)

Nämä johtamismallit kuvaavat sitä, mistä suunnasta käyttöönottoa ensisijaisesti viedään eteenpäin ja millaisin rakentein sitä pidetään koossa. Näiden kolmen kokonaisuuden sisällä kahdeksaan tapausorganisaatioon perustuvat organisaatiotasoiset johtamismallit kuvaavat erilaisia tapoja johtaa tekoälyn käyttöönottoa. Mallit eivät ole yksiselitteisesti toisiaan parempia, yhden mallin käyttö ei poissulje toisen hyödyntämistä yhtä aikaa eivätkä ne kuvaa mitään yhteistä kehityskaarta niin, että voitaisiin sanoa yhden mallin johtavan lopulta toiseen. Vaikka olemme pyrkineet kuvaamaan kahdeksan erilaista johtamismallia, monet niistä käytännössä yhdistyvät enemmän tai vähemmän työpaikkojen arjessa, kun organisaatiot tasapainottelevat tekoälyn käyttöönottoon liittyvän hallinnan, skaalauksen ja oppimisen tarpeiden välillä.

Ensimmäisen haastatteluvaiheen jälkeen yhteiskehittämisvaiheeseen osallistuneet 28 asiantuntijaa, johtajaa ja akateemista tutkijaa kommentoivat ja analysoivat kolmea ylätasolla kuvattua johtamismallien kokonaisuutta. Keskusteluissa kiinnitettiin huomiota erityisesti siihen, millaisia hyötyjä ja riskejä kunkin kokonaisuuden johtamismalleihin voi liittyä, mikä tai mitkä johtamismalleista vaikuttivat parhaiten soveltuvilta suomalaiseen työelämään, millaisia kokemuksia osallistujilla oli vastaavanlaisten johtamismallien hyödyntämisestä sekä millaisiin ja minkä kokoisiin organisaatioihin erilaiset johtamismallit soveltuvat.

Seuraavissa alaluvuissa kuvataan johtamismallien kokonaisuudet sekä niihin liittyvät yksittäiset johtamismallit, jotka ovat syntyneet tapaustutkimuksessa tarkasteltujen organisaatioiden edustajien kuvauksista. Lisäksi kunkin kokonaisuuden osalta kuvataan niihin yhdistettyjä vahvuuksia ja heikkouksia.

> **Johtamismallit on syytä ymmärtää enemmän painotuksina ja tyypillisinä yhdistelminä kuin selvärajaisina kategorioina.”**

Taulukko 2. Kolme tapaa johtaa tekoälyn käyttöönottoa tapausorganisaatioissa sekä niiden vahvuudet ja heikkoudet.

Johtamismallien kokonaisuus	Organisaatiotasoiset johtamismallit (tapaustutkimuksen organisaation numero)	Tunnistetut vahvuudet	Tunnistetut heikkoudet
Keskitetysti ohjattu ja hallittu eteneminen (ylhäältä alas)	Varovaisesti inkrementaaliseen kehittämiseen ohjaileva (1)	Kontrolli, selkeät rajat ja ohjeistus tekoälyn käytölle; turvallisuuden ja hallinnan tunne johdolle ja työntekijöille; suurissa organisaatioissa resurssien tehokas hyödyntäminen ja yhtenäiset toimintatavat	Ruohonjuuritason palautteen puute ja työntekijöiden mahdollinen vastarinta; hitaus ja joustamattomuus nopeasti muuttuvassa ympäristössä; ylimmän johdon tekoälyosaaminen vasta alkuvaiheessa; kaikille sopivaa ratkaisua vaikea löytää keskitetysti
Ohjelmamainen skaalaus ja koordinoitu tuki (ylhäältä alas ja alhaalta ylös)	Systemaattinen skaalaaja (2); koordinoidun tuen tarjoaja (3); monella tasolla kehittävä (4)	Yhdistää keskitetyn strategisen ohjauksen yksikkö kohtaiseen joustavuuteen; tieto välittyy sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös; jättää tilaa luovuudelle; työntekijöiden osallistaminen vähentää muutosvastarintaa	Tasapainon löytäminen keskitetyn ohjauksen ja ruohonjuuritason tiedon välillä on vaikeaa; tiedon siiloutumisen riski; vaatii runsaasti resursseja ja osaamista; osa kehityspoluista epäonnistuu
Hajautunut ja oppimiseen nojaava eteneminen (alhaalta ylös)	Ketterä kehittäjä (5); hallitusti kokeileva (6); autonomisen oppimisen painottaja (7); valikoiva vertailija (8)	Avoin kokeilukulttuuri, työntekijöiden autonomia ja innovaatioiden mahdollisuus; työntekijät tunnistavat itse parhaiten tekoälyn käyttökohteet omassa työssään; useampi kokeilureitti tuottaa enemmän oppimista	Rakenteen ja yhteisen suunnan puute; kokeilut jäävät irrallisiksi piloteiksi, jos niillä ei ole omistajaa; työntekijät voivat jäädä yksin ja osaamisen taso vaihtelee; tietoturvariskit henkilökohtaisia käyttäjätilejä käytettäessä

3.1.1. KESKITETYSTI OHJATTU JA HALLITTU ETENEMINEN

Ensimmäinen johtamismallien kokonaisuus pitää sisällään mallin, jossa keskeistä on keskitetysti ohjattu ja hallittu eteneminen. Tätä *varovaisesti inkrementaaliseen kehittämiseen ohjailevaa* mallia hyödyntävässä organisaatiossa käyttöönotto käynnistyy organisaatiotasoisilla valinnoilla, testausvaiheilla ja selkeällä ohjauksella, jossa etenemistä perustellaan ja jalkautetaan vaiheittain. Mallin mukaisessa toiminnassa korostuvat rajat, vastuut ja hallittu rauhallinen eteneminen.

Varovaisesti inkrementaaliseen kehittämiseen ohjaileva (tapaustutkimuksen organisaatio 1)

Varovaisesti inkrementaaliseen (asteittainen, pienin askelin tapahtuva) kehittämiseen ohjaileva korostaa tekoälyn strategista merkitystä osana digitalisaation jatkumoa, mutta eteneminen on rajattua, käytännönläheistä ja vähitellen kertyvää. Ensimmäisessä tapaustutkimusorganisaatiossa käyttöönotto sai vauhtia, kun perustettiin AI-kehityspäällikön rooli ja käynnistettiin koulutuksia, joista osa tarjosi tekoälyn käytön perusteita ja osa kohdennettua osaamisen kehittämistä, kuten promptauksen (tekoälyohjelmistolle annettavien kehotteiden) harjoittelua. Kokeiluihin kannustetaan ja onnistumisia sekä tietoa uusista työkaluista jaetaan sisäisesti, mutta samalla painotetaan ammatillista vastuullisuutta: toimittajat tarkistavat julkaistavan sisällön ja journalistinen vastuu säilyy. Tekoäly nähdään vielä ensisijaisesti työkaluna, jota integroidaan inkrementaalisesti tuotantoprosesseihin tuottavuuden ja automatisoinnin lisäämiseksi.

Käyttöönotto on keskittynyt pitkään organisaation sisällä kehitettyihin ja osaksi toimitusjärjestelmää integroituihin yksittäisiin työkaluihin, jotka avustavat tietyissä toiminnoissa, kuten litteroinnissa, kielenhuollossa ja faktantarkistuksessa. Yleisesti saatavilla olevien maksullisten generatiivisen tekoälyn järjestelmien käyttö ei ole ollut laajaa, vaikka yrityslisenssejä on voinut työnantajan edustajilta anomalla saada. Etenemistä on pyritty rakentamaan hitaammin etenevien käyttäjien ehdoilla, mikä madaltaa käyttöönoton kynnystä, mutta ei aina tarjoa tilaa nopeammin kehittyville käyttäjille.

Keskitetysti ohjatun ja hallitun etenemisen vahvuudet ja heikkoudet

Keskitetysti ohjatun ja hallitun etenemisen keskeisenä vahvuutena haastateltavat näkivät sen mahdollistaman kontrollin, selkeät rajat ja ohjeistuksen tekoälyn käytölle. Se tarjoaa turvallisuuden ja hallinnan tunnetta sekä johdolle että työntekijöille. Kun valinnat tehdään organisaatiotasolla, työntekijöiden ei tarvitse yksin pohtia, mitä työkaluja heidän tulisi käyttää. Erityisesti suurissa organisaatioissa keskitetty malli mahdollistaa resurssien tehokkaan hyödyntämisen ja yhtenäisten toimintatapojen rakentamisen. Yhteiskehittämiseen osallistuneiden asiantuntijoiden mukaan tekoälyn käyttöönoton koordinoinnin merkitys kasvaakin organisaation koon kasvaessa.

Tämä malli sai kuitenkin osakseen myös kritiikkiä useasta näkökulmasta. Toistuvin huoli oli ”ruohonjuuritason” palautteen puute: työntekijöiden arjen kokemukset, tarpeet ja konkreettiset käyttökohteet voivat jäädä huomiotta, kun päätöksentekijät ovat etäällä työn arjesta. Johdon tai teknologiatiimin koordinoimat prosessit voivatkin siksi synnyttää työntekijöissä vastarintaa. Yhden haastateltavan mukaan vahva ylätason kontrolli ei ole tyypillistä suomalaisessa työelämässä, jossa on totuttu autonomiaan ja jossa työntekijät haluavat itse osallistua päätöksentekoon (H50). Varovaisesti ohjaileva lähestymistapa ei välttämättä myöskään jätä riittävästi tilaa yhteiselle oppimiselle ja kokeiluille. Ohjaukseen ja hallintaan pohjaavia johtamismalleja sovellettaessa tulisi erityisesti välttää sitä, että työntekijöille jaetaan tekoälytyökalu tai lisenssi ilman kontekstuaalista tukea ja perehdytystä sen käyttöön.

Toinen keskeinen huoli oli hitaus ja joustamattomuus. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä keskitetty eteneminen voi johtaa siihen, että organisaatio jää kilpailijoistaan jälkeen, kun käytössä olevat sovellukset ehtivät vanhentua ja markkinoille tulee tehokkaampia työkaluja. Tällöin osa työntekijöistä saattaa omaehtoisesti ottaa käyttöön organisaation linjasta poikkeavia ratkaisuja. Pitkäaikaisiin lisenssisopimuksiin sitoutuminen voi siis osoittautua huonoksi ja taloudellisesti riskialttiiksi valinnaksi. Eräs haastateltava havainnollisti mallin hitautta toteamalla, että

> **”– – toi [keskitetysti ohjatun ja hallitun etenemisen malli] on vähän semmoinen etana. Eli jos mennään niin kun hitaimmat ensin, niinku hitaampien tahtiin, niin kilpailijat menee oikealta ja vasemmalta ohi ja siinä ei kyllä nähdä niitä mahdollisuuksia. Että ennen kun se koko homma saadaan pistettyä läpi niin ollaan jo pulassa”** (H58).

Osa haastateltavista suhtautui tähän johtamismalliin kriittisesti myös johdon osaamisen näkökulmasta. Hallitusten ja ylimmän johdon tekoälyosaaminen on vielä alkuvaiheessa, eikä kukaan tiedä vielä varmasti, mistä tekoälyn arvo lopulta löytyy. Erään haastateltavan mukaan

> **”– – niin kivalta kuin kuulostaisi, että organisaatiossa voidaan kontrolloida [tekoälyn käyttöönottoa], mutta kyse on myöskin siitä, että juuri tässä hetkessä hallitusten osaaminen tekoälyyn liittyen on lapsen kengissä”** (H5).

Lisäksi sopivien työkalujen keskitetty valinta on vaikeaa, koska työn sisältö vaihtelee tehtävittäin eikä koko organisaation kattavaa, kaikille sopivaa ratkaisua aina ole mahdollista löytää.

3.1.2. OHJELMAMAINEN SKAALAUS JA KOORDINOITU TUKI

Toiseen johtamismallien kokonaisuuteen kuuluvat mallit, joissa pyritään saamaan tekoälystä merkittäviä hyötyjä skaalaamalla toimintaa ohjelmamaisesti ja tarjoamalla koordinoitua tukea tekoälyn käyttöönottoon. Näissä malleissa tekoälyn käyttöönotto nähdään laajana muutoskokonaisuutena, jota edistetään rinnakkaisissa kehityspoluissa, koordinaatioryhmissä ja nimetyissä rooleissa.

Skaalaus ja koordinointi tapahtuvat kolmella tavalla: *systemaattisesti skaalaamalla, koordinoidusti tukea tarjoamalla* ja *monella tasolla kehittämällä*. Systemaattinen skaalaaja edustaa tätä logiikkaa selkeimmin, koska tekoäly jäsennetään muutosohjelmaksi ja työntekijäryhmille rakennetaan omia kehityspolkuja. *Koordinoidun tuen tarjoaja* painottaa käytännön toteutusta, jossa kehitys integroidaan osaksi olemassa olevaa digitaalista kehitystä ja etenemistä tuetaan koordinaattorin ja ryhmän kautta, kuitenkin jättäen päätösvaltaa yksiköille. Myös *monella tasolla kehittävä* toimii samankaltaisesti, kun kokeiluja ja kehitystä ohjataan selkeiden porttien, riskinarvioinnin ja keskitettyjen linjausten kautta.

Systemaattinen skaalaaja (tapaustutkimuksen organisaatio 2)

Tapaustutkimusorganisaatio 2 tasapainoilee ylhäältä systemaattisesti johdetun käyttöönoton ja rakenteiden mahdollistaman kokeilukulttuurin välillä. Tekoälymurros hahmottuu ensisijaisesti toiminnallisena ja kulttuurisena muutoksena eikä pelkästään uuden teknologian käyttöönottona.

Systemaattinen skaalaaja siis tarkastelee tekoälyä laajana muutosohjelmana. Käyttöönotto on jaettu osiin niin, että tietyille työntekijäryhmille, kuten toimittajille ja ohjelmistokehittäjille, on omat kehityspolkunsa nimettyine kehityspäälliköineen. Kehityspäälliköt yhdessä tiimiensä kanssa suunnittelevat ja toteuttavat rajatun työntekijäryhmän osaamisen kehittämistä ja tekoälyratkaisujen tuomista prosesseihin. Kehityspäälliköt yhdessä varmistavat, että eri työntekijäryhmille räätälöidyt ratkaisut myös viime kädessä palvelevat koko organisaation tasoisia strategisia tekoälytavoitteita.

Koordinoidun tuen tarjoaja (tapaustutkimuksen organisaatio 3)

Koordinoitua tukea tarjoava tapaustutkimusorganisaatio 3 ohjaa tekoälyn kehitystä strategisesti ja koordinoidusti, mistä esimerkkejä ovat erillinen tekoälykoordinaattori ja eri liiketoiminta-alueiden edustajista koostuva koordinointiryhmä. Teknologian integroimista korostetaan osana olemassa olevaa digitaalista kehitystä sen sijaan, että tekoälyä käsiteltäisiin täysin erillisenä yksikkönä. Digitaalisen liiketoiminnan alle perustettu AI-kehitysyksikkö koordinoi tekoälyyn ja datan hallintaan liittyviä projekteja läpi organisaation.

Koordinoidun tuen tarjoaja pitää onnistumisen edellytyksenä tekoälytyökalujen tiivistä integrointia työprosesseihin, jotta niitä käytettäisiin aktiivisesti. Joissain tiimeissä hyödyntäminen on jopa kirjattu työsopimuksiin. Koordinoidusta johtamistavasta huolimatta yksikön vetäjät lopulta päättävät käytön laajuudesta, ja käyttökohteita valitaan yksiköiden tarpeen ja benchmarkkauksen (vertailuanalyysin) kautta.

Monella tasolla kehittävä (tapaustutkimuksen organisaatio 4)

Monella tasolla kehittävä tapaustutkimusorganisaatio 4 on systematisoinut kokeilukulttuuriaan.

Se yhdistää vahvan keskusjohtoisuuden ja samanaikaisen kokeilukulttuuriin kannustamisen. Käyttöönottoa ohjataan kahden rinnakkaisen mallin avulla: strategisesti valittujen fokusalueiden edistäminen tapahtuu ylhäältä alaspäin, ja samanaikaisesti painotetaan ihmislähtöistä ja tarveperusteista käyttöönottoa alhaalta ylöspäin. Käytännön tasolla teknologioiden valinnat tehdään eri liiketoiminnoissa, kun taas laajat hankinnat koordinoidaan keskitetysti.

Ylhäältä alas ja alhaalta ylös tekoälyn käyttöönottoa kehittävä organisaatio vie jokaisen uuden tekoälyhankkeen tarkan riskinarvioinnin ja eettisen tarkistuslistan läpi, jotta lainsäädäntö, tietoturva ja brändin suoja toteutuvat. Johtamisessa korostuu kyky osallistaa laaja joukko asiantuntijoita organisaation eri tasoilta määrittämään kehityssuuntia. Vaikka käyttöönotto alkaa usein projekteina, tavoitteena on siirtyä kohti jatkuvaa tuotekehitysmallia, jossa tekoäly on vakiintunut osa operatiivista toimintaa.

Ohjelmamaisen skaalauksen ja koordinoidun tuen vahvuudet ja heikkoudet

Ohjelmamaiseen skaalaukseen ja koordinoituun tukeen pohjaavat johtamismallit saivat yhteiskehittämisen vaiheessa haastatelluilta selvästi laajimman kannatuksen. Useat haastateltavat pitivät sitä tarkoituksenmukaisimpana lähestymistapana, koska se yhdistää keskitetyn strategisen ohjauksen yksikkö- ja toimintokohtaiseen joustavuuteen. Keskeisenä ansiona nähtiin kyky välittää tietoa sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös: johto määrittää yhteisen suunnan ja tavoitteet, kun taas työntekijöiden arjesta nouseva tieto auttaa tunnistamaan tekoälyn konkreettisia käyttökohteita. Nämä johtamismallit jättävät tilaa luovuudelle ja luovat liikkumavaraa, jonka turvin yksiköt voivat soveltaa tekoälyä omien toimintojensa erityispiirteiden mukaisesti. Erityisesti media-alan kontekstissa monipolkuisen mallin katsottiin ylläpitävän luovuutta paremmin kuin tiukasti ylhäältä johdetun etenemisen.

Työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon tunnistettiin mallin merkittäväksi eduksi myös siksi, että työntekijöiden osallistaminen voi vähentää muutosvastarintaa. Vahvuutena nähtiin lisäksi organisaationlaajuinen osaamisen jakaminen. Eräs yhteiskehittämiseen osallistunut piti mallia toimivimpana lähestymistapana isoa muutosta toteutettaessa edellyttäen, että tiimeille jätetään riittävästi tilaa kokeiluille ja oppimiselle. Tätä hän perusteli seuraavasti:

> **”Se [muutosprosessi] on kuitenkin matka, jossa ihmisten täytyy kasvaa, niin siihen ehkä toi kakkonen [ohjelmamaiseen skaalaukseen ja koordinoituun tukeen pohjaava johtamismalli] vastaa parhaiten”** (H62).

Näiden johtamismallien haasteet jäsentyvät kolmeen kokonaisuuteen. Ensinnäkin tasapainon löytäminen keskitetyn ohjauksen ja ruohonjuuritason tiedon välillä voi olla käytännössä vaikeaa, vaikka se toisaalta on skaalauksen ja koordinoidun tuen keskeinen vahvuus. Toiseksi hajautuneeseen toteutukseen liittyy tiedon siiloutumisen riski, sillä osaaminen voi jäädä siirtymättä yksiköstä toiseen, mikäli tiedon jakamiseen ei panosteta tarpeeksi. Tämän vuoksi haastateltavat painotta-

vat aktiivisen tiedonjaon merkitystä tiimirajojen yli. Kolmanneksi mallin tunnistettiin vaativan runsaasti resursseja, sillä se edellyttää huomattavaa panostusta ja osaamista. Kehityspolkujen onnistuminen riippuu keskeisesti yksittäisten toimijoiden, kuten prosessien vetäjien, osaamisesta. Resursseja kuluu väistämättä myös siihen, että osa kehityspoluista epäonnistuu:

> **”– – jotkut niistä kehityspoluista onnistuu ja toiset ei, toki se on mahdollisuus sitten oppia niistä”** (H55).

Lisäksi kokeilujen skaalaaminen vaatii panostusta. Haastateltavien mukaan on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, mitä skaalataan ja millä pelisäännöillä, mikä edellyttää johdolta jatkuvaa ja osallistavaa vuoropuhelua työntekijöiden kanssa.

3.1.3. HAJAUTUNUT JA OPPIMISEEN NOJAAVA ETENEMINEN

Kolmas tapa johtaa tekoälyn käyttöönottoa on hajautunut ja oppimiseen nojaava eteneminen. Tähän kokonaisuuteen liittyvissä johtamismalleissa käyttöönottoa viedään eteenpäin lähellä arkea kehittämällä ratkaisuja käytännön tarpeista käsin ja oppimalla kokeiluista ilman, että koko toimintaa pidetään koossa raskaalla ohjelmalla. Yksilöiden vastuuta tekoälyn käyttöönotossa painottavat neljä johtamismallia ovat: *ketterä kehittäjä, hallitusti kokeileva, autonomisen oppimisen painottaja* ja *valikoiva vertailija.*

Ketterä kehittäjä kuvaa kehitysvetoista ja toimituslähtöistä etenemistä, jossa organisaation ”AI-solu” (tekoälysolu) kokoaa osaamista yli organisaatiorajojen ja tuottaa käytännön ratkaisuja. *Hallitusti kokeileva* edustaa projektimaista etenemistä, jossa kokeiluja tehdään näkyviksi ja niistä opitaan yhdessä, mutta samalla käyttöä voidaan rajata riskien hallitsemiseksi. *Autonomisen oppimisen painottaja ja valikoiva vertailija* kuvaavat hajautuneen etenemisen kahta eri sävyä, joissa kokeiluja tapahtuu ja niiden mahdollistamista tuetaan. Silti kokonaisuuden ohjaus ja panostus vaihtelevat, ja eteneminen voi nojata pitkälti yksilöiden aktiivisuuteen tai varovaiseen seurantaan.

Ketterä kehittäjä (tapaustutkimuksen organisaatio 5)

Tapaustutkimusorganisaatio 5 on edennyt vaiheittain sekä kehitysvetoisesti että toimituslähtöisesti. Kehittämisyksiköllä ja data- tai AI-osaajilla on merkittävä rooli teknologioiden valinnassa, mutta kehitys pidetään lähellä organisaation toiminnan ydintä. Ketterän kehittäjän kehitystyössä keskeiseksi rakenteeksi nousee AI-solu, joka on virtuaalinen, organisaation perinteiset rajat ylittävä, monialainen ja dynaaminen asiantuntijajoukko. Sen tehtävänä on pysyä kehityksen kärjessä ja tarjota toimituksille toimivia, journalistisesti turvallisia ratkaisuja.

Hallitusti kokeileva (tapaustutkimuksen organisaatio 6)

Tapaustutkimusorganisaatio 6 tavoittelee liiketoiminnallista hyötyä ja resurssien tehokkaampaa käyttöä esimerkiksi tehostamalla rutiininomaisia työtehtäviä ja nopeuttamalla toimittajien työtä.

Käyttöönotto etenee projekteina, ja samalla tunnistetaan, että kehitys on nopeaa ja suunnitelmat vanhentuvat nopeasti tekoälyn kehityksen vuoksi.

Hallitusti kokeileva rakentaa tekemistä projekteiksi ja kokeiluiksi, joiden rinnalla painotetaan yhteistä ymmärrystä ja näkyvyyttä. Käytännön toimintaan kuuluu säännöllisiä tiedonjakotilaisuuksia ja työpajoja, joissa esihenkilöt ja työntekijät voivat esitellä omia kokeilujaan ja onnistumisiaan. Lisäksi käyttöoikeuksia voidaan rajata (esimerkiksi vähemmän kokeneiden työntekijöiden käyttöä rajoitetaan ja edellytetään kokeneemman kollegan ohjausta), mikä vähentää virheiden riskiä ja toimii samalla oppimistilanteena.

Autonomisen oppimisen painottaja (tapaustutkimuksen organisaatio 7)

Autonomista oppimista painottava tapaustutkimusorganisaatio 7 lähtee liikkeelle siitä, että tekoäly on mainittu strategiassa ja tavoitteena on pysyä teknologian kehityksessä mukana samalla tehostaen rajallisten resurssien hyödyntämistä. Kokonaisuudessa on kuitenkin ollut paljon yksilöiden omaan tarpeeseen ja yksittäisiin kokeiluihin nojaavaa etenemistä.

Autonomisen oppimisen painottajan työntekijöistä suurin osa on kokeillut tekoälyä, mutta käyttöönottoa ei ole aktiivisesti johdettu, ja johdon linjauksia yhä odotellaan. Tekoälyn käyttöön on kannustettu ja siitä on keskusteltu paljon myös kriittisesti, mutta organisaatiotasoinen johdonmukainen käyttöönotto ja keskustelu aiheesta on jäänyt puuttumaan. Koulutukset toteutuvat pääosin työntekijöiden aloitteesta: yleisiä koulutuksia ei ole, mutta organisaation ulkopuolisiin seminaareihin voi osallistua, kun osallistuminen perustellaan esihenkilölle.

Valikoiva vertailija (tapaustutkimuksen organisaatio 8)

Valikoiva vertailija pyrkii pysymään aallonharjalla teknologisessa kehityksessä mutta ei ole valmis panostamaan siihen erityisen paljoa uuden teknologian ilmaantumisen alkuvaiheessa. Tapaustutkimusorganisaatio 8:n tekoälyn käyttö on aiemmin ollut pitkälti kokeiluluontoista ja yksilöpainotteista, mutta se on alkanut lisääntyä toimitusjohtajan aloitteesta. Toiminta rakentuu varovaisen etenemisen ja aktiivisen seurannan yhdistelmälle.

Valikoivasti vaihtoehtojaan vertaillut organisaatio on madaltanut kynnystä kokeilemiseen hankkimalla ChatGPT-ohjelmiston maksullisen lisenssin kaikille työntekijöille, jotta kokeilu ja kokemusten jakaminen ovat mahdollisia. Ennen tätä tekoälyn käyttöönottoa organisaatiossa on edistänyt ydinryhmä, johon kuuluivat muun muassa päätoimittaja ja toimitusjohtaja. He käyttivät ChatGPT:n maksullista versiota ja ohjasivat teknologiavalintoja pohjaten omiin kokemuksiinsa sekä siihen, minkä työkalun he kokivat parhaiten sopivan tiettyyn, sillä hetkellä tarpeelliseksi koettuun käyttötarkoitukseen (olemassa olevan materiaalin analysointi ja yhteenveto). Samalla organisaatiossa tehtiin aktiivista seurantaa siitä, miten muut pohjoismaiset mediat käyttävät tekoälyä, mutta tavoitteena ei ole ollut kopioida niitä vaan soveltaa ja jatkojalostaa parhaita käytäntöjä omaan ympäristöön.

Hajautuneen ja oppimiseen nojaavan etenemisen vahvuudet ja heikkoudet

Hajautunut ja oppimiseen nojaava eteneminen tunnistettiin monissa haastatteluissa käytännön kokemuksesta tutuksi. Erään haastateltavan arvion mukaan suurin osa organisaatioista on ajautunut tähän lähestymistapaan tahtomattaan, kun työntekijät ovat omaksuneet tekoälyn käytön ennen johtoa. Tästä on syntynyt sisäisiä ”osaamisklustereita” ja niin sanottuja ”AI-sankareita” eli tekoälyn käytössä taitavia yksilöitä, joiden kautta hyödyt kantautuvat johdon tietoon. ”AI-sankareiden” roolia ja käsitettä haastatellut kuvailivat seuraavasti:

> **”Esimerkiksi [haastatellun työpaikalla] oli tätä hajautettua ja oppimiseen nojaavaa etenemistä, jossa erittäin lahjakkaat ja teknologisesti motivoituneet edelläkävijäyksilöt olivat niitä kokeilunhaluisia, jotka lähtivät yrittämään ja tekemään ja toivat sitten niitä ehdotuksia”** (H4).

Toinen haastateltava kertoi tekoälystä innostuneiden työntekijöiden kyvyistä näin:

> **”– – meilläkin on niinku ’AI-propellihattuja’, jotka pystyy tekemään tavallaan jo työkaluja tai julkaisujärjestelmiä tekoälyn avulla”** (H36).

Näiden johtamismallien vahvuuksina nähtiin avoin kokeilukulttuuri, työntekijöiden autonomia ja innovaatioiden mahdollisuus. Hajautuneeseen ja oppimiseen nojaavaan etenemiseen pohjaavat mallit synnyttävät avointa ja uteliasta ilmapiiriä, jossa tekoäly nähdään mahdollisuutena eikä uhkana. Kokeilukulttuuria pidettiin jopa välttämättömänä osana tekoälyn käyttöönottoa, sillä ilman sitä ei synny uusia ideoita eikä kyetä näkemään, mitä voisi tehdä toisin. Kokeilukulttuuriin pohjaavat mallit voivat siis johtaa oivalluksiin, joita koordinoidummissa malleissa ei välttämättä syntyisi. Lisäksi työntekijälähtöisten kokeilujen etuna on, että työntekijät usein tunnistavat itse parhaiten, mihin tekoäly soveltuu heidän omassa työssään. Useamman eri kokeilureitin salliminen voi myös tuottaa enemmän oppimista kuin yksi yhteinen etenemismalli. Toisaalta kokeilukulttuurin vieminen hierarkkiseen ja kiireiseen toimintaympäristöön, kuten toimitustyöhön, voi olla vaikeaa, jos ajallisia resursseja testaukselle ja kokeiluille ei ole. Erään haastateltavan mukaan erityisesti mediaalalla ajanpuute on keskeinen haaste:

> **”– – median arki on niin armoton. Se on niin kiireinen – –”** (H63).

Näiden johtamismallien keskeisimpinä heikkouksina nähtiin rakenteen ja yhteisen suunnan puute. Yksilölähtöinen eteneminen on hajanaista, lopputuloksia on vaikea ennakoida ja kokeilut jäävät helposti irrallisiksi piloteiksi, jotka eivät skaalaudu koko organisaation tasolle. Osa kokeiluista saattaa jäädä näkymättömäksi, ellei niiden jakamiselle luoda strukturoituja tapoja. Eräs haastateltava korosti, että sekä hyvien että huonojen kokeilujen näkyväksi tekeminen on tärkeää, jotta niistä voidaan oppia (H55). Yksittäisille kokeiluille tulisi nimetä selkeä omistaja, esimerkiksi hen-

kilöstöhallinto (jatkossa myös HR) tai hankekohtainen vastuuhenkilö. Ilman omistajuutta vapaan kokeilukulttuurin soveltaminen voi johtaa turhaan päällekkäiseen työhön ja tehottomuuteen, kuten eräs haastateltava kuvasi:

> **”– – siinä [hajautuneessa ja oppimiseen nojaavassa etenemisessä] on omat riskinsä sitten puuhastella liikaa siellä sun täällä, kun tämäkin [haastatellun työnantaja] on laaja hajainen putiikki, niin se voi johtaa tehottomuuteen”** (H7).

Toinen toistuva huoli oli työntekijöiden jääminen yksin. Malli toimii, jos kaikki työntekijät ovat itseohjautuvia, mutta käytännössä näin ei aina ole. Työntekijät saattavat jäädä ”oman onnensa nojaan”, mikä voi johtaa hyvin vaihtelevaan AI-osaamiseen:

> **”Ja sitten siellä on niinku 1–2 tyyppiä jossain 100 hengen organisaatioissa jotka niinku on sellaisia tekoälysankareita. Ja sitten muut on ihan ulalla että mitä tapahtuu ja mitä pitäisi tehdä”** (H2).

Malli voi myös kuormittaa työntekijöitä, kun jokainen joutuu itse pohtimaan, mitä työkaluja kannattaisi käyttää.

Kolmas tunnistettu riski liittyi tietoturvaan. Yksi haastateltava painotti, että vastuullinen tekoälyn käyttö edellyttää organisaation hallinnoimia yritystilejä (H56). Henkilökohtaisten käyttäjätilien käyttö tekoälyjärjestelmissä altistaa luottamuksellisen tiedon vuotamiselle, sillä tekoälypalvelujen tarjoajat voivat hyödyntää niihin syötettyä dataa mallien uudelleenkoulutuksessa. Hajautunut, ilman ohjausta etenevä käyttöönotto kasvattaa tätä riskiä.

Haastatellut esittivät myös kriittisiä huomioita alhaalta ylöspäin nousevan tiedon rajoista. Yksittäisten käyttäjien tarpeet eivät välttämättä ole linjassa organisaation liiketoiminnallisten tavoitteiden kanssa, eivätkä työntekijät kykene aina ennakoimaan niitä kokonaan uudenlaisia prosesseja, joita tekoäly voi synnyttää. Lopulta johdon on määritettävä, mitkä kokeilut ja kehityspolut ovat strategian kannalta merkityksellisiä, ja ohjattava resurssien käyttöä niihin:

> **”– – ihan kaikki kukat eivät voi koko ajan kukkia vaan – – pitää sitten jotakin asiaa vähän lannoittaa enemmän ja sitten taas joku ei ole niin olennaista. – – Sen täytyy sopia sitten siihen oman yrityksen strategiaan ja tahtotilaan, mitä [kokeiluja] viedään eteenpäin”** (H4).

3.1.4. YHTEENVETO TEKOÄLYN KÄYTTÖÖNOTON JOHTAMISMALLEISTA

Haastatteluissa tunnistettiin, että esitetyt johtamismallit eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan käytännössä piirteitä eri malleista voi esiintyä rinnakkain tai limittäin erilaisilla painotuksilla. Mallien rinnakkaisuus voi olla esimerkiksi rakenteellista: erään mediakonsernin edustaja kuvasi, että konsernissa on maakohtaisia AI-koordinaattoreita, yksittäisiä yksiköitä, joilla on omat kokeilevat tiiminsä, sekä toimintoja, joissa AI-prosessit ovat vasta alkuvaiheessa (H36). Usean haastateltavan mukaan mallit voivat esiintyä myös peräkkäin, ja ajallinen ulottuvuus vaikuttaa siihen, mitä mallia kannattaa painottaa. Käytännössä erään haastateltavan mukaan kannattaa lähteä liikkeelle kokeilujen ja koordinoinnin yhdistelmästä ja tarkentaa suuntaa matkan varrella (H59). Myös toinen haastateltava totesi, että tekoälyn käyttöönoton alkuvaiheessa hajautuneet ja kokeiluihin nojaavat johtamismallit ovat luonteva lähtökohta, kun teknologisesti taitavat yksilöt vievät kokeiluja eteenpäin omaehtoisesti. Vähitellen johdon täytyy kuitenkin ottaa kokonaisuus haltuunsa koordinoidummin, esimerkiksi rekrytoimalla tekoälykoordinaattori ja laatimalla vastuullisen tekoälyn käytön periaatteet. (H4).

Kuvio 3. Yhdistelmäkuvio johtamisen malleista.

Yksittäisistä malleista eniten kannatusta sai ohjelmamainen skaalaus ja koordinoitu tuki. Yleinen suositus oli kuitenkin mallien yhdistelmä, jossa avoin kokeilukulttuuri yhdistyy sitä koordinoiviin rakenteisiin ja johdon strategiseen ohjaukseen.



Vaikka kolmesta johtamismallien kokonaisuudesta eniten kannatusta sai ohjelmamainen skaalaus ja koordinoitu tuki, suurin osa haastateltavista piti ihanteellisena jonkinlaista eri mallien yhdistelmää. Yleinen suositus oli yhdistelmä, jossa avoin kokeilukulttuuri yhdistyy sitä koordinoiviin rakenteisiin ja johdon strategiseen ohjaukseen. Kokeilut ovat tärkeitä, mutta johdon on lopulta määritettävä, mitkä kehityspolut palvelevat organisaation strategiaa. Erään haastateltavan mukaan tekoälyn käyttöönotossa tarvitaan samanaikaisesti selkeitä rajoja ja raameja sekä alhaalta ylöspäin tulevaa käytännön tietoa:

> **”– – tarve sille että tulisi jotain selkeitä rajoja ja raameja sille, mutta sitten toisaalta – – pitäisi saada sieltä alhaalta ylöspäin just sitä käytännön tietoa siitä, että mikä se on se konkreettinen käyttökohde”** (H53).

Myös organisaation koko vaikuttaa johtamistapojen sopivuuteen. Usean haastateltavan mukaan isoissa ja hajautuneissa organisaatioissa korostuu tarve keskitetymmälle koordinoinnille tehokkuuden varmistamiseksi, kun taas pienemmissä organisaatioissa vapaampi kokeilukulttuuri voi toimia pidempään. Eräs haastateltava kuvasi, että henkilöstömäärältään suuressa organisaatiossa tärkeitä ovat yhteinen strateginen suunta ja konsernin läpileikkaava ”osaamisportfolio”, mutta

> **”sitä voi pikkasen soveltaa eri yksiköissä”** (H7).

Pieniin organisaatioihin nähtiin sopivan hajautuneeseen ja oppimiseen nojaavaan etenemiseen liittyvät johtamistavat, koska niissä on usein helpompaa antaa työntekijöille autonomiaa ja liikkumatilaa. Toisaalta yksi haastateltava esitti näkemyksen, että pienillä organisaatioilla voi olla suuria organisaatioita vähemmän resursseja kokeiluille, joten pienten organisaatioiden tulisi harkita tarkkaan, mihin resurssit kohdennetaan (H4).

Koon lisäksi myös muut organisaation erityispiirteet, kuten toimiala, organisaatiokulttuuri, aiemmat kokemukset ja organisaation rakenne, vaikuttavat johtamistavan valintaan. Erään haastateltavan mukaan esimerkiksi monella paikkakunnalla toimivaa kansainvälistä organisaatiota johdetaan hyvin eri tavalla kuin yhdessä toimitilassa toimivaa (H62). Toisen haastateltavan mukaan ohjelmamaiseen skaalaamiseen ja koordinoituun tukeen liittyvät johtamismallit soveltuvat erityisesti media-alalle, koska mediaorganisaatioissa luovuuden salliminen on tärkeää (H4).

3.2. GENERATIIVISEEN TEKOÄLYYN LIITTYVÄN MUUTOKSEN NYKYTILA

Toinen tutkimuskysymyksemme oli: *Mikä on eri toimijoiden näkemys käynnissä olevan muutoksen nykytilasta?* Tätä kysymystä selvitimme asiantuntija- ja tapaushaastatteluissa, joissa osallisina oli media-alan organisaatioiden esihenkilöitä, kehityspäälliköitä, toimitusten johtajia sekä johtamisen tai organisaatioiden kehittämisen asiantuntijoita. Lisäksi yhteiskehittämisvaiheeseen osallistuneista osa sivusi tekoälyyn liittyvän muutoksen nykytilaa käsitellessään aiempien haastatteluiden löydöksiä.

Generatiivisen tekoälyn aiheuttaman muutoksen analyysimme pohjautuu Orlikowskin ja Gashin (1994) sosiokognitiiviseen lähestymistapaan, erityisesti heidän teknologisten kehysten käsitteeseensä. Tämän viitekehyksen avulla tarkastelemme, miten haastatellut rakentavat merkityksiä generatiivisen tekoälyn käytöstä ja käyttöönotosta. Erityistä huomiota kiinnitämme kolmeen keskeiseen ulottuvuuteen:

1. Teknologian luonne: Miten haastatellut kuvaavat tekoälyn ominaisuuksia ja mahdollisuuksia osana organisaation toimintaa?

2. Teknologiastrategia: Miten haastatellut kuvaavat organisaation tavoitteita ja pitkän aikavälin suunnitelmia generatiivisen tekoälyn hyödyntämiseksi?

3. Teknologian käyttö: Miten esihenkilöt kuvaavat generatiivisen tekoälyn konkreettisia sovelluksia ja käyttötapoja organisaation eri prosesseissa?

Tulkintaa teknologiastrategioista ja käyttöönottoprosesseista rikastuttavat tekoälyn liiketoiminnallista arvoa käsittelevät teoriat (Borges ym., 2021; Enholm ym., 2022). Näiden avulla analysoimme, millaisia hyötyjä, kuten tehokkuuden lisäämistä, sisältöjen laadun parantamista ja työn mielekkyyden tukemista, esihenkilöt korostavat organisaatio- ja työntekijätasolla.

Taulukko 3. Muutoksen nykytila teknologisten kehysten mukaan.

Teknologinen kehys	Miten tekoäly jäsentyy	Keskeiset jännitteet
Teknologian luonne	Rinnastuu internetin tuloon, mutta poikkeaa siitä: pakottaa arvioimaan toiminnan eettistä perustaa ja näyttäytyy myös työkumppanina, ei vain työvälineenä. ”Hypevaihe” tasaantumassa.	Nopeus ja tehokkuus vastaan inhimillisyys ja luovuus. Tekoälyn hallusinaatiotaipumus edellyttää ihmisen vastuuta. Ajan vapautuminen vastaan kognitiivisen kuorman kasvu.
Teknologiastrategia	Siirtymä hajanaisista kokeiluista strategisempaan otteeseen. Erillistä tekoälystrategiaa ei pidetä tarpeellisena. Onnistumisen keskiarvo kirjallisen jatkokyselyn (n = 16) mukaan 3 (asteikolla 0–5).	Työntekijät jakautuvat edelläkävijöihin ja odottajiin. Organisaation arvojen toteutuminen tekoälyn käytössä edellyttää mittareita. Osaamisvaatimusten muutos näkyy jo muutosneuvotteluina.
Teknologian käyttö	Rutiinien automatisointi ja sisällöntuotannon tuki: tiivistäminen, taustoitus, käännökset. Esihenkilöille sparrauskumppani.	Käyttöönoton aste vaihtelee organisaation sisällä. Määrittelemättömät prosessit estävät hyödyntämistä. Investoinnit vastaan lyhyen aikavälin säästötavoitteet. Eettinen harkinta hidastaa käyttöönottoa tietoisesti.

3.2.1. TEKNOLOGIAN LUONNE

Merkittävä muutos työntekijöiden arkeen

Moni haastatelluista yhdisti tekoälyn osaksi isompaa digitalisaation kokonaisuutta tai rinnasti sen aiempiin yhteiskuntaa mullistaneisiin teknologisiin muutoksiin, kuten internetin tulemiseen:

> **”En olisi uskonut, että koen tämmöisen niin kuin internetin tulemisen toista kertaa elämässä. Tää tuntuu yhtä isolta mullistukselta kuin internet aikoinaan, vaikka tosin internetin tullessa sitä ei edes tajunnut niin suureksi mullistukseksi mitä se sitten oli parinkymmenen vuoden aikana”** (H12).

Eräs haastateltava pohti, kuinka 1990-luvulla organisaatioissa oli hetken aikaa erillinen ”internet-vastuuhenkilö”, johon hän rinnasti nykyisen pohdinnan siitä, mihin vastuu tekoälystä pitäisi organisaatioissa sijoittaa (H51). Toinen haastateltava sen sijaan näki tekoälymurroksen jatkumona aiemmalle digimurrokselle, jossa internetin ja erilaisten teknologioiden yleistyminen sysäsi organisaatioita kehittämään muutosvalmiuttaan ja kokeilunhaluista kulttuuria. Tämä on kehittänyt valmiuksia sopeutua myös tekoälymurrokseen. (H63.)

Toisaalta osan haastateltavista mukaan tekoäly myös poikkeaa aiemmista teknologia-aalloista, sillä internetin, YouTuben tai matkapuhelinten yleistyessä ei jouduttu uudelleenarvioimaan toiminnan eettistä viitekehystä yhtä suuressa mittakaavassa kuin nyt. Lisäksi erona aiempiin murroksiin nähtiin tekoälyn kyky toimia enemmänkin työkumppanina kuin työvälineenä. Eräs haastateltava ajatteli, että tekoälystä voi tulla jopa työnjohtaja:

> **”– – nää on ollut välineitä sille työn tekemiselle, vaikka joku internet tai Google tai vastaavat – – Mut nytten tosta tekoälystähän on tullut ja tulee sitten enemmän tavallaan työkumppani ja sitten pikkuhiljaa se työnantaja tai työnjohtaja tai työhön tekemiseen ohjaava ja niitä tavoitteita asettava taho”** (H7).

Tekoälymurroksen nykyvaiheelle (syksy 2025 – kevät 2026) on ominaista, että muutos tapahtuu erittäin nopeasti. Haastatellut kuvasivat käynnissä olevan vielä ”hypevaihe”, joka on kuitenkin vähittäin tasaantumassa. Yksi haastatelluista ajatteli siitä näin:

> **”Kova hype. Tää menee Gartnerin hype-käyrää selvästi. Että kauhea mekkala, panostukset ja visiot nyt tässä alussa. Ja kyllä mulla on aika vahva näkemys, että siitä tulee sitten pikkuhiljaa osa arkea”** (H44).

Eräs haastateltava huomautti, ettei kehityksen vauhti toisaalta ole pelkkää ”hypeä”, vaan se on aidosti nopeaa: hänen mukaansa eri yritysten edustajien kanssa keskustellessa on käynyt ilmi, että esimerkiksi maanantaina tehty päätös voi olla perjantaina jo vanhentunut (H61). Muutoksen nopeus voi aiheuttaa työntekijöissä epävarmuutta ja pelkoa, jota eräs haastateltava kuvasi seuraavasti:

> **”– – se [tekoäly] tulee ja räjäyttää niinku kaiken ja muuttaa työtä hirveästi – – jääkö työtä ja kenelle sitä työtä jää? – – hyvin ylitsevuotava tavallaan tää tekoäly niin kun siihen liittyvät sekä odotukset että pelot. – – Me emme tiedä vielä mitä kaikkea se muuttaa ja missä mitassa” (H4). Toinen haastateltava puolestaan totesi, että ”Me ollaan aika lähellä tämmöistä terminaattoria tai näitä erilaisia science fiction -tyyppisiä elokuvia”** (H7).

Tekoälyn ominaisuudet ja mahdollisuudet osana organisaatioiden toimintaa

Tekoälyn käytössä nähtiin sekä mahdollisuuksia että rajoitteita. Keskeisin mahdollisuus liittyi tekoälyn nopeuteen ja tehokkuuteen. Osa haastateltavista koki, että tekoäly kykenee suoriutumaan rutiininomaisista ja tarkkuutta vaativista tehtävistä ihmistä vähemmillä virheillä eikä se väsy tai menetä keskittymiskykyään. Moni haastateltava näki tekoälyn mahdollisuutena parantaa työn laatua, vapauttaa ihmisten aikaa rutiininomaisista tehtävistä sekä tuottaa kilpailuetua ja kansantaloudellista hyötyä. Toisaalta sen rajoitteina nähtiin aitouden, inhimillisyyden, tunneälyn ja luovuuden puute, joiden katsottiin olevan keskeisiä etenkin media-alalla toimittajan työssä:

> **”– – luovuus on niin vahvasti tekemisen ytimessä, että kukaan tekoäly ei pysty tekemään koskettavaa henkilöhaastattelua – –”** (H37).

Tekoälyn luonteeseen kuuluvat erottamattomasti myös sen riskit, joista haastateltavat nostivat esille esimerkiksi taipumuksen hallusinaatioihin ja muunlaisiin virheellisiin tuloksiin. Tekoäly voi esittää virheellisiä väitteitä, joten vastuun työn lopputuloksista on säilyttävä ihmisellä. Konkreettisena esimerkkinä media-alan kontekstissa mainittiin, etteivät kielimallit tuota riittävän hyvää suomen kieltä, minkä vuoksi tekoälyn tuotokset on käytännössä kirjoitettava uudelleen. Eräs haastateltava varoitti myös ilmiöstä, jossa tekoäly muuttaa ihmisen ajattelua:

> **”*AI capture* on sitä, että kielimalli tavallaan muokkaa sun ajatuksia sun puolesta. Eli sä et käytä sitä työkaluna sun oman ajattelun tutkimiseen, vaan se käyttää sua viedäkseen omaa agendaansa eteenpäin. Ja *AI creep* taas on sitä, että tekoäly muokkaa sun ajattelua koko ajan enemmän, pikkuhiljaa ajan myötä”** (H3).

Muina tekoälyn riskeinä mainittiin tietoturvariskit, runsas energian ja veden kulutus, haitalliset ympäristövaikutukset sekä työhyvinvoinnin näkökulmasta työntekijöiden kognitiivisen kuorman lisääntyminen. Vaikka tekoäly toisaalta voi vapauttaa työntekijöiden aikaa hoitamalla rutiininomaisia työtehtäviä, työntekijät voivat kuormittua itse muutosprosessista, uusien työkalujen opettelemisesta sekä tekoälyn tuottamasta informaatiotulvasta. Kuormitusta lisäävät merkittävästi tekoälyn tuotosten jatkuva tarkistaminen ja laadun arviointi. Lisäksi teknologian ja työkalujen jatkuva päivittyminen vaatii työntekijöiltä paljon, kun heidän on pysyttävä työkalujen nopean kehityksen mukana. Kuormitustekijöitä voivat olla myös sosiaalinen paine ja epävarmuus siitä, miten muut työyhteisössä suhtautuvat tekoälyllä tehtyyn työhön.

3.2.2. TEKNOLOGIASTRATEGIA

Organisaatioiden ja yksilöiden AI-osaamisen strateginen kehittäminen

Tekoälymurroksen nykytila suomalaisella media-alalla näyttäytyy siirtymävaiheena, jossa alkuvaiheen hajanainen kokeilukulttuuri on vaihtumassa strategisempaan ja tavoitteellisempaan otteeseen. Kirjalliseen jatkokyselyyn vastanneet asiantuntija- ja tapaushaastatteluvaiheeseen osallistuneet (n = 16) arvioivat omien organisaatioidensa tekoälyn käyttöönoton johtamisessa onnistumisen ansaitsevan keskimäärin arvosanan 3 (asteikolla 0–5). Organisaatioissa tekoäly on integroitunut osaksi työntekijöiden arkista työtä, erityisesti litteroinnin, tiivistämisen ja kääntämisen kaltaisissa rutiinitehtävissä. Nykytilaa kuvataan usein kypsyyspolkuna, jossa tavoitteena on siirtyä yksilön henkilökohtaisesta tuottavuudesta kohti ”AI-natiiveja” työnkulkuja, joissa tekoälyllä on itsenäisempi rooli organisaation prosesseissa. Eräs haastateltava kuvasi asiaa näin:

> **”No se on niinku mun mielestä aika loogista, että tää [tekoälyn käytön harjoittelu] on yksittäisen ihmisen ensimmäinen askel tässä – – ja toinen askel on sitten se, että AI tulee mukaan näihin työkaluihin”** (H10).

Sama haastateltava kuvaa edessä olevan kuitenkin haastavia kysymyksiä tekoälyn vaikutuksista media-alan organisaatioiden ydinliiketoimintaan:

> **”– – mutta sitten niinku pidemmällä aikavälillä on kysymys, että miten tää disruptoi näitä kaikkia liiketoimintamalleja”** (H10).

Nykytilaa leimaa työntekijöiden jakautuminen innokkaisiin edelläkävijöihin ja varovaisempiin odottajiin, mikä asettaa uusia vaatimuksia muutosjohtamiselle. Monet haastateltavista kuvasivat samankaltaista selkeää jakoa työntekijöiden keskuudessa niihin, jotka tarttuvat uuteen innokkaasti, ja niihin, jotka epäröivät ja tarvitsevat konkreettista tukea. Organisaatioissa onkin tunnistettu tarve siirtyä pelkistä teknisistä koulutuksista kohti mentorointia ja sparrausta, jotta tekoälystä tulisi luonteva osa ammattitaitoa ja se tehostaisi ja parantaisi työtä merkittävästi.

Kirjalliseen jatkokyselyyn vastanneet asiantuntija- ja tapaushaastattelu-vaiheeseen osallistuneet arvioivat omien organisaatioidensa tekoälyn käyttöönoton johtamisessa onnistumisen ansaitsevan keskimäärin arvosanan 3 (asteikolla 0–5).”

Eräs haastateltu johtaja koki koulutuksien räätälöinnin olevan tärkeää ja kiteytti niiden sovittamisen osaksi työpaikan arkea:

> **”Minityöpajat. Tunnin mittaiset. On sellaisia, että ne saattaa välillä mahtua siihen arjen kiireen keskelle. Ja se toimi hyvin. Siinä kun ihmiset sitten pysähtyivät tunniksi kokeilemaan, niin moni sai siinä sen ahaa-elämyksen että hei täähän toimii”** (H9).

Työntekijöiden osaamisen kehittämisen lisäksi joillain työpaikoilla oli jo käynnistynyt kriittinen keskustelu osaamisvaatimusten muutoksesta. Yhden haastatellun työpaikalla oli jo toteutettu ensimmäiset muutosneuvottelut, joissa tekoälyn käyttöön liittyvän osaamisen puute oli yksi keskeinen peruste irtisanomisille.

Organisaation sisällä tapahtuvan tekoälyosaamisen jakamiseen liittyen media-alalla on myös omia haasteitaan osastojen välisen yhteistyön rajoittamisen vuoksi:

> **”Toimitukset on aika erillisiä, koska se journalistinen intensiteetti ja sitten se palomuuri mediamyynnin välillä on todella paksu. Niin se tietysti vähän sitä vuoropuhelua [tekoälyn käytöstä] ehkä hankaloittaa”** (H19).

Tekoälyn sovittaminen osaksi organisaation strategiaa ja arvoja

Kysymys siitä, miten tekoäly integroidaan organisaation arvoihin ja strategiaan, tuotti haastatteluissa varsin yhtenäisen linjan. Vallitseva näkemys oli, ettei tekoälyn käyttöönotto edellytä erillistä tekoälystrategiaa eikä arvojen uudelleenkirjoittamista, vaan organisaation olemassa olevien arvojen ja strategian tulisi ohjata tekoälyn käyttöä. Tekoäly kannattaa nostaa osaksi organisaation strategiaa ja arvoja niin, että se tukee jo olemassa olevia suuntaviivoja. Eräs haastateltava totesi, että organisaatiossa ei ollut tehty erillistä tekoälystrategiaa, koska tekoälyn tulee sisältyä varsinaiseen strategiaan eikä olla siitä irrallinen (H26). Toinen puolestaan kiteytti, ettei uutta strategiaa tarvita, koska liiketoimintastrategia on jo olemassa, mutta sitä on syytä katsoa ”AI-linssin läpi” ja koostaa eräänlainen käytännön käsikirja siitä, mitä organisaation arvot, strategia ja liiketoiminta tarkoittavat tekoälyn käytön kannalta (H62).

Useat haastateltavat kuvasivat konkreettisesti, miten olemassa olevat arvot kytkeytyvät tekoälyn käyttöön. Yksi haastateltava kertoi organisaationsa arvoiksi muun muassa rohkeuden ja vaikuttavuuden, joista viimeksi mainittuun sisältyvät vastuullisuus ja kestävyys; nämä ohjaavat pohtimaan, minkälaisten AI-palveluntarjoajien kanssa tehdään yhteistyötä ja mitä kielimalleja voidaan käyttää (H59). Toinen kuvasi organisaationsa arvoja olevan esimerkiksi rohkeus ja reiluus ja kytki ne suoraan tekoälyn kontekstiin: rohkeus tarkoittaa uskallusta kokeilla ja viedä uusia asioita käytäntöön, ja reiluus ohjaa tarkastelemaan tekoälyn käyttöä etiikan näkökulmasta (H60). Toisaalta käynnissä olevan murroksen nähtiin voivan myös synnyttää aidon tarpeen päivittää organisaation ytimessä olevia arvoja:

> **”– – organisaation arvothan elää ja niitä voidaan muokata – – Kun tilanne muuttuu, niin mitkä on nyt tällä hetkellä meille kaikkein keskeisimpiä asioita mistä me halutaan pitää kiinni?”** (H5).

Haastateltavat pohtivat, miten tekoäly vaikuttaa perinteisen median legitimiteettiin (yhteiskunnalliseen uskottavuuteen), joka on journalismissa tärkeä arvo:

> **”– – mikä on median legitimiteetti, mihin se perustuu? Niin tuleeko se vaikuttamaan jotenkin tekoäly siihen? Haastaako se sitä että pitääkö joitakin asioita ruveta painottamaan enemmän [organisaation arvoissa] tai pitääkö jotenkin puolustautua siltä tekoälyltä, että se ei niinku horjuta sitä legitimiteettiä?”** (H63).

Tämän haasteen ratkaisuna erään mediaorganisaation tekoälyä koskeviin linjauksiin oli nimenomaisesti kirjattu, että ihminen on aina mukana prosessissa, jotta lukijat voivat luottaa siihen, ettei sisältö ole pelkästään tekoälyn tuottamaa (H26). Joidenkin mediatalojen ulkoisessa viestinnässä korostuukin tekoälylinjausten julkaiseminen lukijoille ja muulle suurelle yleisölle sekä tekoälyavusteisen sisällön merkitseminen erityisen selkeästi.

Haastatteluissa korostettiin, että tekoälyn käytön yhdistäminen organisaation arvoihin ja strategiaan edellyttää selkeiden tavoitteiden ja mittareiden asettamista. Pelkkä maininta strategiatekstissä tai johdon puheissa toivotuista tavoista käyttää tekoälyä ei riitä tekoälyn tehokkaan ja vastuullisen käyttöönoton vaatimien muutoksien viemiseksi työkäytäntöjen tasolle. Eräs haastateltava kuvasi tätä seuraavasti kertoessaan, miten tekoälyä voidaan johtaa eettisesti ja strategisesti:

> **”– – ainoa tapa viedä sitten se [tekoälyn] eettisyyskulma siihen strategiaan on se, että siihen on olemassa joku mittari, koska sehän on se mikä ihmisiä ikään kuin siinä strategiassa ajaa eteenpäin, että jos se on vaan joku lause siellä strategiapuheessa niin sitten se on siellä. Mutta jos se on aidosti mittari, niin silloinhan sitä jatkuvasti siinä arjessa toteutetaan – –”** (H26).

Tekoäly nähdään nykyisin strategisena välttämättömyytenä media-alan elinvoiman ja taloudellisen hyödyn kannalta. Vaikka erillisen tekoälystrategian määritteleminen ei ollut kovinkaan yleinen käytäntö, monessa organisaatiossa tekoälyn käytön lisääminen oli kuitenkin jo nostettu liiketoimintastrategiaan ja sen muutosvoimasta vallitsi yksimielisyys haastateltavien keskuudessa:

> **”Tällä tekoälyllä on hyvin paljon yhtäläisyyksiä näihin aiempiin murroksiin ja koen, että se tulee muuttamaan meidän bisnestä ja uutisten kulutustottumuksia hyvin perustavanlaatuisella tavalla”** (H43).

Useiden organisaatioiden strategiset tavoitteet tekoälyn suhteen koskevat pelkän työn tehostamisen lisäksi myös journalismin laadun parantamista:

> **”yhtiö on kääntänyt kelkkansa ja tekoälyn nähdään pikemminkin parantavan journalismia, nopeuttavan tuotekehitystä kuin luovan suoraan henkilöstösäästöjä”** (H4).

Lisäksi tekoälyn nähdään mahdollistavan uuden liiketoiminnan ja kasvun tavoittelua sekä strategista uudistumista:

> **”Uuden kehittäminen. Sehän ei ole käyttöönottokysymys – – Se on niinku strategisen tason kysymys. Onko strategiassa tilaa ja halua tavoitella uutta luovaa kehittymistä? Mennä eteenpäin ja tavoitella uusia markkinoita ja kohderyhmiä?”** (H39).

Pitkän aikavälin suunnitelmana joissakin organisaatioissa on saavuttaa ”AI-natiivi” ajattelutapa, jossa teknologiaa hyödynnetään läpileikkaavasti kasvun ja kilpailuedun saavuttamiseen.

3.2.3. TEKNOLOGIAN KÄYTTÖ

Tekoälyn konkreettiset sovellukset ja käyttötavat

Media-alan organisaatioissa generatiivisen tekoälyn keskeisiä käyttökohteita olivat erityisesti rutiinitehtävien automatisointi ja sisällöntuotannon tukitehtävät. Toimituksellisissa prosesseissa tekoäly avustaa tekstien tiivistämisessä, taustoituksessa, oikoluvussa ja käännöksissä. Haastatellut mediatalojen edustajat erittelivät käyttöä liiketoiminta-alueittain: journalistisella puolella tekoälyllä voidaan hakea uutisissa käytettävää tietoa, radion puolella oli otettu käyttöön synteettiseen ääneen perustuvia työkaluja ja lifestyle-sisältöjen puolella oli käytössä tekoälyperusteinen ratkaisu, jonka avulla aiemmin tuotettuja artikkeleja voidaan jakaa kansainvälisesti nopeammin kuin tuottamalla ne uudelleen tai käännättämällä erikseen. Myynnissä ja markkinoinnissa tekoälyä hyödynnetään esimerkiksi asiakaspotentiaalin tunnistamiseen ja viestinnän räätälöintiin.

Lisäksi esihenkilöt kertoivat hyödyntävänsä tekoälyä omassa työssään johtamisen ”sparrauskumppanina” esimerkiksi tutkimustiedon tiivistämiseen, työviikon suunnitteluun ja haastavien keskustelutilanteiden harjoittelemiseen. Joissakin organisaatioissa on käytössä organisaation sisäisiä tekoälysovelluksia, kuten ”[yrityksen nimi]-GPT” tai ”AI-apuri”. Tekoälyä käytetään myös uuden koodin tuottamiseen ja jopa kokonaisten julkaisujärjestelmien kehittämiseen. Erään haastateltavan mukaan tekoälyä voi käyttää myös strategiatyön apuna esimerkiksi tiedon kokoamisessa ja päätöksenteon sparrauksessa (H7).

Lisäksi käyttötapojen nykytilan kuvauksessa korostui se, että käyttöönoton aste vaihtelee organisaation sisällä yksiköittäin. Suuressa mediakonsernissa eri brändien ja tiimien välillä voi olla merkittäviä eroja siinä, kuinka pitkällä tekoälyn käyttöönotto on. Vastaavasti korostettiin, että käytännön mahdollisuudet hyödyntää tekoälyä ovat hyvin erilaisia organisaation eri liike- ja tukitoiminnoissa.

Prosessit, kustannussäästöt ja eettisyys tekoälyn hyödyntämisen pullonkauloina

Haastattelujen perusteella suurimpia esteitä tekoälyn tehokkaalle hyödyntämiselle ovat organisaatioiden puutteellisesti määritellyt prosessit ja kustannussäästöjen tavoitteleminen. Siinä missä ihminen on pystynyt joustamaan epäselvissä työnkuluissa, tekoäly vaatii toimiakseen tarkan määrittelyn, mikä on paljastanut vakiintuneiden toimintamallien puutteita. Tekoälyn käytön tulevaisuutta erityisen paljon esiin nostanut johtaja mietti:

> **”Se prosessi pitäisi kuitenkin osata määritellä ja pitäisi osata miettiä miten me parannetaan sitä. Että kuinka me tuodaan AI:ta mukaan näihin kohtiin, missä se nyt auttaisi oikeasti liikuttamaan [liiketoiminnan menestystä mittaavien mittarien] neulaa”** (H10).

Tekoälyn vieminen prosesseihin vie kuitenkin aikaa ja vaatii investointeja, mikä on ristiriidassa monen organisaation tekoälyllä tavoittelemien lyhyen aikavälin kustannussäästöjen kanssa:

> **”Investointiahan tässä kontekstissa tuo takaisin se, että nykyisillä resursseilla tehdään joko enemmän tai sitten sama tehdään vähemmällä resursseilla. Ja jompikumpi pitää näkyä. Ja kumpaakaan liikettä ei varmaan ihan hirveesti oo ehkä näkynyt vielä markkinoilla”** (H11).

Näin ollen välittömän liiketoiminnallisen hyödyn puuttuminen voi toimia esteenä toimivien tekoälyratkaisujen löytymiselle.

Toisaalta harmillisiksi koettujen esteiden ohella tekoälyn käyttöä hidasti tärkeäksi koettu eettinen toiminta — erityisesti toimittajien keskuudessa. Vaikka osassa organisaatioista oli käytössä kaikkia työntekijöitä koskevat tekoälyn käytön periaatteet, haastateltavat nostivat erityisesti toimittajien eettiset periaatteet esiin, kun puhutaan tekoälyn käyttöä rajoittavista ohjeistuksista tai toimintamalleista. Lähes kaikissa organisaatioissa vallitsi vahva yksimielisyys siitä, että journalistinen vastuu ja lopullinen päätösvalta säilyvät aina ihmisellä, vaikka tekoäly avustaisi prosessissa. Yksi johtajista erityisesti korosti, että kaikkea, mikä on mahdollista tekoälyllä tehdä, ei vielä kannata toteuttaa mahdollisten riskien vuoksi:

> **”Pistetään tekoäly lukemaan radiouutiset – – niin se on se sellainen riski, jota ei kannata ottaa, vaikka se voitaisiin ottaa jo vaikka huomenna käyttöön”** (H47).

Yhteenvetona voidaan todeta, että tekoälymuutoksen nykytila näyttää siltä, että monissa media-alan organisaatioissa tehdään suunnitelmallista mutta vaikeaa ja aikaa vievää siirtymää kokeiluvaiheesta kohti syvällisempää organisaatiotason transformaatiota. Vaikka teknologia tarjoaa jo merkittäviä hyötyjä rutiinien tehostamisessa, todellinen läpimurto odottaa vielä työnkulkujen rakenteellista uudistamista ja koko henkilöstön keskimääräisen osaamistason nostamista. Eräs haastateltava kiteytti asian näin:

> **”Media-alalla ei ole vielä nähty tekoälyn mahdollistamaa potentiaalia täysimittaisesti”** (H36).

3.3. ESIHENKILÖIDEN OSAAMISTARPEIDEN MUUTOS

Kolmas tutkimuskysymyksemme oli: *Miten tekoälyn käyttöönotto vaikuttaa esihenkilöiden johtamisosaamisen vaatimuksiin media-alalla, ja mitä uusia taitoja ja kompetensseja he tarvitsevat johtaakseen teknologian tehokasta, eettistä ja kestävää hyödyntämistä?* Kolmatta tutkimuskysymystä käsiteltiin ensin tapaushaastatteluissa ja asiantuntijahaastatteluissa. Yhteiskehittämisvaiheeseen osallistu-

Esihenkilöiden osaamistarpeen muutos on laaja-alaista, mutta samalla vielä hyvin jäsentymätöntä.”

neet toivat myös esiin osaamistarpeiden muutokseen liittyviä näkemyksiään, kun heitä pyydettiin ideoimaan tapoja kehittää aiemmassa haastatteluvaiheessa tunnistettuja osaamisen kehittämisen keinoja. Myös osaamistarpeiden muutosta tarkastellessamme hyödynsimme teknologisia kehyksiä (Orlikowski & Gash, 1994), jotka auttoivat meitä tunnistamaan, millaista erilaista osaamista media-alan organisaatioissa voidaan tarvita, jotta tekoäly voidaan integroida onnistuneesti organisaation strategisiin tavoitteisiin. Erityistä huomiota kiinnitimme siihen, kuinka esihenkilöt voivat edistää tekoälyn hyödyntämistä siten, että samalla tuetaan sekä liiketoiminnan että työntekijöiden hyvinvoinnin tavoitteita.

Haastatteluista hahmottuu se, että esihenkilöiden osaamistarpeen muutos on laaja-alaista, mutta samalla vielä hyvin jäsentymätöntä. Vaikka osassa organisaatioista tekoälyn käyttö ja sen käyttöönoton johtaminen on jo osa johtajien tavoitteita, selkeät visiot johtajilta kaivatuista teoista tai oman osaamisensa kehittämisestä ovat harvinaisia. Haastatteluissa selvisi, että yhdessäkään tapausorganisaatiossa ei ollut systemaattisesti kartoitettu johtajien ja esihenkilöiden osaamistarpeen muutosta. Haastateltavien mukaan on kuitenkin selvää, että esihenkilöiltä vaaditaan entistä vahvempaa teknologista ymmärrystä ja kykyä muodostaa omakohtainen käsitys tekoälyn mahdollisuuksista pelkän konferensseista ja muista lähteistä kerätyn yleisen AI-tietouden sijaan. Useissa haastatteluissa korostui, että tekoälyn käyttöönoton vuoksi teknologian mahdollisuuksia ja rajoitteita on ymmärrettävä vähintään sillä tasolla, että esihenkilö pystyy käymään käytännön keskusteluja tekoälyn käytöstä, soveltuvuudesta ja siihen liittyvistä osaamistarpeista. Erityisesti keskijohdossa työskentelevien rooli on kriittinen, sillä heidän on kyettävä vaatimaan teknologisia ratkaisuja, jotka aidosti palvelevat liiketoimintaa.

Suoraan tekoälyteknologiaan liittyvän osaamistarpeen lisäksi tuotiin esiin muitakin johtamisen tapoja ja painopisteitä, joihin tekoälymurroksessa johtavien henkilöiden tulisi panostaa.

Yhdessäkään tapausorganisaatiossa ei ollut systemaattisesti kartoitettu johtajien ja esihenkilöiden osaamistarpeen muutosta.”

Osa haastatelluista koki, että johtamisosaamisessa painopiste tulee siirtymään mekaanisten prosessien hallinnasta ihmisten välisen vuorovaikutuksen, moninaisuuden ja luovuuden mahdollistamiseen. Jotkut näkivät tekoälyn käyttöönottoa johtavien tarvitsevan ennen kaikkea muutosjohtajuutta, kun taas toiset painottivat valmentavaa johtamista tai suorituksen johtamista.

Johtamiseen liittyvien epäselvien muutostarpeiden lisäksi haastatteluissa ilmeni myös se, että esihenkilöille suunnattua tukea on toteutettu niukasti esihenkilö- ja johtamistyön näkökulmasta. Yhdessäkään tapausorganisaatiossa ei ollut toteutettu esihenkilötyöhön räätälöityjä koulutuksia tai valmennuksia. Yhdessä tosin oli pidetty johtoryhmälle valmennuksia, joissa harjoiteltiin yhdessä tekoälyn käyttöä vaikkapa koodaamiseen. Moni haastateltava koki, että heidän työtään tekoälyn käyttöönoton johtamisessa olisi voinut tukea enemmän. Kirjalliseen jatkokyselyyn vastanneet (n=16) arvioivat tekoälyn hyödyntämiseen saamansa tuen, kuten budjetin ja kollegoiden tuen, riittävyyden keskimäärin arvosanalla 3,2 (asteikolla 0–5).

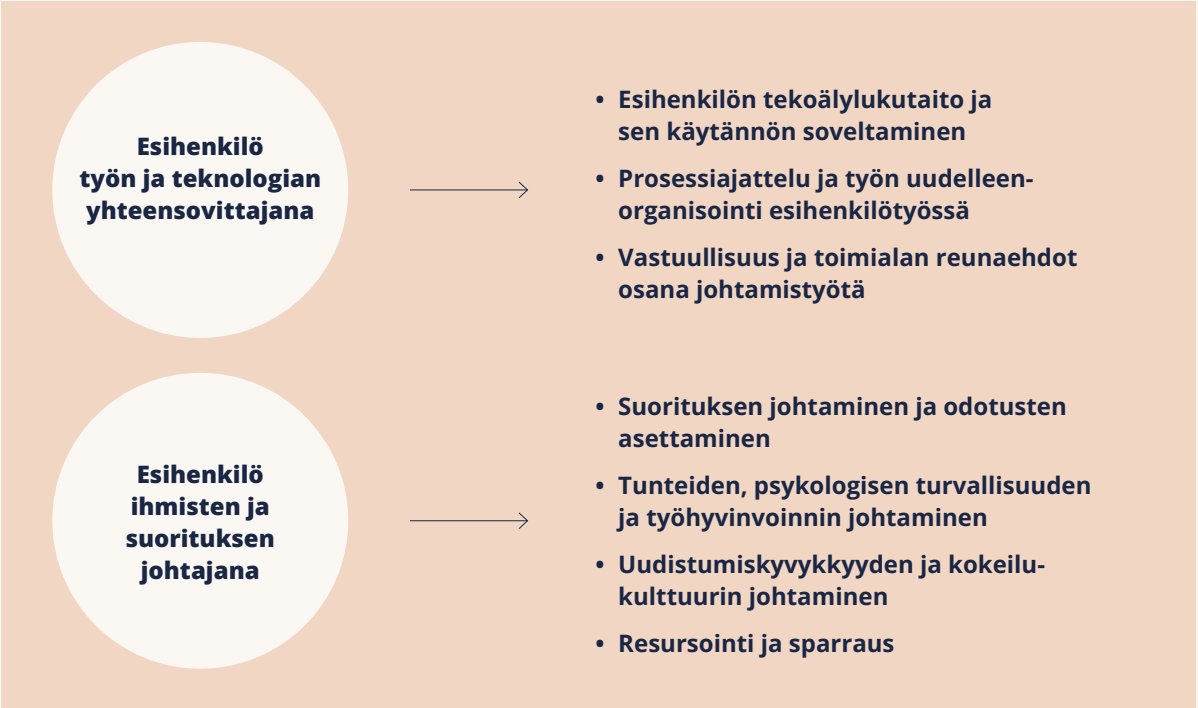
Tekoälyn hyödyntäminen varsinaisessa esihenkilötyössä näyttäytyy harvinaisena ja varovaisena media-alan työpaikkojen arjessa. Tekoälyä hyödynnetään kokousmuistiinpanojen tekemisen ja tiedon analysoinnin kaltaisissa tehtävissä, mikä vapauttaa esihenkilön aikaa muihin tehtäviin. Esimerkit tekoälyn hyödyntämisestä varsinaisissa ihmisten johtamiseen liittyvissä pohdinnoissa, kohtaamisissa tai toimenpiteissä ovat kuitenkin enemmän poikkeus kuin sääntö haastateltujen esihenkilöiden tekemisissä ja suunnitelmissa.

Se, mikä kuitenkin esihenkilöiden työssä on jo muuttunut, on työn strateginen ulottuvuus. Heiltä odotetaan nyt samaan aikaan tekoälyyn liittyvien strategisten tavoitteiden läpiviemistä, tekoälyn tuen mahdollistamaa strategisempaa analyysityötä sekä laajaa perehtymistä tekoälyyn. Tämä on lisännyt paineita erityisesti niille, joille tekoäly ei ole entuudestaan tuttu aihe. Keskeiseksi nousee kyky viedä uudet ratkaisut luontevaksi osaksi tiimien ja yksittäisten työntekijöiden työkäytäntöjä niin, että työn laatu, vastuut ja luottamus säilyvät. Tässä haasteena monella on oma ja tiimiläisten rajoittunut ymmärrys työprosessien vaiheista ja riippuvuuksista suhteessa toisiin työprosesseihin. Tämä näkyi myös siinä, että prosessikuvaukset olivat monissa tapausorganisaatioissa puutteellisia tai olemattomia.

Esihenkilöiden osaamisen muutostarpeiden vasta hahmottuessa voidaan kuitenkin jo todeta, että tekoälymurros rakentuu ennen kaikkea arjen tekemisen ja prosessien uudelleenjärjestämisen ympärille, ei yksittäisten työkalujen opettelun varaan. Haastatteluissa esiin tulleet muutospaineet ja aloitetut toimenpiteet esihenkilöiden osaamisen kehittämiseksi liittyvät työn ja teknologian yhteensovittamiseen sekä ihmisten ja heidän suorituksensa johtamiseen. Käsittelemme näitä kahta kokonaisuutta tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

Jatkokyselyyn vastanneet (n=16) arvioivat tekoälyn hyödyntämiseen saamansa tuen riittävyyden keskimäärin arvosanalla 3,2 (asteikolla 0–5).”

Kuvio 4. Luvun pääteemat ja niiden alateemat.



Taulukko 4. Esihenkilöiden osaamistarpeiden muutos tekoälymurroksessa.

Osaamistarve	Keskeinen sisältö
Työn ja teknologian yhteensovittaminen	
Esihenkilön tekoälylukutaito ja sen käytännön soveltaminen	Tekoälyn mahdollisuuksien ja rajoitteiden ymmärtäminen, tuotosten kriittinen arviointi ja käytön ohjaaminen arjessa; promptaustaidot; aitojen hyötyjen erottaminen liiallisesta optimismista; tekoälypalveluiden käyttöehtojen tuntemus
Prosessiajattelu ja työn uudelleenorganisointi esihenkilötyössä	Työprosessien kuvaaminen ja tekoälylle soveltuvien vaiheiden tunnistaminen niin, että ihmisen rooli säilyy vähintään laadunvarmistajana; jatkuva arviointi siitä, mikä tekoälyn käytössä todella tuottaa arvoa
Vastuullisuus ja toimialan reunaehdot osana johtamistyötä	Tietoturva, immateriaalioikeudet ja läpinäkyvyys; päätösvalta ja vastuu sisällöllisistä valinnoista säilyvät ihmisellä; selkeys siitä, missä tekoälyä voi käyttää turvallisesti ja miten käytöstä kerrotaan yleisölle; ympäristövaikutusten perusteleminen

Osaamistarve	Keskeinen sisältö
Ihmisten ja suorituksen johtaminen	
Suorituksen johtaminen ja odotusten asettaminen	Realististen odotusten rakentaminen ja tavoitteiden asettaminen; lyhyen aikavälin tulosten ja pitkän aikavälin kehittämisen tasapainottaminen; onnistumisista palkitseminen ja yrittämisestä kiittäminen
Tunteiden, psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen	Empatia ja erilaisten asenteiden tunnistaminen; muutosvastarinnan käsittely ja luottamuksen rakentaminen; muutokselle otollisen ilmapiirin ja psykologisen turvallisuuden luominen samanaikaisesti; kognitiivisen kuorman hallinta tiimin ja organisaation yhteisenä asiana; vaikeat keskustelut
Uudistumiskyvykkyyden ja kokeilukulttuurin johtaminen	Muutokselle avoimen kulttuurin juurruttaminen pysyväksi osaksi toimintaa; kokeiluihin rohkaiseminen ja epäonnistumisista oppiminen yhdessä; suunnitelmallinen ja läpinäkyvä viestintä; valmentava ote ja johtaminen omalla esimerkillä; uudistumiskyvykkyyden johtaminen
Resursointi ja sparraus	Rooli kartalla pysyvänä sparraajana, joka kykenee keskustelemaan tiimiläisten kokeiluista; osaamisvajeiden tunnistaminen ja työntekijöiden ohjaaminen oikeiden resurssien pariin; tekoälyn tuoman ajansäästön kääntäminen laaduksi ja työhyvinvoinniksi, ei vain lisääntyneeksi tuotosten määräksi

3.3.1. ESIHENKILÖ TYÖN JA TEKNOLOGIAN YHTEENSOVITTAJANA

Työn ja teknologian yhteensovittamiseen liittyviä osaamistarpeiden alateemoja on kolme. *Esihenkilön tekoälylukutaito ja sen käytännön soveltaminen* korostaa tarvetta ymmärtää tekoälyn mahdollisuuksia ja rajoitteita, arvioida tuotoksia kriittisesti ja ohjata käyttöä arjessa. *Prosessiajattelu ja työn uudelleenorganisointi esihenkilötyössä* nostaa esiin kyvyn tunnistaa työprosesseista ne vaiheet, joissa tekoäly ja automaatio voivat tukea tekemistä ja vapauttaa aikaa, samalla säilyttäen ihmisen roolin vähintään laadunvarmistajana. *Vastuullisuus ja toimialan reunaehdot osana johtamistyötä* kokoaa yhteen tietoturvan, immateriaalioikeudet ja läpinäkyvyyden sekä toimialakohtaiset vaatimukset, kuten sen, että päätösvalta ja vastuu sisällöllisistä valinnoista säilyvät ihmisellä.

Esihenkilön tekoälylukutaito ja sen käytännön soveltaminen

Tekoälyn mahdollisuuksien ja rajoitteiden ymmärtäminen korostuu vähintään sillä tasolla, että esihenkilön on kyettävä keskustelemaan sen käytöstä, soveltuvuudesta ja osaamisalueista tiimiläisten kanssa. Tekoälyohjelmistolle annettavan kysymyksenasettelun (promptaus) taidot nousevat keskeisiksi, samoin yleinen ymmärrys tekoälyn toimintalogiikasta, jotta tuotoksia voidaan arvioida kriittisesti ja ohjata käyttöä vastuullisesti. Haastatteluissa toistui myös tarve erottaa aidot hyödyt liiallisesta optimismista ja tunnistaa hallusinaatioiden kaltaiset riskit. Lisäksi datalukutaito ja analyyttinen osaaminen näkyvät teknisen ymmärryksen jatkumona, ja joissain kuvauksissa suurimmat kehitystarpeet liittyivät nimenomaan tekoälysovelluksiin ja tietoturvakäytänteisiin.

Haastatteluissa nostettiin myös esille, että tekoälypalveluiden käyttöehtojen tuntemisen pitäisi olla keskeinen johtajien osaamisalue. Käyttöehdot kytkeytyvät yksityisyydensuojaan, datan käyttöön ja tekijänoikeuskysymyksiin, jotka ovat keskeisiä pohdintoja journalistin työssä.

Eräs haastateltava piti tekoälylukutaitoa ainoana murroksen myötä aidosti uutena esihenkilöiden osaamisalueena. Hänen mukaansa ihmisten johtamiseen liittyvät teemat, kuten psykologisesta turvallisuudesta huolehtiminen, muutosjohtaminen ja eettisyyden ja vastuullisuuden huomioiminen ovat aina kuuluneet johtajan tehtäviin, kun taas ymmärrys siitä, mitä tekoälyalgoritmit ”tuovat pöytään”, on erillistä perehtymistä vaativa uusi osa-alue. (H62).

Prosessiajattelu ja työn uudelleenorganisointi esihenkilötyössä

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin työprosessien tunteminen ja kyky havaita tekoälyn tehtäväksi soveltuvia ja jopa automatisoitavia työvaiheita. Prosessiajattelu, jolla haastateltavat viittasivat työprosessien tarkkaan kuvaamiseen, koettiin monen tapausorganisaation heikkoudeksi. Haastateltavien mukaan työprosessien tarkempi tunnistaminen ja kuvaaminen ei ole aiemmin ollut niin tärkeää, kun ihmiset ovat voineet kekseliäästi ratkoa työssään silloin tällöin ilmeneviä ongelmatilanteita. Tekoäly tarvitsee kuitenkin selkeät toimintaohjeet, eikä tekoälyn hyödyntämismahdollisuuksia ole helppoa tunnistaa ilman prosessikuvausta. Prosessikuvaukseen sisältyy esimerkiksi sisällöntuotantoprosessin ymmärtäminen ja niiden vaiheiden tunnistaminen, joissa automaatio voi vapauttaa ihmisen aikaa syvempään työhön. Käytännön esimerkkinä eräs haastateltava kuvasi tekoälylle soveltuvien prosessien tunnistamista seuraavasti:

> **”– – vaikka tää viikkokirje-esimerkki, että meidän toimituspäällikkö haluaa kirjoittaa ihmisille AI:n avulla viikkokirjeen. Sen jälkeen me käydään sitä prosessia hänen kanssaan läpi, että me tunnistetaan ne prosessin vaiheet – – Puretaan takaapäin eteen, että mitä ennen sitä on tapahtunut ja mistä sä oot tän tiedon hakenut? Sitten me löydetään ne kaikki osat mistä muodostuu se asia – – miten tämä viikkokirje on alun perin sinun päästä putkahtanut sun toimituksen sähköpostiin – –**

> **ja meillä on kaikki vaiheet tässä vaikka Mirossa ja sitten selkeämmin katsotaan että mitkä näistä on ihmisten työtehtäviä ja mitkä näistä on robojen työtehtäviä”** (H24).

Osa yhteiskehittämisen vaiheessa haastatelluista kuitenkin piti prosessiajattelun käsitettä liian kapeana kuvaamaan murroksen edellyttämää osaamista. Eräs haastateltu johtaja huomautti, että tekoälymurroksessa ei ole kyse vain olemassa olevien prosessien hiomisesta, vaan kokonaan uuden työn syntymisestä tai vanhan katoamisesta. Sen vuoksi hän käyttäisi mieluummin käsitettä *uudistumiskyvykkyys*. Hänen mukaansa prosessiajattelu on ollut vallalla suomalaisessa insinöörikentässä jo pitkään eikä se riitä kuvaamaan nykyisen murroksen luonnetta. (H5). Myös useat muut haastateltavat pitivät oppimisen ja uudistumiskyvyn johtamista erityisen tärkeinä, kun uusia prosesseja ja toimintatapoja juurrutetaan arkeen.

Prosessiajatteluun yhdistettiin myös tarve jatkuvalle arvioinnille siitä, mikä tekoälyn käytössä todellisuudessa tuottaa organisaatiolle arvoa. Tässä yhteydessä korostui kyky järjestää tuotanto niin, että tekoäly tukee ihmisen työtä tavalla, joka aidosti tehostaa tai parantaa laatua eikä välillisestikään lisää työn määrää. Varoittavana esimerkkinä eräs haastateltava kuvasi tapauksia, joissa työntekijöitä oli irtisanottu tekoälyn korvatessa heidän työpanoksensa, minkä jälkeen oli havaittu tekoälyn käytön olevan odotettua kalliimpaa. Tähän liittyen hän korosti taitoa hahmottaa,

> **”– – mikä on mahdollista ja missä meidän sitten kannattaa käyttää [tekoälyä] ja missä ei kannata edes haaveilla sen käyttämisestä”** (H61).

Käsitteellisesti osa haastateltavista liitti työn ja teknologian yhteensovittamisen strategiseen johtamiseen. Erään haastateltavan mukaan työn uudelleenorganisointi ja prosessiajattelu ovat pohjimmiltaan strategista osaamista, eivät erillinen osaamiskategoriansa (H62).

Vastuullisuus ja toimialan reunaehdot osana johtamistyötä

Eettinen ja vastuullinen johtaminen nousi omaksi teemakseen, koska tekoälyn käyttöönotto edellyttää esihenkilöltä siihen liittyvän säännöstön ja eettisen toiminnan linjaamista. Esimerkiksi tietoturva, immateriaalioikeudet ja läpinäkyvyyden periaate toistuivat haastateltavien puheissa. Lisäksi monia heistä huolestutti kuvan todistusvoiman mureneminen, koska tekoälyllä pystytään nykyään helposti muokkaamaan tai jopa tyhjästä luomaan aidon näköisiä valokuvia toisin kuin aiemmin.

Journalistiseen työhön liittyen painotettiin sitä, että päätösvalta säilyy toimituksessa ja vastuu sisällöllisistä valinnoista on ihmisellä, vaikka teknologiaa käytetään. Haastateltavat kuvasivat myös tarvetta tehdä työntekijöille selväksi, missä journalistisen työn vaiheissa tekoälyä voidaan käyttää turvallisesti ja miten käytöstä kerrotaan yleisölle. Esihenkilöiden tulee tunnistaa eettiset haasteet ja ymmärtää tekoälyn käyttöön liittyvät riskit, erityisesti tekoälyn mahdollinen taipumus lipsua

totuudesta (hallusinaatiot), mikä vaatii ihmisen tekemää faktantarkistusta ja syö osan saavutetuista tehokkuushyödyistä. Ihmisen rooli lopullisena laadunvarmistajana nousikin näkyväksi periaatteeksi journalistisessa kontekstissa. Eräs haastateltava kuitenkin huomautti, että erikseen olisi arvioitava myös sitä, mitä ja millä perusteella tekoäly ylipäätään nostaa ihmisen nähtäväksi (H58, kirjallinen kommentti).

Joissain haastateltujen kuvauksissa tulivat esiin myös tekoälyn käytön piiloon jäävät todelliset tekoäly-yrityksille ja ympäristölle koituvat kustannukset, jotka tulevat ennen pitkää käyttäjien maksettaviksi. Toisaalta monessa tapausorganisaatiossa myös todettiin, ettei näistä ollut vielä käyty laajaa keskustelua arjessa. Yksi asiantuntijahaastateltava kertoi, että heidän organisaatiossaan erityisesti toimittajia kiinnosti yhtiön kestävä ja vastuullinen toiminta, joten käyttöönoton yhteydessä esihenkilön piti osata kertoa ja perustella käytön vastuullisuusnäkökulmia ja avata niitä läpinäkyvästi:

> **”Meidän työntekijöitä kiinnostaa se [tekoälyn käytön eettiset kysymykset] ja paljon tulee kysymyksiä. Elikkä joka valmennuksen tai tämmöisen koulutussession yhteydessä joku kysyy, että kuinka paljon me yhtiönä nyt tässä niinku sademetsää kaadetaan, meidän vettä kulutamme ja sähköä poltamme. Että onko tää niinku fiksua?”** (H48).

Toinenkin haastateltava huomautti, että tekoälyn käyttöön kohdistuu usein kritiikkiä, minkä vuoksi johtajalta odotetaan kykyä perustella sen käyttöä esimerkiksi energiankulutuksen, vastuullisuuden ja tiedon todenperäisyyden näkökulmista **(H4).**

Lisäksi nostettiin esille, että teknologia kehittyy tällä hetkellä nopeammin kuin sitä koskeva lainsäädäntö ja oikeuskäytäntö. Tämä luo tekoälyn vastuulliseen johtamiseen erityisen haasteen, sillä

> **”Lainsäädännöstä ei tällä hetkellä voida kaikissa tilanteissa yksiselitteisesti päätellä, mikä on sallittua ja mikä ei”** (H58, kirjallinen kommentti).

Tekoälyn käyttöönoton johtamisessa vastuullisuus ja media-alan normit huomioiden on siis tasapainoiltava uusien työkalujen käyttöönoton ”kaasun painamisen” ja vastuullisen riskienhallinnan ”jarrun painamisen” välillä.

3.3.2. ESIHENKILÖ IHMISTEN JA SUORITUKSEN JOHTAJANA

Toinen ylätason teema johtajien osaamistarpeen muutoksessa on ihmisten ja suorituksen johtaminen, johon liittyy neljä alateemaa. *Suorituksen johtaminen ja odotusten asettaminen* painottaa realististen odotusten rakentamista, tavoitteiden asettamista ja lyhyen aikavälin tulosten sekä pitkän aikavälin kehittämisen tasapainottamista. *Tunteiden, psykologisen turvallisuuden ja työhyvin-*

voinnin johtaminen korostaa empatiaa, erilaisten asenteiden tunnistamista, muutosvastarinnan käsittelyä ja työhyvinvoinnin huomioimista tilanteissa, joissa oppiminen voi kuormittaa mutta rutiinien keveneminen voi myös vapauttaa aikaa merkityksellisempään työhön. *Uudistumiskyvykkyyden ja kokeilukulttuurin johtaminen* nostaa esiin tarpeen juurruttaa muutokselle avoin kulttuuri pysyväksi osaksi organisaation toimintaa, rohkaista kokeiluihin ja tehdä epäonnistumisista yhteistä oppia valmentavan otteen ja suunnitelmallisen viestinnän avulla. *Resursointi ja sparraus* kuvaa esihenkilön roolia kartalla pysyvänä sparraajana, osaamisvajeiden tunnistajana ja resurssien ohjaajana.

Suorituksen johtaminen ja odotusten asettaminen

Vaikka haastatellut painottivat tarvetta panostaa tekoälymurroksessa nimenomaan muutosjohtamiseen, monen haastateltavan kuvauksessa esihenkilötyössä tarvittu muutos näyttäytyi kuitenkin ensisijaisesti entistä suurempana panostuksena tiimiläisten suorituksen johtamiseen. Esihenkilöiltä odotetaan kykyä ymmärtää tekoälyn mahdollisuudet käytännön tasolla, jotta odotukset pysyvät realistisina ja tiimiä voidaan ohjata toimimaan toivotulla tavalla. Haastateltavat nostivat myös esiin tavoitteiden asettamisen taidon, onnistumisista palkitsemisen ja yrittämisestä kiittämisen.

Haasteeksi koettiin se, että esihenkilöt eivät aina osaa hallita lyhyen aikavälin odotusten ja pitkän aikavälin todellisen, rakenteellisen muutoksen välistä jännitettä. Se voi näkyä esimerkiksi liiallisena keskittymisenä tehokkuuteen sen sijaan, että haettaisiin uusia markkinoita ja muita kasvun mahdollisuuksia. Vaikka tekoälykokeiluihin kannustaminen oli monissa organisaatioissa tärkeä aihe, silti haastatteluissa ei juurikaan tuotu esiin sisäisen yrittäjyyden (työntekijöiden oma-aloitteinen vastuunkanto uusien tuotteiden, palveluiden, toimintatapojen tai liiketoimintamallien kehittämisestä) merkitystä.

Tunteiden, psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen

Muutoksen ja epävarmuuden keskellä esihenkilötyössä korostuu kyky tunnistaa työntekijöissä tekoälyyn liittyviä tunteita ja työn merkitykseen liittyviä kysymyksiä, kuten huolta työn laadusta tai pelkoa oman ammattitaidon menettämisestä. Ihmisten ymmärtäminen ja empatia korostuvat, kun työntekijöiden asenteet ja valmiudet tekoälyn käyttöön vaihtelevat. Haastatellut kuvasivat tilannetta, jossa osa työntekijöistä joutuu päästämään irti aiemmasta osaamisestaan ja hyväksymään uuden tavan tehdä työtä, mikä voi herättää haavoittuvuutta ja epävarmuutta. Eräs haastateltava tiivisti esihenkilön keskeiseksi taidoksi kyvyn luoda samanaikaisesti sekä muutokselle otollinen ilmapiiri että riittävä psykologinen turvallisuus (H4). Toinen johtaja konkretisoi psykologisen turvallisuuden käsitteen tarkoittavan esimerkiksi kulttuuria, jossa uskalletaan puhua ja käydä vuoropuhelua (H5).

Myös muutosvastarinnan käsittely ja luottamuksen rakentaminen nähtiin tärkeinä, jotta tekoäly ei näyttäydy työntekijöille uhkana vaan apuvälineenä. Yksi haastatelluista kannusti esihenkilöitä kohtaamaan skeptikot ja käymään keskustelua tekoälyn hyödyistä:

> **”Mahdollisimman järkikeskustelun kautta – – miksi et sä hyödyntäisi tekoälyä, että sun tekeminen muuttuu. Ota se tekoäly semmoiseen [käyttöön], että sä oot ohjaimissa ja sulla on tommoinen konsulttiarmeija käytössä”** (H45).

Toisaalta muutosvastarintaa ei tulisi nähdä pelkästään kielteisenä asiana:

> **”– – se [muutosvastarinta] voi olla ihan tervettäkin joskus, että muutos ei saa olla sellainen, että se horjuttaa liikaa sitä organisaation perustaa, koska se perustuu jatkuvuudelle”** (H63).

Myös työhyvinvoinnista huolehtiminen tunnistettiin tärkeäksi osaamistarpeeksi:

> **”Mä mietin tätä tosi paljon sen oppimisen johtamisen näkökulmasta ja myös tuosta hyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta, että mahdollistetaan ne voimavarat ottaa uusia asioita haltuun ja tehdä niitä kokeiluja siihen arkeen”** (H60).

Työhyvinvoinnista huolehtimiseen liittyy kiinteästi tekoälyn aiheuttaman kognitiivisen kuorman hallinta. Haastateltavien mukaan kuorman hallinta ei ole vain yksilön tehtävä, vaan koko tiimin ja organisaation yhteinen asia. Esihenkilöiden roolina on tunnistaa työntekijöiden yksilölliset vahvuudet, tukea heitä henkisesti ja resursoida työtä. Jos tekoälyä hyödynnetään erittäin tehokkaasti ja intensiivisesti eli ”sata lasissa”, työntekijöille on annettava vastapainoksi myös enemmän palautumisaikaa.

Haastateltavat painottivat sitä, että esihenkilötyössä avoimuus, valmius keskustella sekä kyky ymmärtää ja huomioida toisen näkökulma ovat keskeisiä. Muutosten keskellä tarvitaan erityisesti taitoa käydä vaikeita keskusteluja, joissa esihenkilö esimerkiksi joutuu kertomaan työntekijälle tämän työn päättymisestä tekoälyn käyttöönoton vuoksi (H5). Lisäksi tärkeinä osaamistarpeina esille nostettiin johtajan itsensä johtamisen taito, tunnetaidot, itsetuntemus sekä tietoisuus omasta vaikutuksestaan muihin. Esihenkilön tulisi olla armollinen itselleen sekä tarvittaessa myöntää oman osaamisensa rajallisuus ja pyrkiä selvittämään asioita yhdessä tiimiläisten kanssa.

Uudistumiskyvykkyyden ja kokeilukulttuurin johtaminen

Uudistumiskyvykkyyden johtaminen näyttäytyi yhtenä tekoälymurroksen keskeisenä osaamistarpeena. Se kuvattiin organisaation ja sen työntekijöiden kykynä muuttaa työn tekemisen tapoja jatkuvasti ympäristön muuttuessa. Eräs haastateltava sanoitti uudistumiskyvykkyyden taustalla olevaa haastetta siten, että tekoäly ei ole ennakoitavissa oleva siirtymä nykytilasta yhteen ennalta määriteltyyn tavoitetilaan, vaan jatkuvasti liikkuva kohde, joka edellyttää toistuvaa uudistumista. Perinteiset johtamisen perustehtävät eivät katoa, mutta niiden rinnalle nousee tarve johtaa uudistumista itsessään jatkuvana prosessina eikä yksittäisenä kehittämishankkeena. Haastateltava kytki uudistumiskyvykkyyden johtamisen dynaamisten kyvykkyyksien (dynamic capabilities) ja

jatkuvan transformaation teoriaan, joissa organisaation menestys perustuu kykyyn uudistaa toimintatapojaan pysyvästi. (H55, kirjallinen kommentti). Käytännössä uudistumiskyky vaikuttaa ilmenevän media-alan työpaikoilla kokeilukulttuurin vakiinnuttamisena systemaattiseksi johtamisen tavaksi sekä suunnitelmallisuuden luonteen muutoksena. Suunnitelmien tehtävänä on kuvata ennemmin tahtotilaa, suuntaa ja reunaehtoja kuin lukita organisaatio pitkäksi aikaa yhteen toteutustapaan.

Kokeilukulttuurin vahvistaminen tuli haastatteluissa esiin sekä kokeilujen mahdollistamisena että oppimisen johtamisena. Esihenkilöiltä odotetaan rohkaisua ja tukea, mutta myös kykyä hylätä epäonnistuneita kokeiluja avoimesti niin, että niistä voidaan oppia yhdessä. Tähän liittyy luottamuksen vahvistaminen. Haastatteluissa korostui erityisesti tarve jatkuvalle, suunnitelmalliselle ja läpinäkyvälle viestinnälle. Yksi tärkeä viestittävä asia on se, että tekoäly on apuväline, jonka myötä tulevat todella isot muutokset tapahtuvat vielä hitaasti:

> **”Siitä tulee sitten pikkuhiljaa osa arkea yhtenä työkaluna ja jopa työkaverina. Kyllä ne isot mullistukset. Ne tulee varmaan tapahtumaan, mutta se on se enemmän semmoista vähittäistä ja niinku aika pitkän aikavälin siirtymää, eikä niinkään mikään revoluutio sitten kuitenkaan”** (H44).

Monet haastateltavat peräänkuuluttivat johtamiseen valmentavaa, innostavaa ja läsnäolevaa otetta. Esihenkilö voi johtaa ilmapiiriä omalla esimerkillään, auttaa palastelemaan muutosta hallittaviksi kokonaisuuksiksi ja ohjata tiimiä oppimaan toisiltaan. Yksi haastateltavista kuvasi keskustelun aiheita tiimeissä näin:

> **”Hei ootko kokeillut? Minkälaisia ajatuksia se herätti? Mihin sä itse henkilökohtaisesti tarvitset tukea? Miten mä voisin auttaa siinä, että sä tulet paremmaksi tän asian kanssa?”** (H29).

Resursointi ja sparraus

Tilanteissa, joissa työntekijät voivat itsenäisesti kokeilla ja jakaa löydöksiään, esihenkilön roolia kuvailtiin sparraajana ja resurssien suunnittelijana. Esihenkilön odotetaan pysyvän kartalla teknologian mahdollisuuksista, kykenevän keskustelemaan tiimiläisten kokeiluista ja tarttumaan esiin tuleviin kysymyksiin yhdessä. Erityisesti toimittajien esihenkilöiden kuvattiin tarvitsevan kattavaa käsitystä tekoälyn käyttöön liittyvistä teemoista, koska toimittajat odottavat heiltä nopeita ja harkittuja vastauksia yllättäviinkin kysymyksiin.

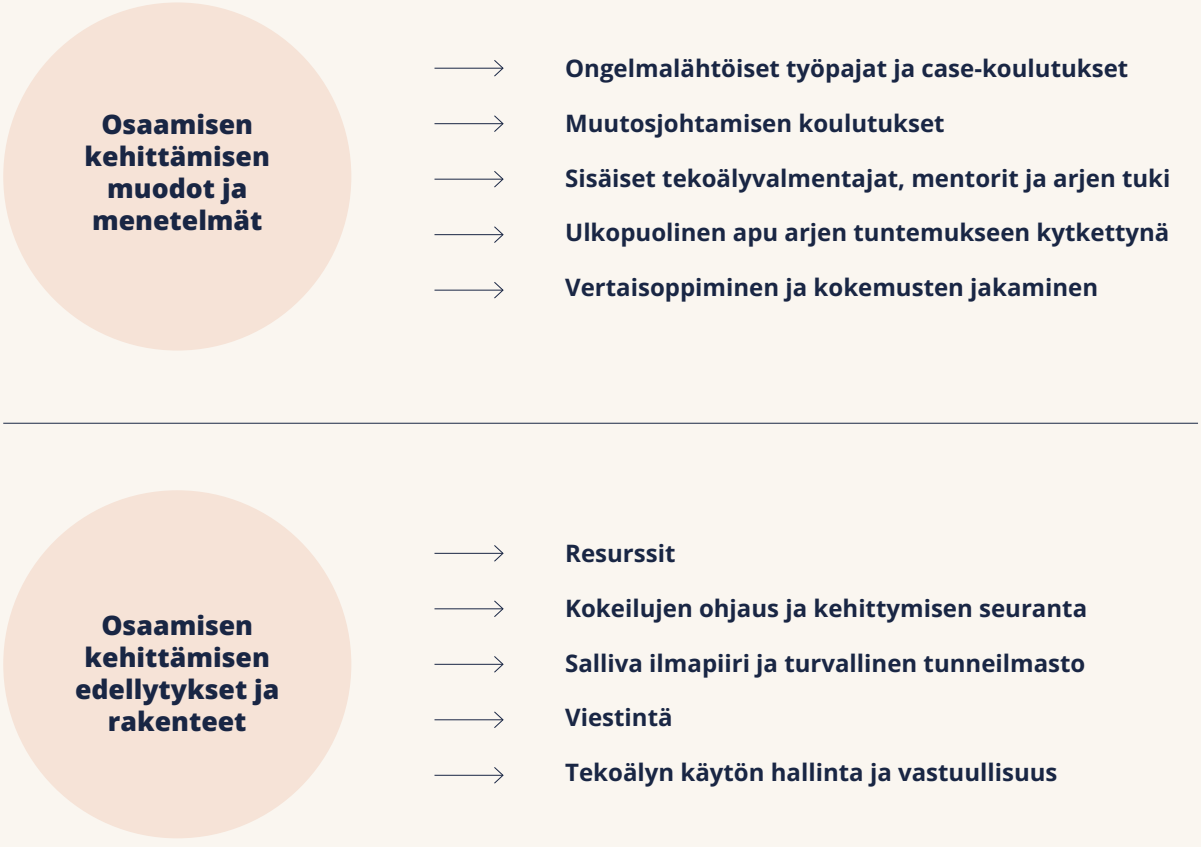
Resursoinnissa korostuu kyky tunnistaa kunkin tiimin osaamisvajeet ja ohjata työntekijät oikeiden resurssien ja asiantuntijoiden pariin. Toisaalta esihenkilön tehtävänä on myös tunnistaa työntekijöiden joukosta ihmisiä, joilla voisi olla valmiuksia tarjota muille tukea, ja järjestää heille aikaa tuen antamiseen.

Esihenkilön rooli resurssien uudelleenohjaamisessa pitää sisällään myös kyvyn kääntää tekoälyn tuoma ajansäästö hyödyksi muutenkin kuin lisäämällä lopputuotosten määrää. Lisääntynyt työhyvinvointi mainittiin muutamia kertoja ajansäästön tuomana etuna, mutta yleisempää on pyrkiä laadun parantamiseen, kuten yksi johtaja kuvasi:

> **”Tekoälyllä ei pyritä lisäämään tuottamamme sisällön määrää, vaan parantamaan sisällön laatua ja helpottamaan työntekijöitämme työskentelemään tehokkaammin”** (H40).

3.4. ESIHENKILÖIDEN TUKEMINEN JA OSAAMISEN KEHITTÄMINEN TEKOÄLYSTETYN TYÖN JOHTAMISESSA

Kuvio 5. Esihenkilöiden osaamisen kehittämisen muodot ja menetelmät sekä edellytykset ja rakenteet.



Painopiste ei ole yksittäisissä koulutustapahtumissa, vaan siinä, miten tekoäly saadaan kytkettyä työprosesseihin, päätöksentekoon ja käytännön ongelmien ratkaisuun.”

Neljäs tutkimuskysymyksemme oli: *Millaisia käytännön tukimalleja ja osaamisen kehittämisratkaisuja voidaan luoda esihenkilöiden tueksi media-alan organisaatioissa tekoälymurroksen aikana?* Tätä neljättä tutkimuskysymystä käsiteltiin tapaushaastatteluissa, asiantuntijahaastatteluissa ja yhteiskehittämisvaiheessa.

Tekoälyn käyttöönoton johtamisen tukemiseen ja osaamisen kehittämiseen ehdotetut toimenpiteet painottuvat arjen tekemisen tasolle. Painopiste ei ole yksittäisissä koulutustapahtumissa, vaan siinä, miten tekoäly saadaan kytkettyä työprosesseihin, päätöksentekoon ja käytännön ongelmien ratkaisuun tavalla, joka tuottaa näkyviä hyötyjä ja on samalla hallittua ja vastuullista. Keskeinen toistuva haastateltujen havainto oli, että tuki toimii parhaiten silloin, kun se on ongelmalähtöistä ja perustuu yhteiseen tekemiseen.

Sisällöllisesti osaamisen kehittäminen kohdistuu niihin osaamistarpeisiin, jotka tunnistettiin luvussa 3.3. Haastatteluissa painottui työn ja teknologian yhteensovittaminen, johon kuuluvat esihenkilöiden oman tekoälylukutaidon vahvistaminen, kyky tunnistaa työprosesseista tekoälylle soveltuvat vaiheet sekä tekoälyn käyttöön liittyvien vastuullisuuden näkökulmien tunteminen. Toinen kokonaisuus oli ihmisten ja muutoksen johtaminen, joka kattaa suorituksen johtamisen, tunteiden, psykologisen turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtamisen, uudistumiskyvykkyyden ja kokeilukulttuurin johtamisen sekä resursoinnin ja sparrauksen. Nämä esihenkilötyön painopisteet ja toteutustavat eivät muodosta erillistä toimenpidekokonaisuutta, vaan ne kietoutuvat läpi seuraavaksi esiteltävien osaamisen kehittämisen muotojen ja edellytysten.

Toimenpiteet on jäsennetty kahteen kokonaisuuteen. Ensin käsitellään osaamisen kehittämisen muotoja ja menetelmiä eli sitä, millaisin tavoin osaamista käytännössä kehitetään. Tämän jälkeen tarkastellaan kehittämisen edellytyksiä ja organisaation rakenteita, jotka tekevät oppimisesta mahdollista ja pysyvää.

Taulukko 5. Esihenkilöiden osaamisen kehittämisen muodot ja edellytykset.

Muoto tai edellytys	Ydin
Muodot ja menetelmät	
Ongelmalähtöiset työpajat ja case-koulutukset	Osallistujien omien arjen pulmien ratkomista, ei esityksiä. Käytännön kokeilu pakollista.
Muutosjohtamisen koulutukset	Tekninen osaaminen ja muutosjohtaminen samaan koulutukseen. Kognitiivisen kuorman hallinta.
Sisäiset tekoälyvalmentajat ja mentorit	Aineiston toistuvin ratkaisu. Sisäisen osaajan etuna organisaation arjen tuntemus. Valmentajan ”vierihoitoa” ja sparraushetkiä.
Ulkopuolinen apu, kuten konsultit	Käyttökelpoista, jos opit kytketään organisaation todelliseen toimintaan. Muuten jää irralliseksi.
Vertaisoppiminen	Esihenkilöiden pienryhmät, käytäntöyhteisöt, oppiminen muilta toimialoilta.
Edellytykset ja rakenteet	
Resurssit	Aikaa työajalla, mikä vaatii Johdolta priorisointia. Lisenssit työnantajan, ei työntekijän, kustannuksella.
Kokeilujen ohjaus ja seuranta	Mittari jokaiselle kokeilulle. Nopea päätös kokeilujen jatkosta. Tekoälyosaaminen osaksi osaajakuvausta.
Salliva ilmapiiri	Aloittelijuus sallittua. Foorumit ajatusten, tunteiden ja pelkojen jakamiselle, anonyymit pulssikyselyt.
Viestintä	Realistinen tilannekuva muutoksesta esihenkilöille, jotta he voivat sanoittaa sen tiimeilleen. Selkeät rajat työkalujen käytölle.
Tekoälyn käytön hallinta	Vastuullisen käytön ohjaus, ympäristöperusteiset rajoitukset, turhan käytön välttäminen.

3.4.1. OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MUODOT JA MENETELMÄT

Ongelmalähtöiset työpajat ja case-koulutukset

Useat haastateltavat pitivät parhaana osaamisen kehittämisen muotona työpajoja ja koulutuksia, joissa ratkaistaan tai käsitellään osallistujien arkeen liittyvää konkreettista pulmaa. Lisäksi suositeltiin, että samalla käydään läpi tekoälyn hyötyjä ja riskejä kyseiseen työhön tai työtehtävään liittyen. Keskeistä on, että käytännön kokeilu on pakollista eikä oppiminen jää pelkkien esitysten varaan. Eräs haastateltava ehdotti, että työpajassa rakennettaisiin esimerkiksi tekoälyagentti tiettyyn tarkoitukseen ja keskusteltaisiin mentorin kanssa siihen liittyvistä eduista, haitoista ja riskeistä, jotta tekoälyn mahdollisuudet ja rajat sisäistetään. Toisena työpajatyyppinä ehdotettiin tilaisuuksia, joissa esihenkilön ja hänen tiiminsä työtehtävät ja rutiinit puretaan auki. Prosessien purkamiseen on tärkeää osallistaa koko tiimi, sillä se sitouttaa työntekijät muutokseen ja auttaa havaitsemaan tehtävät, jotka voidaan antaa tekoälylle. Tekoälylukutaidon vahvistamiseksi ehdotettiin tietoiskuja siitä, miten kielimallit toimivat ja miksi niiden tuotoksia on arvioitava kriittisesti.

Eräs haastateltava kuvaili case-pohjaisten työpajojen hyötyjä näin:

> **”Case-pohjainen työpaja/hackathon tms., jotta voidaan nopeasti kehittää paljon ideoita ja konsepteja, joita jaetaan yhdessä ja arvioidaan dialogisesti (luodaan osaamista ja yhteistä näkemystä tekemisen lomassa). Tuottaa usein psykologista turvallisuutta, yhteisöllisyyttä ja on hauskaa…”** (H1, kirjallinen kommentti).

Osa haastateltavista korosti, että esihenkilöt tarvitsevat nimenomaan omaan työrooliinsa suunnattua koulutusta siitä, mitä tekoälyjärjestelmät esihenkilötyölle merkitsevät ja miten niitä voi hyödyntää johtamisessa. Tekoälykoulutusten sisällöstä riippumatta niiden tulee olla hyvin valmisteltuja, ja niiden vetovoimaa voidaan parantaa konkretisoimalla tekoälyratkaisun hyödyt, esimerkiksi laskemalla saavutettava ajansäästö. Koska esihenkilöiden ymmärrys tekoälystä vaihtelee suuresti, kohdennetuissa koulutuksissa pidettiin tärkeänä riittävää aikaa ja toistoa asioiden sisäistämiseen. Haastateltavien mukaan kenenkään ei tulisi pudota kyydistä osaamisen vaihdellessa: koulutus voidaan järjestää niin sanotusti heikoimman lenkin ehdoilla ottamalla lähtötasoksi se työntekijä, jolla on vähiten tietoa, tai vaihtoehtoisesti tarjota koulutuksia eri lähtötasojen mukaan.

Muutosjohtamisen koulutukset

Muutosjohtamiseen liittyvä tuki nousi aineistossa keskeiseksi kehittämisen alueeksi. Esihenkilöille tulisi kehittää kykyä kannustaa ja resursoida tiimiään sekä tunnistaa, kenellä on vahvuuksia toimia muutoksen veturina.

Osa haastateltavista ehdotti koulutusta, jossa yhdistyvät sekä tekninen osaaminen että muutosjohtamisen taidot:

> **”Esihenkilölle koulutus, jossa sekä teknisen osaamisen taitoja että myös muutosjohtamisen taitoja, jotta esihenkilö ymmärtää, mikä on mahdollista tehdä tekoälyllä, mutta myös osaa johtaa muutoksen läpi. Lisäksi esihenkilön tulee ymmärtää riskit” (H26, kirjallinen kommentti).**

Muutosvastarinnan käsittelyn tarpeen tunnistaminen, hyvien toimintatapojen jakaminen ja niiden käytäntöön viemisen harjoittelu koettiin myös tärkeiksi, jotta esihenkilöt kykenevät tukemaan työntekijöitä, näyttämään esimerkkiä ja auttamaan esteiden ylittämisessä.

Esihenkilöille ehdotettiin myös valmennuksia, joissa työstetään uudistumiskyvykkyyden johtamista. Työhyvinvoinnin parantamiseen muutosten keskellä sopisi täsmäkoulutus, jossa käsitellään aivojen toimintaa ja keinoja, joilla yksilö voi hallita omaa kognitiivista kuormaansa. Lisäksi voitaisiin kehittää esihenkilöille suunnattu koulutusohjelma, jossa kartoitetaan heidän tiiminsä nykytila ja potentiaali sekä suunnitellaan sen pohjalta pitkäjänteiset kehitystoimet.

Yksi haastateltava korosti, ettei oppimisen tarvitse tapahtua yksittäisenä kurssimoduulina, vaan oppimista tulisi tukea monimuotoisilla tavoilla. Hän kuvasi omaa oppimismetodiaan, jossa tekoäly kokoaa kerran viikossa tiivistelmän ajankohtaisista, kiinnostavista artikkeleista, ja ehdotti vastaavaa säännöllistä tiivistelmien tuottamista esihenkilöille. Johtamistaitojen vahvistamiseen hän ehdotti niin ikään monimuotoista lähestymistapaa: itsenäistä lukemista, sparrailua tekoälyn kanssa sekä keskustelua mentorin kanssa. (H5).

Sisäiset tekoälyvalmentajat, mentorit ja arjen tuki

Toistuvin haastateltavien esiin nostama osaamisen kehittämisen ratkaisu oli organisaation sisäinen tekoälyvalmentaja tai -mentori:

> **”AI PT (=personal training), jotta jokainen saa omassa roolissaan riittävän tuen” (H59, kirjallinen kommentti).**

Eräs haastateltava piti tätä erityisen toimivana ja viittasi esimerkkiin, jossa johtoryhmässä kahta johtajaa kohti oli nimetty yksi oma AI-valmentaja. Hän piti tärkeänä, että valmentajat ovat hyvin perehtyneitä tekoälyyn ja ymmärtävät myös siihen liittyviä haasteita. (H4). Useampi haastateltava korosti, että organisaation sisäisen AI-osaajan etuna on nimenomaan organisaation arjen tuntemus. Erään haastateltavan mukaan olisi ulkopuolisiin kouluttajiin verrattuna parempi, jos organisaation sisältä löytyisi tekoälyyn perehtynyt henkilö, joka ymmärtää organisaation piirteet ja haasteet ja voi järjestää koulutusta niihin painottuen (H61).

Konkreettisesti esihenkilölle suunnattu tekoälytuki voisi olla esimerkiksi kolmen tunnin henkilökohtainen tapaaminen AI-osaajan kanssa. Yhteisessä valmennushetkessä käytäisiin läpi, miten

esihenkilö voi omassa arjessaan hyötyä tekoälystä, jotta hän ymmärtää sen hyödyllisyyden konkreettisesti ja osaa motivoida siihen tiimiään (H26). Arjen tukena mainittiin myös tiimien niin sanottu vierihoito, jossa tekoälyasiantuntija työskentelee tiimin tai esihenkilön lähellä ja auttaa soveltamaan työkaluja suoraan arkeen. Lisäksi jotkin organisaatiot ovat hyötyneet nimetyistä AI-muutosvalmentajista ja matalan kynnyksen sparraushetkistä, joissa esihenkilö tai työntekijä saa kahdenkeskistä ohjausta kokeneemmalta kollegalta.

Ulkopuolinen apu arjen tuntemukseen kytkettynä

Koska organisaation sisäinen tekoälyosaaminen ei aina riitä, ulkopuolista apua, kuten konsultteja, kannattaa hyödyntää tarvittaessa. Sopiva muoto vaihtelee kertaluonteisesta koulutuksesta pidempiaikaiseen valmennukseen resurssien ja oppimistarpeen koetun tärkeyden mukaan. Eräs haastateltava kuitenkin varoitti, ettei ulkopuolinen konsultti tunne organisaation tarpeita ja arkea, jolloin koulutus voi jäädä irralliseksi:

> **”– – jos joku konsultti tulee arvailemaan, että kyllä te voitte varmaan näin ja näin käyttää sitä [tekoälyä] niin se ei ehkä auta ketään – – Jää sitten vähän ehkä irralliseksi monesti kun ei ymmärretä ihan sitä tekemisen ydintä mitä koitetaan tekoälyllä avittaa”** (H61).

Ehtona ulkoiselle koulutukselle nähtiinkin se, että opit saadaan kytkettyä organisaation todelliseen toimintaan. Ulkopuolista näkemystä voidaan hakea myös kutsumalla johtoryhmään sparraajia haastamaan nykyistä ajattelua sekä kuuntelemalla startup-yrityksiä tai kutsumalla niiden edustajia kertomaan omasta toiminnastaan. Ulkopuolista osaamista hyödyntäviä valmennuksia ehdotettiin kohdennettavaksi myös ylimmälle johdolle niin, että koulutuksen sisältö räätälöidään nimenomaan heidän tarpeisiinsa.

Vertaisoppiminen ja kokemusten jakaminen

Monipuolinen tiedon jakaminen ja vertaisilta oppiminen olivat keskeisiä osaamisen kehittämisen hyviksi todettuja keinoja. Eräs haastateltava nosti esille pienryhmävalmennukset: hänen organisaatiossaan eri toimintojen esihenkilöt kokoontuvat säännöllisesti esimerkiksi Teamsissa jakamaan kokemuksiaan, mikä on osoittautunut tehokkaaksi maantieteellisesti hajautuneessa arjessa. Hän piti tärkeänä onnistumisten ja kokeilujen näkyväksi tekemistä ja ehdotti koko yhteisölle suunnattua Teams-blogia, johon jaettaisiin arjen kokeiluja (H60). Toinen haastateltava ehdotti esihenkilöiden yhteistä pohdintaa ja verkostoitumista, kuten niin sanottuja esihenkilösohvaryhmiä, joissa kokoonnutaan säännöllisesti jonkin johtamisteeman äärelle (H5). Lisäksi ehdotettiin käytäntöyhteisön (community of practice) luomista, jossa käsiteltäisiin parhaita käytäntöjä, vinkkejä, huolenaiheita ja konkreettisia tekoälyn käyttötapauksia. Kokemusten jakamista voidaan edistää myös siihen liitettävällä kannustinjärjestelmällä.

Kokemusten jakamista organisaation sisällä yli osastorajojen pidettiin tärkeänä, ja sitä voidaan tukea monin käytännön keinoin. Se voi tapahtua esimerkiksi työntekijöiden itse toteuttamilla tietoiskuilla ja tapahtumilla sekä jakamalla käyttäjätarinoita esimerkiksi videoina, joissa eri tehtävissä toimivat työntekijät kertovat konkreettisia vinkkejä oman työnsä tehostamisesta. Epämuodolliselle keskustelulle ja tekoälykokemusten jakamiselle on hyvä jättää tilaa myös arjessa esimerkiksi aikataulullisesti väljillä tapaamisilla.

Oppimisen lähteitä kannattaa hakea myös oman organisaation ulkopuolelta havainnoimalla muita alan toimijoita, jotta kaikkia kokeiluja ja virheitä ei tarvitse tehdä itse:

> **”Tässäkin asiassa on hyvä katsoa vähän, että mitä maailmalla tapahtuu ja mitä muut tästä pohtii. Ja sitten mukauttaa sitä meidän kontekstiin. Et onneksi ei kaikkia tarvitse ihan itse keksiä”** (H11).

Eräs haastateltava ehdotti toimialarajat ylittävää oppimista, jossa mediatalon esihenkilöt keskustelisivat esimerkiksi pankkien, operaattoreiden tai lentoyhtiöiden esihenkilöiden kanssa yhteisistä, universaaleista tekoälyhaasteista (H4). Koska myös media on nykyään digitaalista liiketoimintaa, näiden alojen kanssa on hänen mukaansa yhteisiä kysymyksiä esimerkiksi luottamukseen liittyen.

Toistuvin haastateltavien esiin nostama osaamisen kehittämisen ratkaisu oli organisaation sisäinen tekoälyvalmentaja tai -mentori.”

Käytännössä yhteistä oppimista tukisivat myös ajan tasalla olevat materiaalit työntekijöiden osaamisesta ja siitä, mitä heidän tulisi oppia. Tässä apuna voisi olla tietopankki, joka sisältäisi esimerkiksi tekoälyn käytön pelisäännöt, promptikirjaston (kokoelma tekoälylle syötettäviä valmiita kehotteita) sekä ohjeita ja ideoita tekoälyn käyttöön. Lisäksi ehdotettiin, että henkilöstöhallinto ylläpitäisi tietokantaa, jossa kuvataan työntekijöiden tekoälyosaamista.

3.4.2. OSAAMISEN KEHITTÄMISEN EDELLYTYKSET JA RAKENTEET

Resurssit

Osaamisen kehittäminen ei tapahdu arjen ohessa, vaan edellyttää konkreettisia resursseja. Haastatellut korostivat tarvetta varata kunnolla aikaa osaamisen kehittämiseen työajalla:

> **”– – ylemmän johdon on oikeasti priorisoitava tekemistä ja luotava tilaa – – se ei tapahdu itsestään. Normaalin arjen ohessa ei tiimeillä ja työntekijöillä riitä aika ja mentaalienergia irrottautua siitä normaalista arjesta pohtimaan sitä miten tätä tekemisen tapaa pitäisi muuttaa”** (H12).

Lisäksi tarvitaan helpompaa pääsyä tekoälysovellusten maksullisiin lisensseihin ja kokeiluympäristöihin. Yhtenä keinona ehdotettiin maksullisen lisenssin tarjoamista johonkin yleiseen tekoälysovellukseen koko henkilöstölle, jotta kokeilut eivät riipu yksittäisten työntekijöiden halusta maksaa lisensseistä omista varoistaan. Lisäksi kannattaa tuoda työprosessien asiantuntijuus ja tekoälyn kehittämisosaaminen lähemmäs toisiaan esimerkiksi sijoittamalla substanssitaustainen kehittäjä työskentelemään fyysisesti lähelle tiimiä, jonka osaamista, prosesseja tai työkaluja on kehitettävä tekoälyyn liittyen.

Kokeilujen ohjaus ja kehittymisen seuranta

Osaamisen kehittämistä tukee se, että tekoäly- ja johtamisosaamiseen liittyviä kokeiluja ohjataan ja niiden tuloksia seurataan. Haastatteluissa ehdotettiin, että jokaiselle tekoälyprojektille asetetaan mittari ja tavoite, joiden avulla projektin johtaja ja ylin johto voivat seurata ja osoittaa liiketoiminnalle tekoälyn käytöstä koituvaa arvoa. Ideoiden keräämiseksi ehdotettiin virtuaalista aloitelaatikkoa ja organisaation omiin sovelluksiin rakennettuja jatkuvan palautteen toimintoja, kuten mahdollisuutta arvioida toiminnallisuuksien hyödyllisyyttä. Keskeistä on myös toimintamalli, jossa päätetään nopeasti, jatketaanko, skaalataanko vai lopetetaanko kokeilu.

Osaamisen kehittymisen seurannan tueksi ehdotettiin tekoälyosaamisen lisäämistä osaksi esihenkilön osaajakuvausta. Osaajakuvauksella tarkoitetaan tässä rekrytoinnissa ja henkilöstöstrategiassa käytettävää koontia niistä taidoista ja ominaisuuksista, joita tietyssä tehtävässä tarvitaan. Sitä voidaan hyödyntää esihenkilön lähtötason arvioinnissa, kehityksen itsearvioinnissa ja

oppimispolun hahmottamisessa. Esihenkilöille on hyvä asettaa selkeät ja seurattavat tavoitteet sekä arvioida kehittymistä säännöllisesti, jolloin heiltä voidaan edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittymistä ja uteliaisuutta uuden oppimiseen. Oppimisen mittareiden tehtävänä on tehdä muutoksen vaikutukset näkyviksi ja vahvistaa kokemusta työn sujuvuudesta ja merkityksellisyydestä.

Salliva ilmapiiri ja turvallinen tunneilmasto

Haastateltavat painottivat, että osaamisen kehittämisen edellytyksenä on avoin ilmapiiri, jossa kokemuksia uskalletaan jakaa ja siihen jopa kannustetaan. Eräs haastateltava piti tärkeimpänä keinona viestintää siitä, että aloittelijuus tekoälyn kanssa on sallittua. Hänen mukaansa tekoälyn käyttöä ei tarvitse piilotella, vaan kokemuksia tulisi voida jakaa avoimesti ilman pelkoa siitä, että jotakin tehdään väärin:

> **”– – miten kannustaa ihmisiä niinku jakamaan niitä kokemuksia niin just se että olisi semmoinen ilmapiiri että ei tarvitsisi jotenkin niinku hävetä tai pelätä sitä että tässä nyt jotenkin mokaa”** (H11).

Tähän liitettiin myös ajatus tekoälyosaamisen riittävän hyvän tason määrittämisestä.

Osaamisen kehittäminen edellyttää myös tunnetason turvallisuutta. Sen edistämiseksi ehdotettiin foorumeita, joissa peloista ja epävarmuuksista voidaan keskustella avoimesti, sekä anonyymejä ”pulssikyselyitä” eli tilannekatsauksia siitä, miltä muutos tuntuu ja miten tukea voidaan kohdentaa. Keskeisiä ovat myös esihenkilölle annettava tuki erilaisten asenteiden käsittelyyn ja psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen sekä kollegiaalinen tuki.

Viestintä

Viestintä nähtiin keskeisenä osana tekoälymurroksen johtamista ja esihenkilöiden osaamisen kehittämistä. Hyvänä lähtökohtana pidettiin yhtenäistä ja innostavaa näkemystä tekoälyn roolista osana strategiaa, jota viestitään sekä sisäisesti että ulkoisesti ja joka jalkautetaan osaksi arjen tekemistä työntekijöitä osallistavalla tavalla. Haastatteluissa korostui myös viestinnän oikea-aikaisuus: viestintä on syytä toteuttaa hyvissä ajoin ja ottaa työntekijät mukaan tekoälyn kehitystyöhön jo varhaisessa vaiheessa. Käytännön viestintäkanavina ehdotettiin esimerkiksi säännöllisiä uutiskirjeitä, intranettiin tuotettavia sisältöjä ja viikoittaisia tekoälyklinikoita, joissa käydään läpi teknologian kehitykseen tai uusiin käyttötapauksiin liittyviä asioita tai käsitellään osallistujien ajankohtaisia haasteita tekoälyn käytössä.

Haastateltavat korostivat tarvetta selkeään viestintään organisaation tavoitteista ja siitä, miten tekoälytavoitteet hyödyttävät työntekijää tai esihenkilöä itseään. Esihenkilöille on tarjottava ylhäältä päin selkeä ja realistinen kuva organisaation muutosprosessista, jotta he kykenevät sanoittamaan muutoksen omille tiimeilleen, ja heille on annettava riittävästi aikaa viestiä muutoksesta eteenpäin:

> **”– – pitää olla joku tällainen niinku realistinen tilannekuva, jota jaetaan laajasti ympäri organisaation ehkä niinku esihenkilölle ennen kaikkea että he pystyy sitten sanottamaan sitä omille tiimeilleen että – – missä ollaan menossa ja mikä on tän homman nimi?”** (H2).

Toinen keskeinen viestinnällinen teema oli sallittujen tekoälytyökalujen raamittaminen: organisaation on viestittävä selkeästi, mitä työkaluja saa käyttää, mitkä ovat sallitut rajat esimerkiksi tietosuojan näkökulmasta ja mitä seuraamuksia näiden rajojen ylittämisestä on.

Tekoälyn käytön hallinta ja vastuullisuus

Osaamisen kehittämiseen liittyy myös tekoälyn vastuullisen käytön ohjaaminen (AI governance). Haastatteluissa mainittiin esimerkkinä ympäristövastuun vuoksi tehtävät tekniset rajoitukset, joilla estetään esimerkiksi raskaat massa-ajot tai paljon energiaa ja vettä kuluttavien audiovisuaalisten tuotosten luominen tekoälytyökaluilla. Lisäksi ehdotettiin rajattuja käyttöoikeuksia ja ohjausta, kuten vähemmän kokeneiden työntekijöiden käytön rajaamista ja kokeneemman kollegan tukea. Keskeistä on tekoälyn käytön jatkuva kriittinen arviointi ja turhan käytön välttäminen.

4.

Johtopäätökset ja suositukset

Ennen johtopäätösten esittelyä todettakoon, että tälläkin tutkimuksella on monia rajoituksia. Ensinnäkin kirjallisuuskatsaus ei tarkoituksellisesti ole kattava, koska se toteutettiin narratiivisena eikä järjestelmällisenä katsauksena. Toiseksi tutkimuksen tapausorganisaatiot olivat jo ottaneet tekoälyä käyttöön, joten aineisto painottuu organisaatioihin, jotka ovat tekoälyn käyttöönotossa vähintäänkin alkuvaiheen ohittaneita. Kolmanneksi löydökset perustuvat haastateltujen omiin kuvauksiin, eivät havainnoituun toimintaan tai mitattuihin vaikutuksiin. Tämä pitää ottaa huomioon tuloksia tarkasteltaessa. Se oli myös syy sille, että johtamismallien vaikutuksia esimerkiksi liiketoiminnan tuloksiin tai työhyvinvointiin ei ollut mahdollista arvioida. Aineisto tarjoaa mielenkiintoisen mutta rajallisen kuvan syksyn 2025 ja kesän 2026 väliseltä ajalta tekoälymurroksesta, jonka oli sysännyt vauhtiin vuoden 2022 loppupuolella alkanut generatiivisen tekoälyn yleistyminen. Tekoälymurros oli tässä vaiheessa joitakin media-alan organisaatioita ravistellut ja toisia enemmänkin vain tärisyttänyt.

Vaikka tutkimuksen kohteena olivat nimenomaan media-alan organisaatiot, tekoälyn käyttöönottoon liittyvät johtamishaasteet eivät ole vain media-alalle ominaisia. Kysymykset työn organisoinnista, osaamisen kehittämisestä, muutosvastarinnasta ja johtamiskäytäntöjen uudistamisesta ovat keskeisiä myös muilla toimialoilla, joilla generatiivinen tekoäly on muuttamassa työn tekemisen tapoja. Tässä mielessä tulokset tarjoavat näkökulmia, joita voidaan soveltaa laajemminkin työelämän kontekstissa, vaikka jotkin havainnot ja esimerkit kumpuavatkin media-alan erityispiirteistä.

4.1. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tekoälyn käyttöönoton johtaminen vaatii tasapainoilua harkitun hallinnan ja koordinoitujen kokeilujen välillä (tutkimuskysymys 1)

Suomalaisessa kontekstissa *Toimitus 2.0* -hanke (Ritala ym., 2025) ja mediatalojen käytännöt (Arola, 2025; Vehkoo, 2025) osoittavat, että tekoälyn käyttöönoton tavat vaihtelevat organisaation koon, resurssien ja strategisten tavoitteiden mukaan. Esimerkiksi Alma Media on rakentanut laajoja kehityshankkeita, Yleisradio on kehittänyt omaa Yle GPT -alustaa ja työstänyt eettisiä periaatteita ja A-lehdet ovat hyödyntäneet tekoälyä erityisesti käännöksissä, hakukoneoptimoinnissa sekä metatyön helpottamisessa. Löydöksemme ovat aiemman tutkimuksen (Ritala ym., 2025) kanssa samoilla linjoilla siinä, etteivät tekoälyn käyttöönoton johtamismallit ole yhdenmukaisia, vaan vaihtelevat kontrollikeskeisestä ohjauksesta osallistavaan kehittämiseen.

Ylätasolla löydöksemme tapausorganisaatioiden johtamismalleista mukailevat tutkimuskirjallisuudessa tunnistettuja tyypillisiä johtamismalleja. Tutkimuksemme tapausorganisaatioiden käyttämistä tekoälyn käyttöönoton johtamismallien kokonaisuuksista *keskitetysti ohjattu ja hallittu eteneminen* mukailee ylhäältä alas -mallia, jossa johto määrittelee tavoitteet ja ohjaa käyttöä. *Hajautunut ja oppimiseen nojaava eteneminen* -kokonaisuus pohjautuu alhaalta ylös -malliin, jossa työntekijöiden omaksumat käytännöt tunnistetaan ja virallistetaan. (Li, 2023; Tursunbayeva & Gal, 2024). Kolmas johtamismallien kokonaisuus, *ohjelmamainen skaalaus ja koordinoitu tuki*, näyttäy-

tyy niiden yhdistelmänä. Siinä organisaatio pyrkii johtamaan ylhäältä eri työntekijäryhmille räätälöityjä tapoja ottaa tekoäly käyttöön ja samalla kannustaa työntekijöitä kokeilemaan jatkuvasti uusia käyttötapoja ja -tarkoituksia sekä jakamaan kollegojen kesken oppeja tekoälyn käytöstä.

Keskeistä ei ole kuitenkaan se, että löydöksemme sopivat monilta osin aiemmin havaittuihin teknologian käyttöönoton muotteihin. Kuten aiemmin olemme jo esittäneet, tapausorganisaatioissa havaitut johtamismallit tulee ymmärtää ennen kaikkea painotuksina, ei toisensa poissulkevina kategorioina. Käytännössä eri mallien piirteet voivat esiintyä samanaikaisesti. Yhdessä organisaatiossa, varsinkin tekoälyn käyttöönotossa jo pidemmälle edenneessä, voi samanaikaisesti olla keskitetysti koordinoituja toimintoja, itsenäisesti kokeilevia yksiköitä sekä tiimejä, joilla tekoälyn käyttöönotto on vielä alkuvaiheessa. Mallit eivät myöskään ole staattisia, vaan ne voivat seurata toisiaan ajallisesti, vaikka tapausorganisaatioidemme ei havaittukaan etenevän mallista toiseen yhtenäisessä järjestyksessä. Alan yleinen suunta viittaa kuitenkin siihen, että murroksen alkuvaiheessa hajautunut ja kokeiluihin perustuva eteneminen voi olla luonteva tapa lähteä liikkeelle, kun teknologisesti osaavat yksilöt vievät kehitystä eteenpäin oma-aloitteisesti. Käyttöönoton edetessä johdon tarve koordinoida, priorisoida ja kytkeä kokeilut osaksi laajempaa kokonaisuutta voi kuitenkin helposti korostua. Siksi johtamismallia ei ole mielekästä tarkastella yksittäisenä valintana, vaan jatkuvasti muotoutuvana kokonaisuutena, jossa hallinnan, skaalauksen, oppimisen ja kokeilujen painotuksia sovitetaan organisaation tilanteeseen ja tekoälyn käyttöönoton vaiheeseen.

Ilman strategista suuntaa kokeilut voivat jäädä irrallisiksi, mutta ilman arjen käytännöistä nousevaa ymmärrystä ne eivät välttämättä vastaa todellisiin tarpeisiin.”

Haastatteluissamme eniten kannatusta sai johtamistapa, jossa avoin kokeilukulttuuri yhdistyy sitä tukeviin rakenteisiin ja johdon strategiseen ohjaukseen. Tällainen yhdistelmä edellyttää kuitenkin kahta asiaa. Ensinnäkin tiedon on kuljettava samanaikaisesti ylhäältä alas ja alhaalta ylös. Johdon tehtävänä on määrittää muutokselle yhteinen suunta sekä tehdä valintoja siitä, mitä kehityspolkuja organisaatiossa edistetään. Työntekijöiden arjesta nouseva tieto puolestaan auttaa tunnistamaan, missä tekoälylle on sopivia ja organisaation kannalta arvokkaita käyttökohteita. Ilman strategista suuntaa kokeilut voivat jäädä irrallisiksi, mutta ilman arjen käytännöistä nousevaa ymmärrystä ne eivät välttämättä vastaa todellisiin tarpeisiin.

Toiseksi hajautuneille kokeiluille tarvitaan selkeä omistaja eli taho, joka vastaa niiden koordinoinnista, seurannasta ja eteenpäin viemisestä. Jos vastuu jää epäselväksi, kokeilut voivat jäädä yksittäisiksi piloteiksi, joiden opit eivät leviä tai skaalaudu koko organisaation tasolle. Omistajuus kokeiluista voi sijoittua esimerkiksi henkilöstöhallintoon, tekoälystä vastaavaan kehitystiimiin tai hankekohtaisille vastuuhenkilöille riippuen organisaation rakenteesta, eri tiimeissä olevasta osaamisesta ja resursseista sekä käyttöönoton vaiheesta.

Huomionarvoista oli myös se, että aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa (Ritala ym., 2025) tunnistettu arvopohjainen käyttöönoton malli ei ilmennyt aineistossamme selkeästi. Arvoihin ja eettisiin periaatteisiin nojautuva lähestymistapa ei ohjannut vahvasti yhdenkään tapausorganisaation tekoälyn käyttöönottoa. Sen sijaan yleisempi näkemys oli, että organisaation olemassa olevat arvot näkyvät tekoälyn käyttöönotossa ja arjen käyttötavoissa. Tutkimuksen tapausorganisaatioissa ei ollut uudistettu virallisia arvoja ohjaamaan tekoälyn käyttöönottoa ja käyttöä millään tietyllä tavalla. Organisaation arvot näyttäytyivät siten enemmän taustalla vaikuttavana viitekehyksenä kuin käyttöönottoa aktiivisesti jäsentävänä johtamismallina.

Digitalisaation moukaroimalla media-alalla on hyvät kortit tekoälymurroksessa onnistumiseen, mutta generatiivisen tekoälyn jatkossa tuomia muutoksia ei pidä aliarvioida (tutkimuskysymys 2)

Jo nyt on ilmeistä, että ChatGPT:n vuoden 2022 julkaisusta lähtenyt generatiivisen tekoälyn murros on noussut media-alalla nopeasti merkittäväksi asiaksi. Generatiivinen tekoäly muokkaa jatkuvasti journalistista työtä, johtamista ja organisaatiokulttuuria.

Aiempi tutkimus kuvaa tätä kehitystä usein kaksijakoisesti. Tekoäly tarjoaa huomattavia mahdollisuuksia tehokkuuden lisäämiseen, uudenlaisten sisältöjen tuottamiseen ja kilpailuedun rakentamiseen, mutta samalla se haastaa journalistisia arvoja, työn merkityksellisyyttä ja yleisön luottamusta (Cools ym., 2024; Nam, 2024). Omissa haastatteluissamme nousivat esiin samat teemat. Havaintomme tukevat myös muiden tutkijoiden löydöksiä (Dodds ym., 2026; Mari, 2024) siitä, että media-alan toimijoiden tekoälyyn liittämät pelot ja erityisesti odotukset jatkavat monin tavoin aiemmista teknologisista murroksista tuttua kehityskulkua. Tämä näkyi myös siinä, miten haastateltavat kuvasivat alan valmiutta kohdata tekoälymurros. Monet rinnastivat tekoälyn aiempiin

Media-ala ei kohtaa tekoälyä valmistautumattomana.”

digitaalisiin muutoksiin, erityisesti internetin tuloon, ja arvioivat, että aiemmat murrokset ovat ajan myötä vahvistaneet organisaatioiden muutosvalmiutta ja kokeiluihin perustuvaa toiminta-kulttuuria. Tässä mielessä media-ala ei kohtaa tekoälyä valmistautumattomana. Pitkä digitalisaatiokehitys on jo totuttanut alan toimijat teknologiavetoiseen muutokseen.

Samalla generatiivinen tekoäly kuitenkin eroaa aiemmista teknologia-aalloista tavalla, joka tekee tästä media-alan toimijoiden valmiudesta vain osittaisen. Haastatteluissa korostui erityisesti se, että generatiivinen tekoäly näyttäytyy media-alan toimijoille käännekohtana, jonka he kokevat koskettavan journalismia syvemmin kuin monet aiemmat teknologiset muutokset. Toisin kuin esimerkiksi internetin tai matkapuhelinten yleistyminen, tekoäly pakottaa pohtimaan toiminnan eettistä perustaa laajasti ja asettaa kysymyksiä median legitimiteetistä. Lisäksi tekoälyä ei kuvattu pelkästään työvälineenä, vaan myös eräänlaisena työkumppanina. Osa haastateltavista arvioi sen voivan tulevaisuudessa saada jopa ihmisen tai toisen teknologian työtä ohjaavan roolin. Näiltä osin aiemmat murrokset eivät tarjoa täysin tähän hetkeen sopivaa vertailukohtaa, vaan tekoäly edellyttää uudenlaista eettistä ja johtamiseen liittyvää harkintaa.

Suomalaisen media-alan tekoälymurroksen nykytila näyttäytyy aineiston perusteella suhteellisen suunnitelmallisena siirtymänä kohti syvällisempää organisaatiotason muutosta, joka on hidasta ja resursseja vaativaa. Alkuvaiheen hajanaiset ja yksilövetoiset kokeilut ovat vähitellen kehittymässä kohti strategisempaa ja tavoitteellisempaa otetta. Tekoäly on jo tullut osaksi monien työntekijöiden arkea erityisesti rutiininomaisissa tehtävissä, kuten litteroinnissa, tiivistämisessä ja kääntämisessä. Käyttöönoton aste kuitenkin vaihtelee huomattavasti sekä organisaatioiden välillä että niiden sisällä. Haastateltavat kuvasivat käynnissä olevan ”hypevaiheen” vähitellen tasaantuvan arkiseksi käytöksi, vaikka teknologian kehitysvauhtia pidettiin aidosti nopeana. Muutosjohtajuutta tullaan kuitenkin tarvitsemaan paljon jo senkin vuoksi, että työntekijät jakautuvat tällä hetkellä innokkaisiin edelläkävijöihin ja varovaisempiin odottajiin.

Tämän nykytilan perusteella keskeinen johtopäätöksemme on, että tekoälymurroksen suurin pullonkaula ei ole niinkään teknologinen vaan organisatorinen. Teknologia tuottaa jo nyt konkreettisia hyötyjä erityisesti rutiinitehtävien tehostamisessa, mutta laajempi läpimurto edellyttää

> **Tekoälymurroksen suurin pullonkaula ei ole niinkään teknologinen vaan organisatorinen.”**

prosessien rakenteellista uudistamista, koko henkilöstön osaamistason parantamista ja toimintamallien laajempaa uudelleenarviointia. Etenemistä hidastavat kolme keskeistä jännitettä. Ensinnäkin tekoälyn tehokas hyödyntäminen edellyttää selkeää työprosessien määrittelyä, jota monessa organisaatiossa ei ole tehty. Tämä prosesseihin liittyvä haaste on tehnyt näkyväksi sen, että vakiintuneet toimintatavat eivät ole merkittävällä tavalla tekoälyllä tuettavissa tai automatisoitavissa, jollei niitä ole kunnolla kuvattu. Enää ei riitä, että ihmiset voivat epäselvissä työnkuluissa virhetilanteen sattuessa ratkaista tilanteen joustavasti vaikka työkaverille soittamalla. Toiseksi lyhyen aikavälin kustannussäästöjen tavoittelu on ristiriidassa niiden investointien kanssa, joita tekoälyn vieminen osaksi prosesseja edellyttää. Tekoälylle sopivien ja liiketoiminnan tavoitteiden kannalta tarpeeksi tärkeiden prosessien tunnistaminen ja kehittäminen vaatii osaamista, aikaa ja motivoituneita työntekijöitä. Kolmanneksi haasteeksi nousee esiin vastuullinen käyttö, johon kuuluvat erityisesti tekoälyn tuottamien sisältöjen tarkistaminen sekä periaate, jonka mukaan lopullinen päätösvalta ja journalistinen vastuu säilyvät ihmisellä. Näiden ihanteiden mukainen toiminta voi viedä osan saavutetuista tehokkuushyödyistä. Ovatko organisaatiot valmiita myöntämään tämän ja toimimaan silti vastuullisesti?

Esihenkilöiden osaamistarve on ilmeinen mutta organisaatioissa yhä jäsentymätön. Tekoälylukutaitoon panostaminen on kuitenkin varma valinta (tutkimuskysymys 3)

Tekoälyä hyödyntävässä työpaikassa esihenkilöiden osaamistarpeet voidaan jäsentää kahteen pääkokonaisuuteen: työn ja teknologian yhteensovittamiseen sekä ihmisten ja suorituksen johtamiseen. Tältä osin löydöksemme ovat yhdenmukaisia aiemman teknologian hyväksyntää koskevien tutkimusten kanssa (Hong, 2022; Kelly ym., 2023; Shao ym., 2025). Niissä korostuvat tekoälyn koettu helppokäyttöisyys ja hyödyllisyys sekä yksilöiden, niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin, luottamus omiin kykyihinsä. Minäkyvykkyys eli usko siihen, että kykenee suoriutumaan tietystä tehtävästä ja saavuttamaan tavoitellun lopputuloksen, on siksi keskeinen näkökulma sekä esihenkilöiden osaamisen kehittämisessä että heidän johtamistyössään työpaikalla, jossa tekoälyn käyttö lisääntyy. Huomionarvoista kuitenkin on, ettei yhdessäkään tapausorganisaatiossamme

ollut systemaattisesti arvioitu, miten esihenkilöiden osaamistarpeet muuttuvat tekoälyn myötä. Osaamistarpeiden laajuus siis tunnistetaan, mutta ne ovat organisaatioissa vielä epäselviä. Näin ollen suunnitelmallinen esihenkilöiden tekoälyosaamisen kehittäminen ei toistaiseksi ole ollut mahdollista.

Työn ja teknologian yhteensovittaminen edellyttää esihenkilöltä ennen kaikkea tekoälylukutaitoa. Tällä tarkoitetaan riittävää ymmärrystä tekoälyn mahdollisuuksista ja rajoitteista, kykyä arvioida sen tuottamia sisältöjä kriittisesti sekä valmiutta ohjata käyttöä vastuullisesti. Lisäksi esihenkilö tarvitsee prosessiajattelua eli kykyä hahmottaa työprosesseja sekä tunnistaa niistä kohdat, joissa tekoäly voi aidosti tukea työn tekemistä tai ottaa joitakin tehtäviä hoitaakseen. Tähän liittyy ymmärrys toimialan keskeisistä normeista ja reunaehdoista liittyen lähdesuojaan ja journalistiseen vastuuseen, jotka näkyvät tietoturvan, tekijänoikeuksien ja toiminnan läpinäkyvyyden muista toimialoista poikkeavasta tärkeydestä. Ihmisten ja heidän suoritustensa johtamisessa puolestaan korostuvat realististen tavoitteiden ja odotusten asettaminen, tunteiden ja psykologisen turvallisuuden huomioiminen, työhyvinvoinnin tukeminen sekä uudistumiskyvykkyyden ja kokeilukulttuurin edistäminen. Näihin kytkeytyy myös tekoälyn aiheuttaman kognitiivisen kuorman hallinta, jota ei tulisi nähdä vain yksilön vastuuna vaan koko tiimiä ja organisaatiota koskevana kysymyksenä.

Näiden kahden kokonaisuuden pohjalta teemme kaksi keskeistä johtopäätöstä. Ensinnäkin aineistoon perustuvan tulkintamme mukaan ainoa selvästi uusi esihenkilöiden osaamisalue on juuri edellä kuvatun kaltainen tekoälylukutaito. Sen sijaan monet muut esiin tulleet ja haastateltavien tärkeiksi johtamistaidoiksi tai johtamisen painopisteiksi nimeämät asiat, kuten psykologisen turvallisuuden rakentaminen, muutosjohtaminen ja eettisen harkinnan painottaminen, ovat olleet esihenkilöiden osaamisen kehittämisen vakioaiheita jo pitkään. Tekoälymurroksen keskellä toimiville esihenkilöille ne saavat kuitenkin uuden painoarvon ja hieman erilaisen sisällön.

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

Toiseksi, vaikka haastateltavat korostivat erityisesti muutosjohtamisen merkitystä, käytännössä tekoälyn käyttöönottoa edistävässä esihenkilötyössä korostuu myös suorituksen johtaminen ja uuden teknologian sovittaminen arjen työkäytäntöihin. Keskeisin osaamisvaatimus ei siten liity yksittäisten työkalujen opetteluun, vaan kykyyn organisoida työtä uudelleen ja johtaa jatkuvaa uudistumista. Monessa organisaatiossa tätä vaikeuttaa puutteellinen prosessiajattelu, jota myös sivuttiin jo aiemmin organisaatioiden tekoälyn käyttöönoton nykytilaan liittyviä kitkakohtia käsiteltäessä (ks. sivu 41). Vai onko kyse sittenkään prosesseista, kun mietitään mihin kiinnittää huomiota tekoälyn käyttöönoton hyötyjen maksimoinnissa? Tekoälyn asiantuntijathan jo puhuvat siitä, että prosessien uudistamisen jälkeen edessä on työn tekemisen tapojen suunnittelu uudelleen puhtaalta pöydältä. Osa haastatelluista pitikin prosessiajattelun käsitettä liian kapeana ja suosi sen sijaan uudistumiskyvykkyyden käsitettä, joka kuvaa paremmin murrosta tilanteena, jossa vanhaa työtä katoaa ja kokonaan uutta työtä syntyy.

Esihenkilöiden osaamisen muutostarpeiden ytimessä on myös kyky johtaa työntekijöitä, joiden valmiudet ja halukkuus käyttää tekoälyä vaihtelevat huomattavasti. Media-alalla tämä tarkoittaa sitä, että johtamisessa on huomioitava työntekijöiden erilaiset kyvyt sekä heidän ammatillinen identiteettinsä, erityisesti journalistien kohdalla. Møllerin ja kollegoiden (2025) mukaan journalistien ammatillinen identiteetti vaikuttaa keskeisesti siihen, miten he suhtautuvat tekoälyyn ja hyväksyvät sen osaksi työtään. Myös haastattelemamme johtajat, esihenkilöt ja asiantuntijat korostivat, että esihenkilöiden tulee paneutua tekoälyn mahdollisuuksiin ja haasteisiin, antaa selkeä suunta sen käytölle sekä tukea työntekijöitä tavalla, joka huomioi heidän työtehtävänsä ja yksilölliset lähtökohtansa. Selkeä viestintä ja työntekijöiden tukeminen olivat keskeisiä myös Yin ja kollegoiden (2025) löydöksissä muutosjohtamisen käytännöistä, jotka edistävät nimenomaan tekoälyn eettistä käyttöönottoa.

Vaikka esihenkilön rooli on tekoälyn käyttöönotossa keskeinen, samalla esihenkilöt itse jäävät heiltä vaaditussa muutoksessa vielä melko vähälle tuelle. Tähän palaamme seuraavaksi käsitellessämme neljänteen tutkimuskysymykseemme liittyviä johtopäätöksiä.

Tekoälykkääksi pyrkivät esihenkilöt tarvitsevat tuekseen ongelmalähtöisiä koulutuksia ja räätälöityjä rakenteita (tutkimuskysymys 4)

Viimeisen tutkimuskysymyksemme osalta keskeinen havainto on, että esihenkilötyötä ja sen kehittämistä tukevat toimenpiteet toimivat parhaiten silloin, kun ne kiinnittyvät suoraan arjen työhön. Hyödyllinen tuki ei näyttäydy ensisijaisesti yksittäisinä koulutuksina tai yleisinä esityksinä, vaan ongelmalähtöisenä, käytännönläheisenä ja työprosesseihin sidottuna oppimisena.

Löydöksemme osoittavat, että käytännönläheisyyttä tarvitaan myös esihenkilöiden oppimisen tukemisessa. Lisäksi esihenkilöt kaipaavat organisaatiotason rakenteita, kuten yhteisiä reunaehtoja tekoälyn käyttöön ja sen avulla johtamiseen. Myös toivotaan tekoälyosaamisen kehittämistä vauhdittavia tavoitteita sekä riittävästi aikaa ja ymmärrystä uuden opetteluun kokeiluiden ja epä-

onnistumistenkin kautta. Samalla nämä käytännöt voivat vahvistaa esihenkilöiden luottamusta siihen, että organisaatio tukee jatkuvaa oppimista sen sijaan, että tekoäly näyttäytyisi ensisijaisesti uhkana tai ihmistyön vähentämisen välineenä. Tekoälyosaamisen kehittäminen tulisi siksi ymmärtää jatkuvana ja organisaation rakenteisiin juurrutettuna toimintona, ei yksittäisenä koulutustapahtumana tai epämääräisenä tekoälyn käytön lisäämistä vaativana vuositavoitteena.

Tutkimuksen huolestuttava havainto on, että esihenkilöitä on toistaiseksi tuettu varsin vähän tekoälyn käyttöönoton johtamisessa. Yhdessäkään tapausorganisaatiossa ei ollut toteutettu erityisesti esihenkilötyöhön suunnattuja tekoälykoulutuksia tai -valmennuksia. Jatkossa osaamisen kehittämisen tuki tulisi siksi kohdentaa nykyistä selvemmin esihenkilöroolliin: siihen, mitä tekoäly merkitsee johtamistyölle ja miten sitä voidaan hyödyntää työn, ihmisten ja suorituksen johtamisessa. Seuraavaksi esiteltävät suositukset käsittelevät tutkimuksen pohjalta parhaiksi valitsemiamme tapoja johtaa tekoälyn käyttöönottoa ja kehittää esihenkilöiden osaamista sellaiseksi, että he menestyvät myös tekoälyajan vaatimukset täyttävää työtä johtaessaan.

4.2. SUOSITUKSET

4.2.1. SUOSITUKSET TEKOÄLYN KÄYTTÖÖNOTON JOHTAMISMALLEIKSI

Tutkimustulostemme perusteella mikään yksittäinen tekoälyn käyttöönoton johtamismalli ei ole sellaisenaan muita parempi. Eri lähestymistapojen toimivuus riippuu muun muassa organisaation koosta, toimialasta, kulttuurista sekä tekoälyn käyttöönottoon liittyvistä kokemuksista, osaamisesta ja resursseista. Esimerkiksi isoissa ja hajautuneissa organisaatioissa korostuu tarve keskitetymmälle koordinoinnille, kun taas pienemmissä vapaampi kokeilukulttuuri voi toimia pidempään. Suositukset kuvaavat siksi ennen kaikkea sitä, miten eri mallien vahvuuksia voidaan yhdistää ja miten niiden tunnistettuja heikkouksia voidaan hallita. Suosituksista suurin osa painottuu konkreettisiin, lyhyellä aikavälillä käynnistettävissä oleviin toimenpiteisiin, joita organisaatiot voivat edistää osana strategiaprosessiaan jo nopeastikin. Erityisesti esihenkilöiden osaamisen kehittämisen suositusten kohta 3 (*Valmistaudu työn ja organisaation uudelleensuunnitteluun*, sivu 79) koskee toimenpiteitä, joita kannattaa pidemmällä aikavälillä juurruttaa osaksi organisaation toimintaa. Suositusten hyödyntämiselle sopiva ajankohta riippuu kuitenkin organisaatioiden tavoitteista ja yksilöllisistä piirteistä, kuten olemassa olevista rakenteista ja resursseista.

Haastatteluvaiheen ja erityisesti yhteiskehittämiseen osallistuneiden asiantuntijoiden näkemysten pohjalta suosittelemme media-alan organisaatioita ennen kaikkea harkitsemaan avoimen kokeilukulttuurin yhdistämistä sitä koordinoiviin rakenteisiin ja johdon strategiseen ohjaukseen. Koska ohjelmamaisen skaalauksen ja koordinoidun tuen (ks. lisää sivuilta 25–28) yhdistää kahden muun tunnistamamme mallin vahvuuksia, se sai aineistossa selvästi laajimman kannatuksen. Tässä mallissa johto määrittää muutokselle yhteisen suunnan, työntekijöiden arjesta nouseva tieto auttaa tunnistamaan tekoälyn konkreettisia käyttökohteita ja samalla mahdollistetaan ratkaisujen räätälöinti eri työntekijäryhmien tarpeisiin. Tekoälyn käyttöönottoa edistetään samanaikai-

Suosittelemme media-alan organisaatioita ennen kaikkea harkitsemaan avoimen kokeilukulttuurin yhdistämistä sitä koordinoiviin rakenteisiin ja johdon strategiseen ohjaukseen.”

sesti rinnakkaisissa, eri työntekijäryhmille suunnatuissa kehityspoluissa. Johdon on suositeltavaa olla jatkuvasti tilanteen tasalla, mahdollistaa kokeilut ja tehdä strategisia valintoja siitä, mitä kehityspolkuja viedään eteenpäin. Samalla on tärkeää käydä jatkuvaa ja osallistavaa vuoropuhelua työntekijöiden kanssa.

Miten käytännössä avoin kokeilukulttuuri yhdistetään koordinoiviin rakenteisiin ja strategiseen ohjaukseen? Ainakin näitä toimenpiteitä kannattaa harkita:

Rakenna kanavat tiedon kulkuun molempiin suuntiin. Ohjelmamaisen skaalauksen ja koordinoidun tuen mallin ydin on, että tieto liikkuu sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös. Johdon on viestittävä strateginen suunta selkeästi työntekijöille, ja työntekijöiden arjesta nousevalle tiedolle on luotava rakenteita, joiden kautta se päätyy johdon päätöksenteon tueksi. Keinoja tiedonjaolle voivat olla esimerkiksi tähän tarpeeseen tarkoitetut palautekanavat tai jonkun nimeäminen johtoryhmän ja työntekijöiden väliseksi AI-viestinviejäksi.

Mahdollista oppiminen yli yksikkörajojen. Koordinoidun mallin riskinä on, että osaaminen voi jäädä siirtymättä yksiköstä toiseen, joten tiedon siiloutumista on tärkeää ehkäistä aktiivisesti. Organisaation on siksi suositeltavaa rakentaa tietoisesti kanavia ja käytäntöjä, kuten tiedonjakotilaisuuksia ja työpajoja, joissa opit jaetaan tiimirajojen yli. Tiedonjakoon kannattaa osallistaa esimerkiksi toimituksia ja journalistisia tiimejä, talous- ja hallintotiimejä, teknologiatiimejä, myynti- ja markkinointitiimejä sekä esihenkilöitä. Työntekijöitä ei tule jättää yksin tekoälyn kanssa, vaan heille tulee tarjota tukea, ohjausta ja perehdytystä.

Nimeä kokeiluille resursseja omaava omistaja. Kokeilujen vaikuttavuuden ja skaalautumisen kannalta keskeistä on nimetä niille omistajuus eli vastuu koordinoimisesta ja eteenpäin viemisestä. Hajautuneen etenemisen suurimmaksi riskiksi tunnistettiin, että ilman selkeää vastuutahoa tekoälykokeilut voivat jäädä irrallisiksi piloteiksi, jotka eivät skaalaudu koko organisaation tasolle eivätkä johda todelliseen muutokseen. Omistajuus voidaan sijoittaa esimerkiksi HR:lle tai hankekohtaisille vastuuhenkilöille. Kokeiluihin liittyvien käytännön asioiden koordinointi voidaan antaa myös nimetyille rooleille tai tiimeille, kuten tekoälykoordinaattoreille, kehittämispäälliköille tai eri liiketoiminta-alueiden edustajista koostuville koordinointiryhmille.

Aseta selkeitä tavoitteita, jotka ohjaavat isompaakin joukkoa samaan suuntaan. Oikeat tavoitteet ovat puolet onnistumisesta. Onnistuneissa muutoshankkeissa johdon liiketoiminnalliset visiot ja työntekijöiden arjen tuntemus sovitetaan vuoropuhelussa yhteen ja niistä muotoillaan tavoitteita, jotka vaativat sopivasti ja ohjaavat selkeästi.

Muista, että ilman pelisääntöjä ei ole mahdollista voittaa peliä. Tekoälyyn liittyvien riskien, kuten hallusinaatiotaipumuksen, tietosuojakysymysten ja ympäristövaikutusten hallitsemiseksi organisaation on määriteltävä selkeästi, missä tilanteissa tekoälyä voidaan käyttää ja miten sen tuotokset tarkistetaan. Tekoälyn käytöstä kannattaa laatia työntekijöille yhteiset pelisäännöt ja periaatteet, kuten linjaukset siitä, mitä työkaluja saa käyttää ja mihin tarkoituksiin. Keskeisiä eettisiä kysymyksiä ovat esimerkiksi tietoturva, tekijänoikeudet ja läpinäkyvyys. Media-alalla läpinäkyvyys ulottuu myös yleisöön: organisaation täytyy selkeästi linjata, miten tekoälyn käytöstä kerrotaan lukijoille ja miten tekoälyavusteisesti tuotettu sisältö merkitään. Lisäksi lähes kaikissa tapausorganisaatioissa katsottiin, että lopullinen päätösvalta sekä vastuu työstä ja sen sisällöstä kuuluvat ihmiselle, vaikka tekoälyä käytettäisiin apuna. Tämä ihminen päätöksentekijänä (engl. *human in the loop*) tosin voi jatkossa olla enemmän ihanne kuin aito mahdollisuus, kun työtä yhä enemmän automatisoidaan ja tehokkuuden nimissä vastuuta päätöksistä annetaan tekoälylle. Jatkossa tekoälyä merkittävästi hyödyntävien organisaatioiden on enemmänkin pyrittävä löytämään tapoja pitää ihminen mukana päätöksenteossa poikkeustapauksien sattuessa (engl. *human on the loop*) ja myös pohdittava, ovatko ne valmiita antamaan vastuun itsenäisesti toimivalle tekoälylle (ihminen päätöksenteon ulkopuolella, engl. *human out of the loop*).

Tarkastele organisaation ääneen lausuttuja arvoja viimeistään nyt. Organisaation arvojen, strategian ja tekoälymurroksen suhteesta vallitseva näkemys oli, että lyhyellä aikavälillä tekoälyn käyttöönotto ei välttämättä edellytä erillistä tekoälystrategiaa tai organisaation arvojen muuttamista. On kuitenkin yhdenmukaisen, vastuullisen ja arvoa tuottavan tekoälyn käytön kannalta tärkeätä, että käyttöä tuetaan ja ohjataan organisaation valitsemien arvojen ja periaatteiden mukaisesti. Organisaation on suositeltavaa käydä läpi, mitä sen nykyiset arvot käytännössä tarkoittavat tekoälyn kohdalla, ja varmistaa arvojen arkeen viemiseen liittyvän konkretian kuuluvan niin tekoälyperiaatteissa kuin tarkemmissa ohjeistuksissa. Toisaalta arvoihinkaan ei kannata suhtautua pyhinä, vaan niiden arvoa, tarkoituksenmukaisuutta ja sopivuutta sen hetkiseen tekoälyn käyttöön ja mahdollisuuksiin sekä organisaation toimintaympäristöön tulee tarkastella kriittisesti aika ajoin.

4.2.2. SUOSITUKSET ESIHENKILÖIDEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEKSI

Suositukset etenevät kolmessa osassa. Ensin esittelemme jokaisen esihenkilön ja tiimiensä kehittämiseen sopivia suosituksia, sitten tiimien työtä tukevia rakenteita ja lopuksi työn ja organisaation uudelleensuunnitteluun liittyviä toimenpiteitä. Ensimmäisen osan suositukset on osoitettu esihenkilölle itselleen. Toisen osan suositukset ovat lähinnä organisaation johdolle sekä tekoälyn käyttöönotosta ja osaamisen kehittämisestä vastaaville. Kolmas osa koskee niin esihenkilöitä, ylintä johtoa kuin työpaikkojen kehittäjiä.

1.

Rakenna AI-treeniohjelma

Jokaisella organisaatiolla ja yksittäisellä esihenkilöllä on omanlaiset osaamistarpeensa, jotka eivät pysy pitkään samoina teknologian kehittyessä ja toimintaympäristön muuttuessa. Jokaisen esihenkilön kuitenkin kannattaa varmistaa, että seuraavat perusasiat ovat kunnossa, ja kehittää niitä jatkuvasti harjoittelemalla.

Kytke oppiminen aina arjen ongelmiin. Tekoälylukutaidon parantaminen tiimeissä kannattaa rakentaa arjen ongelmien ympärille. Tekoälykoulutuksissa ja -työpajoissa tulee ratkoa todellisia tekoälyn käytön tilanteita eikä vain käydä läpi yleisiä periaatteita ja vinkkejä. Oppimisen tulisi tapahtua enemmän tekemällä ja vähemmän pänttäämällä. Tämä koskee sekä tiimiläisten että esihenkilön omaa oppimista.

Pysähdy aika ajoin ja varmista tuntevasi itsesi ja tiimisi. Jokainen tiimiläinen ei tarvitse samanlaista tukea tekoälyasioiden suhteen, eikä tuki voi olla kaikille tiimiläisille samanlaista. Edelläkävijät, varovaiset odottajat ja eri ammatti-identiteetteihin kiinnittyvät työntekijät tarvitsevat erilaista ohjausta. Tämä on erityisen tärkeää journalistien kohdalla, sillä heidän suhtautumisensa tekoälyyn voi vaihdella paljon ammatillisen identiteetin mukaan. Esihenkilöiden itsensä on myös muistettava vaatia omalta esihenkilöltään ja työnantajan edustajilta itselleen sellaista tukea, josta heille on oikeasti hyötyä.

Jaksa jankuttaa tavoitteiden ja epäonnistumisten tärkeydestä. Esihenkilöiden pitää asettaa itselleen ja tiimiläisilleen realistisia tavoitteita tekoälyn käyttöönotolle ja sen avulla tehtävälle työlle suhteessa muuttuneisiin mahdollisuuksiin ja olosuhteisiin. Samalla on harjoiteltava sitä, miten tekoälyn avulla tehtyjä onnistumisia tunnistetaan ja palkitaan, kun ihmisen rooli työsuorituksessa muuttaa muotoaan. Myös yrittämisen näkyvä arvostaminen on tärkeää, koska kaikki kokeilut eivät johda toimiviin ratkaisuihin ja tekoälyteknologian kehittyessä oppija-asenteesta ei voi luopua.

Harjoittele vaikeita keskusteluita. Ohjelmaan tulisi sisällyttää harjoituksia tilanteisiin, joissa esihenkilön on puhuttava työn muuttumisesta, osaamisvaatimusten kasvusta tai jopa työn päättymisestä. Näissä keskusteluissa tarvitaan kykyä käsitellä vaikeita asioita ja tunteita ihmisarvoa kunnioittaen.

Etsi mahdollisuuksia rauhanturvaamiseen. Esihenkilöiden on osattava johtaa tekoälyyn liittyviä tunteita muulloinkin kuin merkittävissä muutostilanteissa. Tämä tarkoittaa psykologisen turvallisuuden vahvistamista ja työntekijöiden minäkyvykkyyden tukemista. Tärkeää on, että työntekijöiden pelko oman ammattitaidon vanhentumisesta ja tekoälyn käytössä muista jälkeen jäämisestä otetaan vakavasti. Yhtä lailla tekoälyn käytön edelläkävijät tarvitsevat tukea tunteidensa tunnistamiseen, työstämiseen ja ääneen tunnustamiseen. Rauhanturvaajana esihenkilö myös huolehtii siitä, etteivät edelläkävijöiden ja odottajien erot kärjisty vastakkainasetteluksi.

Palautuminen osaksi AI-treeniä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta tekoälyn käyttö voi lisätä esihenkilön ja hänen tiimiläistensä työtehtäviä, nostaa vaatimustasoja ja tehdä työstä kuormittavampaa. Siksi ohjelmaan kannattaa sisällyttää täsmäkoulutusta kognitiivisesta kuormasta ja siitä palautumisesta. Lisäksi on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota siihen, että jokaisella, myös esihenkilöllä itsellään, on aikaa työstä irrottautumiselle ja palautumiselle.

2.

Rakenna rakenteita, jotka tukevat työn tehostamista tekoälyllä

Yhä useammalla työpaikalla on alettu siirtää huomiota yksittäisten työntekijöiden tehokkuudesta kohti prosessien merkittävämpää tukemista tai tekemistä tekoälyn avulla. Nämä suositukset ovat sellaisia, joiden toteuttamiseen tarvitaan luultavasti panostuksia johdolta sekä tekoälyn käyttöönoton ja esihenkilöiden osaamisen kehittämisestä vastaavilta asiantuntijoilta.

Kartoita osaaminen. Organisaatioissa tarvitaan systemaattinen kartoitus esihenkilöiden ja tiimien osaamistarpeista. Samalla olisi hyvä tunnistaa myös olemassa oleva potentiaali. Kartoituksen pohjalta kehitys- ja koulutustoimet voidaan kohdentaa paremmin. Tällä hetkellä tällainen kokonaiskuva näyttää puuttuvan organisaatioista.

Luo pysyviä, oppimista edistäviä rakenteita. Organisaatioihin tai myös yksittäisiin tiimeihin voidaan rekrytoida AI-osaaja, kuten AI-mentori tai -valmentaja, jonka tehtävänä on tukea esihenkilöitä ja tiimiläisiä heidän arjessaan eteen tulevien tekoälykysymysten kanssa. AI-mentori voidaan sijoittaa työskentelemään fyysisesti lähelle tiimiä, joka opettelee tekoälyn käyttöä. Esihenkilöille voidaan järjestää yksilöllisiä tapaamisia mentorin kanssa. Paras vaihtoehto on, jos AI-osaaja löytyy organisaation sisältä, sillä näin yhdistyvät tekoälyosaaminen ja organisaation arjen tuntemus. Myös jatkuvasti saatavilla olevat tekoälyn käyttöohjeita sisältävät materiaalipankit ja promptikirjastot tukevat oppimista. Lisäksi kannattaa luoda kanavia tai tilaisuuksia, joiden kautta esihenkilöt voivat jakaa tekoälyyn liittyviä kokemuksiaan ja oppia toisiltaan.

Pura prosessit palasiksi. Organisaatioissa tarvitaan työpajasarja, jossa keskeiset työprosessit tunnistetaan ja kuvataan konkreettisesti. Palvelumuotoilun työkalut voivat auttaa tekemään näkyväksi sen, mitä prosessissa oikeastaan tapahtuu. Näin voidaan erottaa, mitkä tehtävät välttämättä kuuluvat ihmiselle ja missä kohdin tekoäly voi tukea tai täydentää ihmisen työtä. On kuitenkin tärkeää olla erityisen varovainen prosessien automatisoinnissa, koska ihmisen vastuuta ja laadunvarmistusta ei voida poistaa vain tehokkuuden nimissä.

Priorisoi priorisointia. Esihenkilöille ja tiimeille tarvitaan koulutusta tekoälyn todellisista mahdollisuuksista ja rajoista. Näin voidaan erottaa työvaiheet, jotka aidosti kannattaa automatisoida, niistä, joiden automatisoinnista odotetaan vielä liikoja. Tämä auttaa suuntaamaan kehittämistä sinne, missä siitä on oikeasti hyötyä.

Määrittele kokeiluille omistaja. Tekoälykokeilut tarvitsevat selkeän vastuuhenkilön tai -tahon. Nimetty tekoälykoordinaattori voisi koota oppeja, tukea kollegoitaan ja viedä lupaavia kokeiluja laajempaan käyttöön. Samalla jonkun on tehtävä päätöksiä siitä, mitä kokeiluja tiimeissä tai liiketoiminnoissa jatketaan, mitä skaalataan ja mitä lopetetaan.

3.

Valmistaudu työn ja organisaation uudelleensuunnitteluun

Tuottavuuden parantamisen ja prosessien kehittämisen lisäksi edessä on työn uudelleen suunnittelu. Tavat, joilla toimimme eilen, eivät luultavasti ole parhaita enää huomenna. Tekoäly on liikkuva maali, joten muutos ei pääty yhteen valmiiseen tilaan, vaan uudistumiskyvykkyyttä on johdettava jatkuvasti. Seuraavat ehdotukset on tarkoitettu työpaikoille, joissa valmistaudutaan uudistamaan työtä ja koko organisaatiota.

Opettele johtamaan tekoälyä. Esihenkilöiden täytyy ymmärtää, mitä tekoäly parhaimmillaan tai pahimmillaan voi merkitä johtamistyölle, jotta tekoälystä saadaan vastuullisella tavalla paras mahdollinen hyöty. Tavoitteena pitää olla se, että esihenkilö todella tunnistaa ja tunnustaa, miten tekoäly johtajan assistenttina, tiimin jäsenenä, apulaisjohtajana tai johtajan omana esihenkilönä muuttaa hänen työtään nyt ja tulevaisuudessa.

Kerää oppeja naapureilta. Työpaikalla ei tarvitse ratkaista kaikkia tekoälyyn liittyviä johtamiskysymyksiä yksin. Kollegojen kanssa sparrailun lisäksi esihenkilöiden kannattaa hakea toimialarajat rikkovaa vertaissparrailua. Media-alalla toimivat johtajat voivat saada esimerkiksi pankkien, operaattoreiden tai lentoyhtiöiden edustajilta uusia hyödyllisiä näkökulmia, koska näillä aloilla kohdataan samantyyppisiä kysymyksiä luottamuksesta, vastuusta ja automatisoinnin rajoista.

Syynää hyödyt ja haitat. Tekoälyn käyttöä pitää arvioida säännöllisesti sen perusteella, tuottaako se todella arvoa. Arvioinnissa on huomioitava myös se, lisääkö tekoäly välillisesti työn määrää esimerkiksi tarkistamisen, ohjeistamisen tai korjaamisen kautta. Lisäksi vastuullisilla työpaikoilla arvioidaan muitakin vaikutuksia, kuten työntekijöiden hyvinvointia ja ympäristövaikutuksia. Hyvinvointiin voi vaikuttaa esimerkiksi teknologiakuormitus tai pelko oman työn menettämisestä, ympäristöön taas tekoälyn lisäämä veden- ja sähkönkulutus.

Vie arvot näkyviin käytännöissä. Organisaation arvojen ja mahdollisten tekoälyperiaatteiden pitää näkyä käytännön ohjeissa ja toiminnan mittareissa. Muuten ne jäävät helposti epämääräisen ja heikosti toimintaa ohjaavan strategiapuheen tasolle. Tekoälyn käytön kannalta olennaista on, että arvot näkyvät arjen valinnoissa, päätöksissä, palkitsemisessa, puheissa ja vastuunjaossa.

4.3. TEKOÄLYN TULEVAISUUS MEDIA-ALALLA JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Tutkimuksen perusteella media-alan tulevaisuus tekoälyn käytön yleistyessä voi rakentua kolmesta toisiinsa kytkeytyvästä kehityskulusta. Ensinnäkin generatiivinen tekoäly näyttää asettuvan vähitellen osaksi media-alan arjen työnkulkuja samaan tapaan kuin aiemmat teknologiset murrokset. Kuten eräs haastateltava muistutti, matkapuhelimet, kannettavat tietokoneet, kamerapuhelimet ja internet otettiin aikanaan käyttöön varsin sujuvasti, vaikka samalla osa työtehtävistä katosi kokonaan ja liiketoimintaa jouduttiin miettimään uudelleen. Tekoälyn kohdalla kehitys voi tarkoittaa vastaavaa rinnakkaista liikettä. Osa rutiininomaisista työvaiheista automatisoituu tai poistuu, mutta samalla tekoälyn ympärille syntyy uusia tehtäviä, vastuita ja rooleja organisaatioiden eri tasoille. Kuten internetin tulo aikanaan, tekoälyn kehitys ja käyttöönotto tarkoittavat työnteon tapojen uudistumisen lisäksi pian yhä vahvemmin muutoksia myös media-alan ansaintalogiikkaan. Uusia tapoja tehdä rahaa on keksittävä ihmisten mediankäyttötapojen muuttuessa. Lähitulevaisuudessa on odotettavissa iso muutos, kun hakukoneiden käyttö korvautuu yhä enemmän tekoälyteknologioiden käytöllä ajankohtaisina ”vastauskoneina” (engl. answer engine). Tällöin julkaisijoiden sivustoille ohjautuva liikenne voi vähentyä tekoälyn tiivistäessä uutissisällön jo ennen kuin lukija päätyy alkuperäislähteelle (Newman, 2026), vaikka onkin hyvä huomioida, että kansainvälisesti verrattuna Suomessa tekoälyn käyttö uutislähteenä on toistaiseksi vähäistä (Manninen & Villi, 2026). Tekoälyn valitsemat tai muokkaamat uutiset ovat omiaan lisäämään alan epävarmuutta tilanteessa, jossa vain reilu kolmannes media-alan johtajista suhtautuu luottavaisesti journalismin tulevaisuuteen (Newman, 2026).

Toiseksi vaikuttaa siltä, että media-alan johtaminen voi muuttua entistä moninaisemmaksi. Tekoälyn käyttöönotto edellyttää todennäköisesti aiempaa tiiviimpää yhteistyötä liiketoiminnan, sisällöntuotannon ja teknologiaosaajien välillä. Käytännössä tämä voi tarkoittaa, että tässä raportissa kuvatuista johtamismalleista valitaan organisaation tai tiimin tarpeeseen sopivin tai sopivimmat ja valintaa voidaan muuttaa hyvin nopeastikin tarpeen mukaan. Uudistumiskyvykkyyden johtaminen nousee yhdeksi keskeisistä osaamistarpeista. Miten varmistetaan organisaation ja sen työntekijöiden kyky muuttaa työn tekemisen tapoja jatkuvasti ympäristön muuttuessa? Haaste

on se, ettei tekoäly ole ennakoitavissa oleva siirtymä nykytilasta yhteen ennalta määriteltyyn tavoitetilaan, mikä edellyttää toistuvaa uudistumista. Samalla tekoälyyn liittyvä tekninen osaaminen ja työprosessien käytännön asiantuntijuus voivat siirtyä lähemmäs toisiaan. Organisaatioihin voi myös syntyä uusia koordinoivia rooleja, kuten johonkin teknologiaan tai käyttötapaukseen erikoistuneita tekoälyvastaavia tai tekoälyneuvostoja, joiden tehtävänä on selkeyttää käytäntöjä, tukea oppimista ja ylläpitää yhteisiä pelisääntöjä teknologian muuttuessa. Lisäksi on todennäköistä, että jatkossa tekoälyn käyttö tehostaa työntekoa ja lisää yksittäisten työntekijöiden vastuita ja tavoitteita. Samaan aikaan teknologian kehittyessä ja esihenkilöiden tekoälyosaamisen parantuessa yhä useampi johtaja joutuu johtamaan tekoälyteknologioita tiimiläisinä tai jopa johtamistehtäviä hoitavina apulaisjohtajina. Jossain vaiheessa myös johtajan pitää olla valmis siihen, että hänen työtään voi johtaa tekoäly.

Kolmanneksi inhimillisen työn merkitys korostuu juuri siksi, että tekoäly yleistyy. Kun automaattisesti tuotettu sisältö, syväväärennökset ja niin sanottu tekoälysaaste lisääntyvät, sisällön alkuperän todentamisesta, luotettavuudesta ja erottuvuudesta voi todella tulla mediaorganisaatioille entistä tärkeämpi kilpailu- ja luottamustekijä (Newman, 2026). Tosin vain siinä tapauksessa, että asiakkaat myös päätyvät aidosti arvostamaan inhimillisyyttä. Ei vain sanojen, vaan myös tekojen tasolla. Tämä vastaa haastatteluaineistossa esiin noussutta näkemystä siitä, että vaikka työn sisältö muuttuu, ihmisten kohtaaminen, yhteiskunnan toimintojen ymmärtäminen ja olennaisen tiedon erottaminen epäolennaisesta säilyvät journalistisen työn ytimessä. Tämän tutkimuksen perusteella menestyvät mediaorganisaatiot eivät siksi välttämättä kilpaile tekoälyllä tuotetun sisällön määrällä, vaan sisällöllä, joka erottuu sellaisella inhimillisellä lisäarvolla, jota tekoäly ei yksin pysty korvaamaan. Tässä piilee omanlaisensa johtamishaaste. Kuinka esihenkilöt tuottavuuspaineiden alla pystyvät näkemään ja perustelemaan inhimillisen työn tärkeyden?

Tutkimuksemme löydösten ja rajoitteiden pohjalta ehdotamme kolmea keskeistä jatkotutkimuksen suuntaa. Ensinnäkin tarvitaan tutkimusta, joka seuraisi organisaatioita pidemmällä ajalla ja tarkastelisi, miten tekoälyn käyttöönotto ja sen johtaminen muuttuvat johtajien ja työntekijöiden osaamisen sekä teknologian kehittyessä.

Toiseksi voitaisiin myös arvioida tekoälyn johtamismallien vaikutuksia käytännössä. Miten erilaiset johtamistavat vaikuttavat esimerkiksi työn laatuun, tuottavuuteen, työhyvinvointiin, kustannushyötyihin tai yleisön luottamukseen mediaa kohtaan? Tässä tutkimuksessa nousi esiin viitteitä siitä, etteivät tekoälyn odotetut hyödyt aina toteudu, mutta niiden systemaattinen arviointi edellyttää erillistä vaikuttavuustutkimusta.

Kolmanneksi jatkotutkimusta tarvitaan tekoälyn vastuullisen käytön näkökulmasta. Miten organisaation arvot, tekoälyn vastuullisen käytön hallinta ja tekoälyn ympäristövaikutukset voidaan kytkeä toimivalla tavalla työntekijöiden toimintaa ohjaaviin organisaatioiden rakenteisiin sekä tiimien käytäntöihin ja prosesseihin? Miten erityisesti media-alalle tärkeä ja monien organisaatioiden

tekoälyperiaatteissa esiin nostettu tekoälyn läpinäkyvä käyttö tapahtuu käytännössä ja millaiset organisaatioiden rakenteet siihen vaikuttavat? Tekoälymurros edellyttää esihenkilöiltä suorituksen johtamista, tunteiden ja psykologisen turvallisuuden huomioimista, työhyvinvoinnin tukemista sekä uudistumiskyvykkyyden ja kokeilukulttuurin edistämistä. Mikä rooli esihenkilöillä on tiimien arjessa käytävän tekoälykeskustelun mahdollistajina, jotta nämä tehtävät voivat onnistua?

Lähteet

Alasoini, T. (2023). Generatiivinen tekoäly ja työelämän muutos: Alustavia havaintoja. *Työpoliittinen aikakauskirja,* 66(4), 14-23. ***https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165319/TAK_tyopoliittinen_aikakauskirja_4_2023.pdf***

Amigo, L., & Porlezza, C. (2025). "Journalism will always need journalists." The perceived impact of AI on journalism authority in Switzerland. *Journalism Practice,* 19(10), 2266-2284. ***https://doi.org/10.1080/17512786.2025.2487534***

Arola, J. (27.3.2025). *Kai Telanteen mukaan Alma Median 200 000 digitilaajassa on vielä "moninkertaisesti" kasvunvaraa mutta tekoälymurros vaatii tekemään työtä huomattavasti aiempaa tehokkaammin.* Suomen Lehdistö. ***https://suomenlehdisto.fi/kai-telanteen-mukaan-alma-median-200-000-digitilaajassa-on-viela-moninkertaisesti-kasvunvaraa-mutta-tekoalymurros-vaatii-tekemaan-tyota-huomattavasti-aiempaa-tehokkaammin/***

Borges, A. F. S., Laurindo, F. J. B., Spínola, M. M., Gonçalves, R. F., & Mattos, C. A. (2021). The strategic use of artificial intelligence in the digital era: Systematic literature review and future research directions. *International Journal of Information Management,* 57, 102225. ***https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102225***

Challapally, A., Pease, C., Raskar, R., & Chari, P. (2025). *State of AI in business 2025:* The GenAI divide. MIT NANDA. ***https://mlq.ai/media/quarterly_decks/v0.1_State_of_AI_in_Business_2025_Report.pdf***

Cools, H., Van Gorp, B., & Opgenhaffen, M. (2024). Where exactly between utopia and dystopia? A framing analysis of AI and automation in US newspapers. *Journalism,* 25(1), 3-21. ***https://doi.org/10.1177/14648849221122647***

D'haeseleer, S., Van Damme, K., Cools, H., Van Leuven, S., & Evens, T. (2025). AI divides in newsrooms? How journalists in the Low Countries use and perceive generative AI. *Journalism Practice,* 1-28. ***https://doi.org/10.1080/17512786.2025.2538120***

Dierickx, L., Sirén-Heikel, S., & Lindén, C.-G. (2024). Outsourcing, augmenting, or complicating: The dynamics of AI in fact-checking practices in the Nordics. *Emerging Media,* 2(3), 449-473. ***https://doi.org/10.1177/27523543241288846***

Dodds, T., Vandendaele, A., Simon, F. M., Helberger, N., Resendez, V., & Yeung, W. N. (2025). Knowledge silos as a barrier to responsible AI practices in journalism? Exploratory evidence from four Dutch news organisations. *Journalism Studies,* 26(6), 740-758. ***https://doi.org/10.1080/1461670X.2025.2463589***

Dodds, T., Zamith, R., & Lewis, S. C. (2026). The AI turn in journalism: Disruption, adaptation, and democratic futures. *Journalism,* 27(3), 530-544. ***https://doi.org/10.1177/14648849251343518***

Enholm, I. M., Papagiannidis, E., Mikalef, P., & Krogstie, J. (2022). Artificial intelligence and business value: A literature review. *Information Systems Frontiers*, 24(5), 1709-1734. ***https://doi.org/10.1007/s10796-021-10186-w***

Hajikhani, A., & Cole, C. (2023). *Kahdeksan havaintoa tekoälyyn liittyvistä asenteista Suomen työelämässä.* VTT. ***https://www.vttresearch.com/fi/uutiset-ja-tarinat/kahdeksan-havaintoa-tekoalyyn-liittyvista-asenteista-suomen-tyoelamassa***

Haltia, P., Hanhike, T., Kyrkkö, K., Lyly-Yrjänäinen, M., Närhinen, A., Orsila, R., Ranki, S., Varje, P., & Ylikännö, M. (2024). TYÖ2030 — *Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma.* Sosiaali- ja terveysministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriö, Työterveyslaitos. ***https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/149164/TTL_978-952-391-171-0.pdf?sequence=5&isAllowed=y***

Hermida, A., & Simon, F. M. (2025). AI in the newsroom: Lessons from the adoption of The Globe and Mail's Sophi. *Journalism Practice,* 19(10), 2323-2340. ***https://doi.org/10.1080/17512786.2025.2471781***

Hong, J. W. (2022). I was born to love AI: The influence of social status on AI self-efficacy and intentions to use AI. *International Journal of Communication,* 16, 172-191. ***https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/17728***

Jännäri, J. (10.1.2025). *Nokian entinen supertähti Tero Ojanperä kuittasi miljoonia Silo AI:n myynnistä - Nyt hän kertoo, mihin sijoittaa seuraavaksi.* Kauppalehti. ***https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nokian-entinen-supertahti-tero-ojanpera-kuittasi-miljoonia-silo-ain-myynnista-nyt-han-kertoo-mihin-sijoittaa-seuraavaksi/81a42bee-1e82-42ae-a8ba-8236d1dd52e9***

Kelly, S., Kaye, S. A., & Oviedo-Trespalacios, O. (2023). What factors contribute to the acceptance of artificial intelligence? A systematic review. *Telematics and Informatics,* 77, 101925. ***https://doi.org/10.1016/j.tele.2022.101925***

Kivioja, P. (1.2.2024). *Toimitusten tekoälyohjeissa kannustetaan kokeilemaan, mutta varoitetaan riskeistä.* Journalisti.fi. ***https://journalisti.fi/artikkelit/2024/02/toimitusten-tekoalyohjeissa-kannustetaan-kokeilemaan-mutta-varoitetaan-riskeista/***

Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. International *Journal of Information Management*, 63, 102466. ***https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466***

Kučević, E., & Brandes, J. J. (2025). Guidance for formulating an AI strategy: A taxonomy for organizational strategic perspectives towards AI. *Proceedings of the 58th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 6047-6056. ***https://hdl.handle.net/10125/109572***

Lee, M. C. M., Scheepers, H., Lui, A. K. H., & Ngai, E. W. T. (2023). The implementation of artificial intelligence in organizations: A systematic literature review. *Information & Management*, 60(5), 103816. ***https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103816***

Li, Y. (2023). The influence of top-down mode and bottom-up mode to national innovation and entrepreneurship. *Journal of Innovation and Development*, 2(3), 158-161. ***https://doi.org/10.54097/jid.v2i3.7640***

Manninen, V., & Villi, M. (2026). *Uutismedia verkossa 2026: Reuters-instituutin Digital News Report Suomen maaraportti*. Media-alan tutkimussäätiö. ***https://www.mediaalantutkimussaatio.fi/wp-content/uploads/Reuters_Uutismedia-verkossa-2026-raportti.pdf***

Mari, W. (2024). The pre-history of news-industry discourse around artificial intelligence. *Emerging Media*, 2(3), 499-522. ***https://doi.org/10.1177/27523543241279577***

Møller, L. A., Cools, H., & Skovsgaard, M. (2025). One size fits some: How journalistic roles shape the adoption of generative AI. *Journalism Practice,* 20(9), 2796-2817. ***https://doi.org/10.1080/17512786.2025.2484622***

Nam, S. (2024). Who gets paid (for) what? The cultural political economy of news content in Generative AI. *Emerging Media*, 2(3), 397-421. ***https://doi.org/10.1177/27523543241287835***

Newman, N. (2026). *Journalism and technology trends and predictions 2026.* Reuters Institute for the Study of Journalism. ***https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2026-01/Trends_and_Predictions_2026.pdf***

Orlikowski, W. J., & Gash, D. C. (1994). Technological frames: Making sense of information technology in organizations. *ACM Transactions on Information Systems*, 12(2), 174-207. ***https://doi.org/10.1145/196734.196745***

Quinonez, C., & Meij, E. (2024). A new era of AI-assisted journalism at Bloomberg. *AI Magazine,* 45(2), 187-199. ***https://doi.org/10.1002/aaai.12181***

Ramaul, L., Ritala, P., & Ruokonen, M. (2024). Creational and conversational AI affordances: How the new breed of chatbots is revolutionizing knowledge industries. *Business Horizons,* 67(5), 615-627. ***https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.05.006***

Ritala, P., Maijanen-Kyläheiko, P., Ruokonen, M., & Pasonen, J. (2025). *Toimitus 2.0 — Generatiivinen tekoäly ja uudet organisointikäytännöt: Loppuraportti*. LUT-yliopiston kauppakorkeakoulu. ***https://www.mediaalantutkimussaatio.fi/wp-content/uploads//T2.0-loppuraportti.pdf***

Ruotsalainen, S., Hokkanen, P., Porras, J., & Kuivalainen, O. (2026). How to achieve concrete results in AI deployment? A framework and learnings from industry-leading companies. *Proceedings of the 59th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 5443-5452. ***https://hdl.handle.net/10125/112050***

Shao, C., Nah, S., Makady, H., & McNealy, J. (2025). Understanding user attitudes towards AI-enabled technologies: An integrated model of Self-Efficacy, TAM, and AI Ethics. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 41(5), 3053-3065. ***https://doi.org/10.1080/10447318.2024.2331858***

Shin, D., Zhou, S., & Rasul, A. (2025). Towards responsible AI journalism: Mapping journalists' perceptions of AI ethics. *Journalism*, 0(0). ***https://doi.org/10.1177/14648849251363045***

Sunila, C. (2024). *Media-alan toimijoiden syyt ja motiivit generatiivisten tekoälyohjelmistojen käyttöönottoon* [Pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto]. Helsingin yliopisto.

Toff, B., & Simon, F. M. (2025). "Or they could just not use it?": The dilemma of AI disclosure for audience trust in news. *The International Journal of Press/Politics*, 30(4), 881-903. ***https://doi.org/10.1177/19401612241308697***

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tursunbayeva, A., & Gal, H. C. B. (2024). Adoption of artificial intelligence: A TOP framework-based checklist for digital leaders. *Business Horizons*, 67(4), 357-368. ***https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.006***

Vehkoo, J. (27.5.2025). *Mediatalot kehittävät tekoälytyökaluja hurjaa vauhtia, mutta avaavat niitä freelancereille nihkeasti*. Journalisti.fi. ***https://journalisti.fi/artikkelit/2025/05/mediatalot-kehittavat-tekoalytyokaluja-hurjaa-vauhtia-mutta-avaavat-niita-freelancereille-nihkeasti/***

Vuorenmaa, H., & Koivunen, T. (2023). Ansiotyö muuttuu - yhteiskuntasopimuksen ja sopimisen päämäärän täytyy muuttua. *Tiedepolitiikka*, 2, 28-29. ***https://journal.fi/tiedepolitiikka/article/download/127045/80318***

Wu, S. (2026). Journalists as individual users of artificial intelligence: Examining journalists' "value-motivated use" of ChatGPT and other AI tools within and without the newsroom. *Journalism*, 27(2), 388-406. ***https://doi.org/10.1177/14648849241303047***

Yi, Y., Wang, D., Li, J.-Y., Lee, Y., & Tao, W. (2025). Be ethical then proficient: Navigating employees' ethical adoption of generative AI in the workplace. *Journal of Communication Management*. ***https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2024-0206***

Yleisradio Oy. (ei pvm.). *Ylen vastuullisen tekoälyn periaatteet*. Yle. Haettu 21. syyskuuta 2025, osoitteesta ***https://yle.fi/aihe/a/20-10005659***

Liitteet

LIITE 1: SANASTO

Abduktiivinen päättely: Teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin liittyvä päättelytapa, jossa päättely etenee aineiston ja teoreettisen viitekehyksen vuoropuheluna.

AI: Tekoäly.

AI-natiivi: Ajattelu- tai toimintatapa, jossa tekoäly on sisäänrakennettu osa työnkulkuja ja jossa teknologialla on itsenäisempi rooli organisaation prosesseissa.

AI-solu: Virtuaalinen, organisaation perinteiset rajat ylittävä monialainen asiantuntijaryhmä, jonka tehtävänä on pysyä tekoälykehityksen kärjessä ja tarjota toimituksille toimivia ja journalistisesti turvallisia ratkaisuja.

Dynaamiset kyvykkyydet (dynamic capabilities): Teoreettinen käsite, jonka mukaan organisaation menestys perustuu sen kykyyn uudistaa toimintatapojaan pysyvästi toimintaympäristön muuttuessa.

Generatiivinen tekoäly (GenAI): Syväoppimismalleja hyödyntävä teknologia, joka tuottaa ihmismäistä sisältöä, kuten tekstiä tai kuvia, vastauksena käyttäjän antamiin kehotteisiin.

Inkrementaalinen: Asteittainen, pienin askelin tapahtuva kehitys.

Integriteetti: Journalistinen riippumattomuus ja totuudenmukaisuus.

Iteratiivinen: Toistuva, vaiheittainen prosessi, jossa työvaiheita tai kierroksia toistetaan vaihe vaiheelta, kunnes saavutetaan haluttu lopputulos.

Kielimalli (LLM, large language model): Suuri tekoälymalli, joka on koulutettu tuottamaan ja käsittelemään luonnollista kieltä.

Käytäntöyhteisö (community of practice): Ryhmä, jossa jaetaan parhaita käytäntöjä, vinkkejä, huolenaiheita ja konkreettisia käyttötapauksia yhteisen oppimisen tueksi.

Legitimiteetti: Hyväksyttävyys ja uskottavuus.

Lähettiläät: Organisaation eri toiminnoissa työskenteleviä henkilöitä, jotka keräävät tiimeistään ideoita ja tarpeita, toimivat viestinviejinä johtoryhmän ja työntekijöiden välillä sekä auttavat määrittelemään yhteisiä toimintatapoja. Voidaan käyttää myös kuvaamaan henkilöitä, jotka omalla esimerkillään ja viestinnällään innostavat muita.

Osaajakuvaus: Rekrytoinnissa ja henkilöstöstrategiassa käytettävä koonti taidoista ja ominaisuuksista, joita tietyssä tehtävässä tarvitaan.

Promptaus (prompti): Tekoälyohjelmistolle annettava kysymyksenasettelu, ohje tai kehote.

Promptikirjasto: Kokoelma valmiita tekoälylle syötettäviä ohjeita tai pyyntöjä.

Prosessiajattelu: Tapa hahmottaa organisaation toimintaa toisiinsa kytkeytyvinä prosesseina eli peräkkäisistä vaiheista koostuvina tapahtumaketjuina. Tässä raportissa erityisesti työprosessin tarkka kuvaaminen ja siihen sisältyvien vaiheiden tunnistaminen.

Psykologinen turvallisuus: Ilmapiiri, jossa työntekijät muun muassa uskaltavat puhua avoimesti, käydä vuoropuhelua sekä kokeilla ja erehtyä ilman pelkoa kielteisistä seurauksista.

Superkäyttäjä: Tässä raportissa tekoälyn käytön varhain aloittanut työntekijä, joka tukee muita ja edistää käyttöä organisaatiossa.

Tekoälylukutaito: Kyky ymmärtää tekoälyn mahdollisuuksia ja rajoitteita, arvioida sen tuotoksia kriittisesti ja ohjata käyttöä vastuullisesti.

Tekoälymurros: Generatiivisen tekoälyn nopeasta yleistymisestä käynnistynyt laaja toiminnallinen ja kulttuurinen muutos, joka mullistaa työn tekemisen tapoja media-alalla ja laajemmin työelämässä.

Varjokäyttö (epävirallinen käyttö): Tekoälytyökalujen käyttö työntekijän omasta aloitteesta ilman organisaation virallista lisenssiä tai linjausta, esimerkiksi henkilökohtaisten ChatGPT- tai Claude-tilien kautta.

Vierihoito: Tässä raportissa tukimuoto, jossa tekoälyasiantuntija työskentelee fyysisesti esihenkilön tai tiimin lähellä ja auttaa soveltamaan tekoälytyökaluja suoraan tiimin omiin työprosesseihin.

Yhteiskehittäminen: Tässä tutkimuksessa prosessi, jossa aiemmin analysoitua tietoa käsitellään ja jatkojalostetaan yhdessä eri alojen asiantuntijoiden kesken.

LIITE 2: HAASTATELLUT JA YHTEISKEHITTÄMISEEN OSALLISTUNEET

Nimi	Titteli	Organisaatio
Anne Korhonen	Head of HR	Tredu Tampereen seudun ammattiopisto
Anne Pallaste	Henkilöstö-, kulttuuri- ja vastuullisuusjohtaja	A-lehdet
Anni Erkko	Toimituspäällikkö	Talouselämä
Antti Karvanen	Head of Digital	A-lehdet
Antti Koivisto	CTO	Alma Media
Antti Oksanen	Päätoimittaja	Taloustaito
Asko Virtanen	Päätoimittaja	Auranmaan viikkolehti
Eero Arkko	Service Manager	MTV Oy
Eija Hakakari	Senior Advisor	Miltton
Freija Özcan	Päätoimittaja	Kotimaa- ja Askel -lehdet
Heidi Iivonen	Development Manager	Sanoma Media Finland
Heikki Ailisto	Tutkimusprofessori	VTT
Heikki Uusitalo	Uutispäällikkö	Kaleva Media
Henna Helske	Country Manager	Podme
Jaakko Lempinen	Head of Data, AI, Innovation, Analytics, Insights & Portfolio	Yle
Joni Mäkinen	HR Tech Lead	Alma Media
Joonas Lyytikäinen	Kehitysjohtaja	A-lehdet

Nimi	Titteli	Organisaatio
Juhana Rossi	Toimituspäällikkö	Kauppalehti
Juho Lauri	Journalisti ja videotoimittaja	MTV Uutiset
Jukka Niittymaa	Chief AI Officer, Principal Consultant	Nitro AIM
Jyri Kivimäki	Vastaava tuottaja, tekoäly ja toimitukselliset ratkaisut	Yle
Jyrki Huotari	Sisältöjohtaja	Aller Media
Kalle Jokinen	Head of News Desk	Helsingin Sanomat
Karri Lehtiö	Päätoimittaja, Yle Uutiset ja Urheilu	Yle
Kati Kinnunen	Toimitusjohtaja	Sacrum-Kotimaa Oy
Kiarash Enssi	Chief Product & Technology Officer	Podme
Kirsi Hakaniemi	Digitaalisen liiketoiminnan johtaja	Keskisuomalainen Oyj
Lauri Lankinen	Head of Strategy	Sanoma Media Finland
Leena Maria Aula	Toimituspäällikkö	Aller Media
Marja Känsälä	Erikoistutkija	Työterveyslaitos
Marjatta Leino	Senior Specialist, HR	Otavamedia
Mark Hayton	Head of Learning and Development	Focus Tiger
Matti Kalliokoski	Päätoimittaja, Suomen Kuvalehti	Otavamedia
Matti Laukkarinen	Erikoistutkija	Työterveyslaitos
Merituuli Saikkonen	Some- ja audioryhmän esihenkilö	Helsingin Sanomat

Nimi	Titteli	Organisaatio
Merja Ylä-Anttila	Neuvonantaja, hallitusammattilainen	–
Miika Kalliokoski	Digiliiketoiminnan johtaja	Turun Sanomat
Mona Haapsaari	Julkaisupäällikkö	MTV Oy
Niiles Nousuniemi	Medialiiketoiminnan johtaja	Kaleva Media
Outi Laatikainen	Uutispäällikkö	Uutissuomalainen
Pekka Keväjärvi	Toimitusjohtaja / päätoimittaja	Rantapohja
Petra Rosvall	Henkilöstöjohtaja	M-Files
Petri Kiuttu	Päätoimittaja	Selkosanomat
Pinja Lehtman	Osallisuuden ja sosiaalisen kestävyyden asiantuntija	–
Päivi Maijanen-Kyläheiko	Tutkijaopettaja	LUT-kauppakorkeakoulu
Rami Nieminen	Päätoimittaja	Salon Seudun Sanomat
Riikka Aaltonen	Toimittaja	Kauppalehti
Roberto Fieramosca	Responsible AI Consultant	Rovineux
Sami Virtanen	Content & Audience Insight Strategist	Nelonen
Sami Älli	Saavutettavuusyksikön johtaja	Suomen Kehitysvammaliitto / Selkosanomat
Sini Salmirinne	Radio Kalevan päätoimittaja	Kaleva Media
Teppo Valtonen	Kehittämispäällikkö	Työterveyslaitos
Terho Tirkkonen	Tekoälykouluttaja ja -konsultti	Tekoäly töissä
Timo Kämäräinen	Editorial Development Director	Alma Media

Nimi	Titteli	Organisaatio
Timo Miiluniemi	Director, People and Learning	Siili Solutions
Timo Savolainen	AI-strategisti & perustaja	4. Aalto
Timo Sorsa	Chief Advisor / Head of Generative AI Program	Business Finland
Tomi Einonen	Vastaava päätoimittaja	MTV Uutiset
Tommi Raivisto	Chief Digital Officer	Alma Media
Valtteri Taube	Perustaja	Ostracon AI
Vesa-Pekka Kangaskorpi	Konsernijohtaja	Keskisuomalainen Oyj
Ville Grahn	Digikehityspäällikkö	Keskisuomalainen Oyj
Ville-Petteri Määttä	Development Manager	Kaleva Media

LIITE 3: KYSYMYSRUNGOT

1. Asiantuntija- ja tapaushaastattelujen kysymysrunko

ALOITUS

- Voisitko kertoa lyhyesti itsestäsi ja taustastasi?
- Mikä on nykyinen roolisi? Onko sinulla esihenkilövastuuta?
- Millainen on oma suhtautumisesi tekoälyyn ja sen käyttöön?
- Mitä tekoälyä tai tekoälyjä käytät työssäsi? Mihin erityisesti käytät tekoälyä?

1. Miten kuvailisit tekoälyn käyttöä organisaatiossanne?
    a. Kuka tai ketkä valitsevat teidän organisaatiossa käytettävät generatiivisen tekoälyn teknologiat? Entä millä perustein?

2. Mihin tekoälyä käytetään organisaatiossanne?
    a. Poikkeavatko käyttötavat työnkuvien mukaan? Jos kyllä, miten?
    b. Miten erilaisia käyttäjäryhmiä johdetaan ja tuetaan käytössä?

3. Miten kuvailisit miten generatiivisen tekoälyn käyttöönottoa alun perin teidän organisaatiossa lähdettiin tekemään?
    a. Miten nykyinen mallinne uusien generatiivisen tekoälyn sovellusten käyttöönotossa eroaa aiemmasta?
    b. Onko käyttöönotto ollut osallistavaa, kokeilevaa, ylhäältä-alas vai jotain muuta?

4. Onko jokin generatiivisen tekoälyn käyttöönotossa osoittautunut erityisen toimivaksi? Entä haasteelliseksi?

5. Millaisen aseman generatiivinen tekoäly on saanut työpaikallanne?

6. Miten generatiivisen tekoälyn käyttöä ohjeistetaan tai muuten ohjataan? Kuka määrittelee ohjeet ja miten?

7. Millaisia osaamisen kehittämisen tarpeita teillä on tunnistettu generatiivisen tekoälyn käyttöönottoon ja käyttöön liittyen? Miten tätä osaamista on kehitetty?

8. Millaisia tekoälyä koskevia asenteita olet havainnut organisaatiossanne?
    a. Miten eriävät käyttäjäryhmät vaikuttavat käyttöönottoon?
    b. ESIHENKILÖILLE: Miten sinä ESIHENKILÖNÄ huomioit käyttäjäryhmien eri tarpeet?

9. Miten generatiivisen tekoälyn käyttö on muuttanut teillä esihenkilöiden työtä?

10. Mitä eettisiä näkökulmia näet tärkeäksi huomioida generatiivisen tekoälyn käytössä ja käyttöön kannustamisessa? Millä tavalla teidän organisaatiossa on käsitelty eettistä käyttöä?

11. Minkälaista on vastuullinen tekoälyn käyttö?

12. Mitä generatiivisen tekoälyn kestävä käyttö tarkoittaa organisaatiossanne?
    a. Esiintyykö esimerkiksi ympäristön kestävyyteen tai tekoälyn luotettavuuteen liittyvää keskustelua?

13. Miten näet tekoälyn vaikuttavan ihmisten työhyvinvointiin?

14. Miten koet johtamisen osaamistarpeiden muuttuneen tai muuttuvan tekoälyn myötä?
    a. ALAISILTA ENNEMMIN: Tulisiko esihenkilösi tai organisaation johdon muuttaa toiminta-tapojaan tekoälyn käyttöönoton myötä? Jos kyllä, miten? i. Esimerkiksi lisätuen antaminen, uuden oppimisen mahdollistaminen, käytännön vinkit tms.

15. Onko esihenkilöiden osaamista generatiiviseen tekoälyyn, sen käyttöönottoon tai sen käyttöön liittyen kehitetty jotenkin erityisesti?

16. Miten generatiivisesta tekoälystä viestitään organisaatiossasi?
Mikä on johtajien rooli viestinnässä? (Entä oma roolisi?)
    a. Oletteko havainneet hyviä tai huonoja toimintatapoja viestiä tekoälystä?

LOPUKSI

- Mitä suosituksia tekisit tekoälyn käyttöönottoon ja sen johtamiseen liittyen teidän organisaation kokemusten pohjalta?
- Onko jotain muuta, mitä haluaisit tuoda esille?
- Kuka muu voisi olla hyvä haastateltavaksi tähän tutkimukseen?

2. Yhteiskehittämisen vaiheen kysymykset

Yhteiskehittämisen vaiheessa osallistujille esiteltiin tutkijoiden tekemä alustava analyysi tutkimuksen aiempien vaiheiden tuloksista. Osallistujilta kysyttiin seuraavat kysymykset:

1. Kuka olet ja missä työskentelet?

2. Millaisia hyötyjä tai haasteita esitettyihin johtamismalleihin *(keskitetysti ohjattu ja hallittu eteneminen, ohjelmamainen skaalaus ja koordinoitu tuki, hajautunut ja oppimiseen nojaava eteneminen)* voisi liittyä?

3. Mitkä esitetyistä esihenkilöiden osaamisen kehittämisen ratkaisuista *(koulutus ja tuki, rakenteet, pelisäännöt ja kulttuuri, resurssit ja osaamisen jakaminen)* ovat kokemuksenne mukaan toimivia?
    a. Mitä toimivien toimenpiteiden yhteydessä olisi erityisesti syytä huomioida?

4. Millä muilla toimenpiteillä esihenkilöiden osaamistarpeiden muutokseen voidaan vastata?

5. Miten tekoälyn käyttöönottoa voidaan johtaa eettisesti?

6. Miten tekoälyn käyttöönottoa voidaan johtaa kestävällä tavalla?

7. Miten nämä näkökulmat (tekoälyn johtaminen eettisesti ja kestävästi) voidaan integroida organisaation arvoihin ja strategiaan?

Lisäksi osallistujille lähetettiin työpajojen jälkeen kirjallinen jatkokysymys, johon saatiin 10 vastausta:

”Tekoälymurros voi tuottaa aiempia murroksia merkittävämpiä ja nopeampia, jopa disruptiivisia muutoksia työelämään. Millaisia aiemmasta poikkeavia johtamismalleja tai -tapoja juuri tässä murroksessa erityisesti tarvitaan? Onko sellaisia mahdollisesti jo hyödynnetty organisaatiossanne?”

3. Kirjallisen jatkokyselyn kysymykset

Asiantuntijahaastatteluihin osallistuneille lähetettiin haastattelujen jälkeen kirjallinen jatkokysely, johon saatiin 16 vastausta. Kyselyssä esitettiin seuraavat kysymykset:

1. Onko organisaatiossasi käytössä selkeä malli tai suunnitelma tekoälyn käyttöönottoon? (vastaa jokin seuraavista: kyllä / kyllä, mutta ei kattavasti / ei / en osaa sanoa)

2. Koetko tekoälyn käyttöönoton johtamisen onnistuneen organisaatiossasi? Miten arvioit onnistumisen astetta asteikolla 0–5, jossa 5 tarkoittaa on onnistunut erittäin hyvin ja 0 ei ole onnistunut lainkaan?

3. Koetko, että tekoälyn hyödyntäminen on huomioitu riittävästi niin kustannuksellisessa budjetoinnissa kuin esimerkiksi kollegoiden tuessa? Miten arvioit tämän riittävyyttä asteikolla 0–5, jossa 5 tarkoittaa, että budjetti vastaa tarpeita ja kollegoilta on saatavissa tukea ja 0 tarkoittaa, että budjetti on riittämätön, eikä kollegoilta ole saatavissa tukea?

Modia
Research