

Kun generatiivinen tekoäly astuu organisaatioon

Generatiivisen tekoälyn rooli organisaatiokulttuurin muodostumisessa

Yrittäjyyden
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Ida Vepsä

Ohjaaja:
Prof. Ulla Hytti

31.3.2026
Helsinki

Opiskelijan lausunto tekoälyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

En ole käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Olen käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoälyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Tutkinto-ohjelma, oppiaine: Yrittäjyys

Tekijä(t): Ida Vepsä

Otsikko: Kun generatiivinen tekoäly astuu organisaatioon

Ohjaaja(t): Prof. Ulla Hytti

Sivumäärä: 58 sivua

Päivämäärä: 31.3.2026

Tiivistelmä

Tässä tutkielmassa tarkastellaan generatiivisen tekoälyn roolia organisaatiokulttuurin muodostumisessa asiantuntijapuheessa. Tutkimuksen kohteena on tarkastella sitä, miten generatiivinen tekoäly kytketään organisaatiokulttuuriin ja miten sen käyttöönottoa ennen ja jälkeen kuvatut muutokset esitetään organisaatiokulttuurin kannalta. Tutkielman tarkoituksena on tuottaa ymmärrystä siitä, millaisia merkityksiä, odotuksia ja jännitteitä generatiiviseen tekoölyyn liitetään sekä millaisia käsityksiä organisaation ja työn ihanteista asiantuntijapuhe rakentaa.

Tutkimus on laadullinen ja tulkinnallinen. Empiirinen aineisto koostuu Org Design Podcast -sarjan kolmesta jaksosta, joissa johtajat ja organisaatiomuotoilun asiantuntijat käsittelevät generatiivisen tekoälyn käyttöä organisaatioissa. Aineisto analysoitiin temaattisen analyysin avulla. Tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana on tulkinnallinen näkemys organisaatiokulttuurista jatkuvasti neuvoteltavana merkitysjärjestelmänä sekä sosiomateriaalinen ymmärrys teknologiasta osana organisaation käytäntöjä.

Tutkielman johtopäätöksenä on, että generatiivinen tekoäly on organisaatioissa myös kulttuurinen kysymys. Sen merkitys ei määräydy vain teknologian ominaisuuksien perusteella vaan suhteessa siihen, millaisia pelisääntöjä, vastuuta ja osaamisodotuksia organisaatio sen ympärille rakentaa. Tulosten perusteella organisaatioille voidaan suositella generatiivisen tekoälyn käytön tekemistä näkyväksi ja yhteiseksi selkeiden pelisääntöjen, avoimen keskustelun, koulutuksen ja vastuunjaon avulla. Lisäksi organisaatioiden on tärkeää tukea oppimista ja asiantuntijaksi kasvamisen reittejä myös tilanteessa, jossa generatiivinen tekoäly muuttaa työn sisältöä ja vähentää perinteisiä uran alkuvaiheen tehtäviä.

Avainsanat: Generatiivinen tekoäly, organisaatiokulttuuri, asiantuntijuus, käyttöönotto, yrittäjyys

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja merkitys	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet	9
1.4	Tutkimuksen rakenne	10
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	10
2.1	Organisaatiokulttuuri tutkimuksen lähtökohtana	11
2.1.1	Organisaatiokulttuuri	11
2.1.2	Tulkinnallinen näkökulma organisaatiokulttuuriin	12
2.1.3	Organisaatiokulttuuri generatiivisen tekoälyn tutkimisen kontekstina	13
2.2	Sosiomateriaalinen näkökulma teoreettisena kehyksenä	14
2.2.1	Teknologian sosiaalinen muotoutuminen	15
2.2.2	Sosiomateriaalisuus organisaation, työn ja teknologian suhteessa	16
2.2.3	Generatiivinen tekoäly organisaation käytännöissä	17
2.3	Generatiivinen tekoäly organisaatioissa	18
2.3.1	Generatiivinen tekoäly ilmiönä	18
2.3.2	Generatiivinen tekoäly työn muutoksessa	19
2.3.3	Generatiivisen tekoälyn kulttuuriset tulkinnat	21
2.3.4	Generatiiviseen tekoälyyn liitetyt tulevaisuuskuvat	22
3	METODOLOGIA	24
3.1	Epistemologiset lähtökohdat	24
3.2	Podcast laadullisena tutkimusaineistona	25
3.3	Temaattinen analyysi	28
3.4	Luotettavuus ja eettiset näkökulmat	29
4	TULOKSET	31
4.1	Generatiivisen tekoälyn rooli organisaatiokulttuurin muodostumisessa	31
4.1.1	Jatkuvuuden ja muutostahdin jännite	32
4.1.2	Vastuiden, rajojen ja hyväksyttävän käytön neuvottelu	34
4.1.3	Yhteistyön, oppimisen ja asiantuntijuuden muutos	36
4.2	Generatiivisen tekoälyn käyttöönoton myötä rakentuvat muutokset	37
4.2.1	Kokeileva ja osin näkymätön käyttö	38
4.2.2	Käytön laajeneminen toimintaympäristöksi	40
4.2.3	Osaamisen ja urapolkujen muutos	41
5	YHTEENVETO	43

5.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	43
5.2	Tulosten tarkastelu suhteessa teoriaan ja aiempaan tutkimukseen	45
5.3	Tutkimuksen arviointi	47
5.4	Jatkotutkimusaiheet	48
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	59
	Liite 1 Selvitys tekoälyn käytöstä	59

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys

Generatiivinen tekoäly on noussut 2020-luvun puoliväliin mennessä näkyväksi osaksi yhteiskunnallista keskustelua ja asiantuntijatyötä. Generatiivista tekoälyä hyödynnetään jo merkittävässä osassa tietotyötä ja palvelualoja ja sen arvioidaan kasvattavan työn tuottavuutta tulevina vuosina (Brynjolfsson ym. 2025). Samalla on kuitenkin korostettu, että organisaatioiden rakenteet, pelisäännöt ja osaaminen eivät aina pysy kehityksen tahdissa, mikä luo epävarmuutta sekä työntekijöille että johdolle (OECD 2025). Taloudellisten ja teknisten hyötyjen rinnalla generatiivinen tekoäly muokkaa myös työn merkityksiä, vuorovaikutuksen tapoja ja vallan jakautumista työyhteisöissä eli ilmiöitä, joita voidaan pitää organisaatiokulttuurin keskeisinä ulottuvuuksina.

Generatiivinen tekoäly eroaa monista aiemmista teknologioista siinä, että se voi tuottaa uutta sisältöä käyttäjän antamien ohjeiden perusteella. Sen tuottama sisältö voi olla niin laadukasta, että sitä on joskus vaikea erottaa ihmisen tekemästä. (European Commission 2025.) Tämän vuoksi generatiivinen tekoäly ei jää vain taustalla toimivaksi järjestelmäksi, vaan se näkyy työssä vuorovaikutteisena apurina esimerkiksi ideoinnissa, luonnostelussa ja sisällöntuotannon tukena (Koponen 2023). Tämä tekee siitä organisaatiokulttuurin näkökulmasta kiinnostavan tutkimuskohteen, koska sen käyttö kytkeytyy kysymyksiin asiantuntijuudesta, luottamuksesta ja vastuusta (Niehaus & Wiesche 2021).

Organisaatiokulttuuri ei ilmene vain julkilausutuissa arvoissa tai muodollisissa rakenteissa vaan myös siinä, miten organisaatiossa määritellään hyvä työ, vastuullinen toiminta, asiantuntijuus ja hyväksyttävät toimintatavat (Alvesson 2013). Kun generatiivinen tekoäly tulee osaksi organisaatioiden arkea, se ei ainoastaan sovi olemassa oleviin käytäntöihin vaan voi myös haastaa niitä. Samalla sen ympärille rakentuu uusia tulkintoja siitä, millaista osaamista työntekijöiltä odotetaan, mikä on tehokasta mutta hyväksyttävää ja mitä halutaan edelleen säilyttää ihmisten vastuulla. Tällöin teknologian käyttöönotto on samalla myös kulttuurinen kysymys, koska teknologia muotoutuu osaksi niitä käytäntöjä, joissa työ, vastuu ja toimijuus organisaatiossa rakentuvat (Orlikowski & Scott 2008).

Vaikka tekoälyn vaikutuksia organisaatioihin ja työelämään käsittelevä tutkimus on lisääntynyt viime vuosina niin generatiivinen tekoäly on edelleen suhteellisen uusi ja nopeasti

kehittyvä tutkimusalue. Aikaisemmat tutkimukset ovat painottuneet erityisesti generatiivisen tekoälyn tuottavuus- ja oppimisvaikutuksiin tietyissä työtehtävissä (Noy & Zhang 2023). Lisäksi on ilmestynyt tutkimuksia, joissa tarkastellaan tekoälyn vaikutuksia organisaatiokulttuuriin, mutta niissä generatiivinen tekoäly näyttäytyy usein osana laajempaa tekoälykategoriaa (Murire 2024). Samoin tekoälyn ja organisaatiokulttuurin välistä suhdetta on tarkasteltu hermeneuttisesta näkökulmasta ilman tarkkaa rajausta generatiiviseen tekoölyyn (Canbul Yaroğlu 2024). Tutkimuksissa on myös käsitelty tekoälyn merkitystä työntekijäkokemukselle ja organisaatiokulttuurin arvoille, mutta painopiste on usein yksilöiden kokemuksissa eikä organisaatiokulttuurin muodostumisessa laajempina prosessina (Farooq ym. 2025). Tekoälyä käsittelevissä katsauksissa sitä tarkastellaan puolestaan usein yleisenä teknologiana erottelematta generatiivista tekoälyä muista sovelluksista, jolloin kulttuuri näyttää ennen kaikkea sopeutumisen ja muutoksenhallinnan haasteena (Raisch & Krakowski 2021). Myös tuore suomalainen pro gradu -tutkielma osoittaa, että aihepiiri on nousemassa, mutta siinä tekoälyä tarkastellaan laajasti eikä erityisesti generatiivisen tekoälyn näkökulmasta (Paananen 2024).

Tutkimuskirjallisuudessa on lisäksi alettu tunnistaa, että generatiivinen tekoäly kytkeytyy yhä selvemmin tietotyön käytäntöihin, tiedon käsittelyyn ja asiantuntijuuden muotoutumiseen (Jarrahi ym. 2025). Tästä huolimatta tarvitaan edelleen tutkimusta siitä, miten teknologian merkitystä rakennetaan organisaatioita koskevassa puheessa ja millaisia kulttuurisia oletuksia tähän puheeseen sisältyy. Organisaatiokulttuurin näkökulmasta olennaista ei ole vain se, tehostaako generatiivinen tekoäly työtä vaan myös se, millaisia normeja, odotuksia ja ihanteita sen käyttö alkaa organisaatioissa vahvistaa.

Tästä näkökulmasta tämän tutkielman uutuusarvo on rajattu mutta perusteltu. Generatiivinen tekoäly ei ole tutkimuksellisesti tyhjä kenttä, mutta sen roolia organisaatiokulttuurin muodostumisessa ja sitä koskevassa asiantuntijapuheessa on tutkittu vielä hyvin vähän. Tutkimusaukon tarkastelu on tärkeää myös yhteiskunnallisesti, sillä generatiivinen tekoäly ei ainoastaan tehosta työtä vaan muokkaa myös sitä, miten asiantuntijuus, luottamus, valta ja vastuu ymmärretään työyhteisöissä. Samalla sen käyttöönotto kytkeytyy työntekijöiden hyvinvointiin, osallisuuteen ja kokemuksiin oikeudenmukaisuudesta sekä siihen, miten teknologian hyödyt ja riskit jakautuvat eri työntekijäryhmien välillä. Siksi generatiivisen tekoälyn roolin ymmärtäminen organisaatiokulttuurissa on tärkeää paitsi organisaatioille myös laajemmin työelämän kestävyuden, työntekijöiden hyvinvoinnin ja yhteiskunnallisen luottamuksen kannalta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkielmassa tarkastellaan, millainen rooli generatiiviselle tekoälylle rakentuu organisaatiokulttuurin muodostumisessa organisaatioiden arkea koskevassa asiantuntijapuheessa. Aineistona toimii Org Design Podcast -sarjassa rakentuva asiantuntijapuhe. Tutkimus sijoittuu tulkinnalliseen organisaatiokulttuurin tutkimusperinteeseen, jossa kulttuuria tarkastellaan jatkuvasti neuvoteltavana merkitysjärjestelmänä ja kielellisenä prosessina (Alvesson 2013).

Tutkielman kokonaistavoitteen kannalta on valittu kaksi tutkimuskysymystä:

- *Miten generatiivinen tekoäly kytketään asiantuntijapuheessa organisaatiokulttuurin muodostumiseen?*
- *Miten generatiivisen tekoälyn käyttöönottoa ennen ja jälkeen kuvatut muutokset esitetään organisaatiokulttuurin kannalta?*

Näin tutkielma rajautuu täsmällisesti generatiivisen tekoälyn ja organisaatiokulttuurin väliseen suhteeseen. Tutkimuksen kontribuutio on luonteeltaan ensisijaisesti ymmärtävä ja teoreettinen. Tutkimus ei pyri osoittamaan kausaalisesti, millaisia todellisia vaikutuksia generatiivisella tekoälyllä on organisaatiokulttuuriin. Sen sijaan se tarkastelee, miten generatiivisen tekoälyn roolia ja käyttöönottoon liitettyjä muutoksia kuvataan, oikeutetaan ja kyseenalaistetaan johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin liittyvässä asiantuntijakeskustelussa.

Tutkimuskysymykset täydentävät toisiaan. Ensimmäinen kohdistuu siihen, millaisia merkityksiä generatiiviselle tekoälylle rakennetaan organisaatiokulttuurin näkökulmasta asiantuntijapuheessa. Toinen puolestaan suuntaa huomion siihen, miten generatiivisen tekoälyn käyttöönottoon liittyvää muutosta jäsennetään ajallisesti ennen ja jälkeen -asetelman kautta. Yhdessä kysymykset mahdollistavat sen, että tutkimuksessa voidaan tarkastella sekä generatiiviseen tekoälyyn liitettyjä kulttuurisia tulkintoja että sitä, miten nämä tulkinnat kytkeytyvät työn tekemisen ja organisaation arjen muutoksiin.

1.3 Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet

Tässä tutkielmassa tarkastellaan generatiivisen tekoölyn roolia organisaatiokulttuurin muodostumisessa rajatusta näkökulmasta. Rajaus on tarpeellinen, koska organisaatiot, organisaatiokulttuuri ja generatiivinen tekoäly ovat kaikki laajoja ja moniulotteisia ilmiöitä, joita olisi mahdollista lähestyä useista eri suunnista. Tässä tutkimuksessa huomio ei kohdistu esimerkiksi generatiivisen tekoölyn tekniseen kehitykseen, yksittäisten sovellusten vertailuun tai sen yhteiskunnallisiin vaikutuksiin yleisellä tasolla. Sen sijaan kiinnostuksen kohteena on se, miten generatiivinen tekoäly kytkeytyy organisaatioiden arkeen ja millaisena sen merkitys rakentuu suhteessa organisaatiokulttuuriin. Tämän vuoksi tässä luvussa täsmennetään, miten tutkielmassa ymmärretään organisaatio, generatiivinen tekoäly ja tutkimuksen aineistona oleva asiantuntijapuhe sekä millä tavoin nämä rajaukset ohjaavat koko tutkimusasetelmaa.

Organisaatiot ymmärretään tässä tutkimuksessa sekä rakenteellisina että kulttuurisina ilmiöinä. Organisaatioilla on muodolliset roolit, prosessit ja päätöksentekojärjestelmät, mutta samalla ne rakentuvat arjen vuorovaikutuksessa ja jaetuissa merkityksissä. Organisaatiot rajataan podcast-aineiston mukaisesti ensisijaisesti yksityisen sektorin asiantuntija- ja tietotyötä tekeviin organisaatioihin. Julkiset organisaatiot, hyvin pienet yritykset ja esimerkiksi tuotannolliset ympäristöt eivät ole tämän tutkielman varsinaisessa tarkastelussa, vaikka osa keskustelijoiden esimerkeistä voi viitata myös tällaisiin konteksteihin. Tutkielma ei myöskään käsittele tekoölyn ja organisaatiokulttuurin suhdetta kansallisella tai yhteiskuntapoliittisella tasolla vaan tarkastelun yksikkönä on organisaatio tai organisaation kaltainen työyhteisö. Organisaatiokulttuuri on määritelty vielä tarkemmin luvussa 2.1.

Generatiivista tekoälyä tarkastellaan tässä työssä sosioteknisenä ilmiönä eikä vain teknisenä ratkaisuna. Kudina ja Van de Poel (2024) korostavat, että tekoölyn vaikutukset syntyvät teknologian ja ihmisten toiminnan yhteisvaikutuksesta. Tämä näkökulma on tärkeä myös tässä tutkimuksessa. Generatiivinen tekoäly ei siten ole tässä tutkimuksessa vain uusi työkalu, vaan myös linssi, jonka läpi organisaatiot jäsentävät suhdettaan teknologiseen muutokseen.

Tekoölyn osalta tutkielma rajautuu nimenomaan generatiiviseen tekoölyyn. Generatiivisella tekoölyllä tarkoitetaan tässä tutkielmassa sellaista tekoölyn osa-aluetta, jossa syväoppimiseen perustuvat mallit tuottavat uutta sisältöä eli tekstiä, kuvia tai muuta dataa oppimiensa esimerkkien pohjalta (Häkansson 2024). Tällä rajauksella pyritään pitämään tutkimusasetelma hallittavana ja kohdentamaan huomio sellaiseen tekoölyn muotoon, joka on tällä hetkellä erityisen näkyvä työn tulevaisuutta koskevassa keskustelussa (Koponen 2023).

Rajaus asiantuntijapuheeseen ja podcast-aineistoon merkitsee myös sitä, että tutkimus ei pyri tekemään yleistettäviä johtopäätöksiä generatiivisen tekoälyn todellisista vaikutuksista kaikkiin organisaatioihin. Sen sijaan tavoitteena on tunnistaa, millaisia kulttuurillisia tulkintoja ja tulevaisuuskuvia generatiiviseen tekoölyyn liitetään asiantuntijakeskustelussa. Tämä on linjassa tulkinnallisen organisaatiotutkimuksen kanssa, jossa kielen ja merkitysten nähdään olevan keskeisessä roolissa organisaatiokulttuurin muodostumisessa (Alvesson 2013).

1.4 Tutkimuksen rakenne

Johdantoluvussa esitellään tutkimuksen tausta ja merkitys, määritellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset sekä rajataan tutkimus ja keskeiset käsitteet. Luvussa 2 esitetään teoreettinen viitekehys, joka rakentuu kolmesta kokonaisuudesta. Ensin tarkastellaan organisaatiokulttuuria tutkimuksen lähtökohtana. Tämän jälkeen käsitellään sosiomateriaalista näkökulmaa teoreettisena kehyksenä. Lopuksi tarkastellaan generatiivista tekoölyä organisaatioissa työn, osaamisen, kulttuuristen tulkintojen ja tulevaisuuskuvioiden näkökulmista.

Luvussa 3 kuvataan tutkimuksen metodologiset lähtökohdat. Siinä esitellään tutkimuksen epistemologiset lähtökohdat, Org Design Podcast laadullisena tutkimusaineistona, temaattisen analyysin toteutus sekä tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyvät ratkaisut. Luvussa 4 esitetään tutkimuksen tulokset tutkimuskysymysten mukaisesti. Ensin tarkastellaan, miten generatiivinen tekoöly kytkeytyy asiantuntijapuheessa organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Tämän jälkeen tarkastellaan, miten generatiivisen tekoälyn käyttöönoton myötä rakentuvia muutoksia kuvataan organisaatiokulttuurin näkökulmasta. Luvussa 5 kootaan yhteen tutkimuksen keskeiset havainnot, tarkastellaan tuloksia suhteessa teoriaan ja aiempaan tutkimukseen sekä arvioidaan tutkimusta ja esitetään jatkotutkimusaiheita.

2 Teorettinen viitekehys

Tässä luvussa rakennetaan tutkielman teorettinen viitekehys. Luvun tavoitteena on jäsentää ne käsitteelliset näkökulmat, joiden avulla generatiivisen tekoälyn roolia organisaatiokulttuurin muodostumisessa voidaan tarkastella. Ensin käsitellään organisaatiokulttuuria tutkimuksen lähtökohtana ja täsmennetään, miten sitä ymmärretään tässä tutkielmassa tulkinnallisesta näkökulmasta. Tämän jälkeen tarkastellaan sosiomateriaalista näkökulmaa teoreettisena kehyksenä, joka auttaa hahmottamaan teknologian, työn ja organisaation välistä suhdetta. Lopuksi tarkastellaan generatiivista tekoälyä organisaatioissa erityisesti työn muutoksen, kulttuuristen tulkintojen ja tulevaisuuskuvien näkökulmista. Yhdessä nämä näkökulmat muodostavat teoreettisen perustan empiirisen aineiston analyysille.

2.1 Organisaatiokulttuuri tutkimuksen lähtökohtana

Tässä alaluvussa tarkastellaan organisaatiokulttuuria käsitteenä, jonka avulla voidaan ymmärtää generatiivisen tekoälyn merkitystä organisaatioissa. Tulkinnallisesta näkökulmasta organisaatiokulttuuri ei näyttäyty vain organisaation taustalla olevana piirteenä vaan jatkuvasti rakentuvana merkitysjärjestelmänä, joka muotoutuu arjen käytännöissä ja tavoissa puhua työstä. Organisaatiokulttuurin tarkastelu auttaa jäsentämään, miksi generatiivinen tekoäly ei näyttäyty tässä tutkielmassa vain teknisenä välineenä vaan osana organisaation sosiaalista ja kulttuurista todellisuutta.

2.1.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiolla tarkoitetaan tässä tutkielmassa tavoitteellista sosiaalista kokonaisuutta, jossa joukko ihmisiä toimii koordinoitusti yhteisten päämäärien saavuttamiseksi (Shafritz ym. 2005). Scottin ja Davisin (2007) mukaan organisaatioita voidaan tarkastella rationaalisina, luonnollisina ja avoimina systeemeinä. Ne ovat samanaikaisesti tavoitteisiin suuntautuneita rakenteita, sosiaalisia yhteisöjä ja ympäristöönsä kytkeytyviä avoimia järjestelmiä. Tällainen näkökulma tekee näkyväksi sen, että organisaatio ei ole vain muodollinen rakenne, vaan myös sosiaalinen ja merkityksellinen toimintaympäristö.

Organisaatiokulttuurilla viitataan tässä tutkielmassa niihin jaettuihin perusoletuksiin, arvoihin, tulkintoihin ja toimintatapoihin, joiden varassa organisaation jäsenet hahmottavat, mikä organisaatiossa on normaalia, toivottavaa ja hyväksyttävää toimintaa (Schein & Schein 2017). Kulttuuri ei tällöin ole organisaation irrallinen piirre, vaan se rakentuu ja uusiutuu arjen käytännöissä, vuorovaikutuksessa ja siinä, miten organisaation tilanteita tulkitaan. Organisaatiokulttuuri näkyy esimerkiksi siinä, miten vastuuta jaetaan, millaista asiantuntijuutta arvostetaan, millaisia toimintatapoja pidetään luotettavina ja miten muutoksiin suhtaudutaan.

Tässä tutkielmassa organisaatiokulttuuri ymmärretään käsitteenä, joka tuo näkyviin organisaation toiminnan sosiaalisen ja merkityksellisen ulottuvuuden. Sen avulla voidaan tarkastella, miten yhteiset toimintatavat, odotukset ja arvostukset muotoutuvat sekä miten ne ohjaavat organisaation jäsenten toimintaa. Tällainen määrittely on tutkielman kannalta tärkeä, koska generatiivinen tekoäly ei tule organisaatioihin tyhjiöön, vaan asettuu suhteeseen olemassa olevien arvojen, työnjakojen ja vastuiden kanssa. Organisaatiokulttuurin käsite auttaa siten ymmärtämään, että teknologian käyttöönotossa ei ole kyse vain teknisestä muutoksesta, vaan myös yhteisiä merkityksiä, normeja ja toimintatapoja muokkaavasta prosessista.

2.1.2 Tulkinnallinen näkökulma organisaatiokulttuuriin

Tässä tutkielmassa organisaatiokulttuuria tarkastellaan tulkinnallisen tutkimusperinteen kautta. Tulkinnallisessa organisaatiotutkimuksessa kulttuuria ei ymmärretä ensisijaisesti organisaation mitattavana ominaisuutena tai johdon hallittavana muuttujana, vaan merkitysjärjestelmänä, joka rakentuu ja uusiutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, kielenkäytössä ja arjen käytännöissä. Alvessonin (2013) mukaan huomio ei tällöin kohdistu vain siihen, mitä organisaatiossa tehdään, vaan myös siihen, miten toimintaa selitetään, oikeutetaan ja merkityksellistetään.

Tulkinnallinen näkökulma korostaa myös sitä, ettei organisaatiokulttuuri ole pysyvä tai yhtenäinen tila. Sen sijaan kulttuuri näyttäytyy jatkuvasti neuvoteltavana ilmiönä, jossa käsitykset hyvästä työstä, asiantuntijuudesta, vastuusta ja hyväksyttävästä toiminnasta rakentuvat uudelleen organisaation arjessa. Tältä kannalta organisaatiokulttuuri liittyy

läheisesti merkityksellistämiseen eli siihen, miten organisaation jäsenet tekevät tilanteista ymmärrettäviä ja toiminnallisesti mielekkäitä. (Weick 1995.)

Tulkinnallista näkökulmaa syventää ajatus organisaatioista kertomuksellisina ja prosessinomaisina ilmiöinä. Czarniawska (1997) kuvaa organisaatioita draamoina, joissa identiteettejä, tavoitteita ja ongelmia rakennetaan ja kirjoitetaan jatkuvasti uudelleen. Tästä näkökulmasta myös organisaatiokulttuuri rakentuu kertomusten, kuvausten ja tulkintojen kautta. Kulttuuri ei siis ilmene vain muodollisissa rakenteissa tai julkilausutuissa arvoissa, vaan myös siinä, miten organisaation jäsenet ja sitä ympäröivät asiantuntijat puhuvat muutoksesta, teknologiasta ja tulevaisuudesta.

Tutkielmassa tulkinnallinen näkökulma tarkoittaa sitä, ettei tavoitteena ole arvioida generatiivisen tekoälyn objektiivisia vaikutuksia organisaatioihin, vaan ymmärtää, millaisia merkityksiä, odotuksia ja jännitteitä siihen liitetään organisaatiokulttuuria koskevassa asiantuntijapuheessa. Kiinnostuksen kohteena on siten se, miten generatiivisen tekoälyn roolia organisaatiossa kuvataan ja millaisia kulttuurisia oletuksia näihin kuvauksiin sisältyy. Tämä lähtökohta sopii yhteen diskursiivisen organisaatiotutkimuksen kanssa, jossa kielen nähdään paitsi kuvaavan myös rakentavan sosiaalista todellisuutta (Phillips & Hardy 2002).

2.1.3 Organisaatiokulttuuri generatiivisen tekoälyn tutkimisen kontekstina

Tässä tutkimuksessa generatiivista tekoälyä ei tarkastella ensisijaisesti sen objektiivisten vaikutusten kautta vaan huomio kohdistuu siihen, millaisia merkityksiä, oletuksia ja odotuksia siihen liitetään. Lähtökohtana on, että organisaatiokulttuuri rakentuu arjen käytännöissä sekä siinä, miten ilmiöistä puhutaan. Tällöin myös generatiivisen tekoälyn merkitys organisaatiossa ei määräydy vain sen teknisten ominaisuuksien perusteella vaan suhteessa siihen, miten sitä tulkitaan ja otetaan osaksi työtä. Tämä näkökulma on linjassa tulkinnallisen organisaatiotutkimuksen kanssa, jossa kulttuuri ymmärretään kielen, symbolien ja arjen käytäntöjen kautta rakentuvana merkitysjärjestelmänä (Alvesson 2013).

Organisaatiokulttuurin näkökulmasta generatiivinen tekoäly on kiinnostava tutkimuskohde, koska sen ympärille rakentuvat tulkinnat tekevät näkyväksi organisaatioiden käsityksiä arvokkaasta työstä, asiantuntijuudesta ja hyväksyttävistä toimintatavoista. Kysymys ei ole vain siitä, mitä generatiivisella tekoälyllä voidaan tehdä. Yhtä tärkeää on se, mitä sen käyttö organisaatiossa merkitsee. Generatiivinen tekoäly voi vahvistaa käsitystä tehokkaasta ja

joustavasta työntekijästä. Samalla se voi herättää epävarmuutta siitä, mikä kuuluu edelleen ihmisen vastuulle ja milloin teknologian käyttöä pidetään hyväksyttävänä. Tästä syystä generatiivisen tekoälyn tarkastelu organisaatiokulttuurin näkökulmasta auttaa ymmärtämään, että kyse ei ole vain uuden teknologian käyttöönotosta. Kyse on myös ilmiöstä, joka muokkaa yhteisiä normeja, odotuksia ja rooleja organisaatiossa. (Weick 1995.)

Generatiivinen tekoäly on tässä mielessä myös kulttuurinen ilmiö. Sen ympärille rakentuu puhetapoja ja odotuksia, jotka vaikuttavat siihen, miten organisaatioissa ymmärretään sen käyttö, hyödyt ja mahdolliset riskit. Jasanoffin ja Kimin (2015) mukaan teknologioihin kytkeytyy sosioteknisiä mielikuvia, joiden kautta hahmotetaan, millaiset tulevaisuudet ovat toivottavia, mahdollisia tai vältettäviä. Myös generatiiviseen tekoälyyn liittyvä puhe tuottaa tällaisia mielikuvia. Sen avulla voidaan rakentaa kuvaa organisaatiosta esimerkiksi tehokkaana uudistujana tai teknologiseen muutokseen sopeutuvana toimijana. Brausen (2025) mukaan tällaiset tulkinnat eivät jää vain yksittäisiksi mielipiteiksi, vaan ne voivat alkaa ohjata julkista keskustelua ja institutionaalista ajattelua siitä, mitä teknologiasta pitäisi odottaa.

Organisaatiokulttuurin näkökulmasta kiinnostavaa ei siis ole vain se, mitä generatiivinen tekoäly teknisesti mahdollistaa vaan myös se, miten sen roolia organisaatiossa ymmärretään. Tämän vuoksi on olennaista tarkastella asiantuntijapuhetta, jossa generatiiviselle tekoälylle annetaan merkityksiä ja jossa samalla rakennetaan käsityksiä hyvästä työstä, vastuullisesta toiminnasta ja toivottavasta organisaation tulevaisuudesta. Näin generatiivinen tekoäly toimii tutkimuksessa ikään kuin peilinä, jonka kautta organisaatiokulttuurin keskeiset oletukset tulevat näkyviksi. Sen tarkastelu ei siten ainoastaan kerro jotain teknologiasta vaan myös siitä, miten organisaatiot ymmärtävät itseään ja millaiseksi ne pyrkivät muuttumaan.

2.2 Sosiomateriaalinen näkökulma teoreettisena kehyksenä

Tässä tutkielmassa generatiivista tekoälyä tarkastellaan sosiomateriaalisen näkökulman kautta. Näkökulman ydinajatus on, että organisaation toimintaa ei voida ymmärtää tarkastelemalla erikseen ihmisiä ja teknologiaa, sillä ne muotoutuvat yhdessä arjen käytännöissä. Sosiomateriaalisuudella tarkoitetaan lähestymistapaa, jossa organisaation toimintaa ei selitetä vain ihmisten, rakenteiden tai kulttuurin kautta eikä toisaalta vain teknologian ominaisuuksilla vaan huomio kohdistuu siihen, miten sosiaaliset ja materiaaliset elementit kietoutuvat toisiinsa käytännössä. (Cecez-Kecmanovic ym. 2014.) Tällainen

näkökulma auttaa jäsentämään generatiivista tekoälyä ilmiönä, joka ei tule organisaatioon vain valmiina työkaluna. Sosiomateriaalinen näkökulma tekee siis näkyväksi, että teknologian merkitys ei synny irrallaan organisaation arjesta vaan suhteessa niihin käytäntöihin, joissa sitä käytetään.

2.2.1 Teknologian sosiaalinen muotoutuminen

Tutkimuskirjallisuudessa teknologian ja organisaation suhdetta on usein jäsennetty kysymyksellä siitä, muuttaako teknologia organisaatioita vai muokkaavatko organisaatiot teknologiaa. Tätä jännitettä on kuvattu vastakkainasetteluna teknologisen determinismin ja teknologian sosiaalisen muotoutumisen välillä (MacKenzie & Wajcman 1999).

Teknologisessa determinismissä ajatellaan, että uusi teknologia johtaa melko suoraviivaisesti tietynlaisiin organisatorisiin ja yhteiskunnallisiin ratkaisuihin ja että teknologinen kehitys toimii keskeisenä muutoksen moottorina (Hallström 2022). Tässä ajattelutavassa esimerkiksi automaatio tai tekoäly voidaan nähdä voimina, jotka väistämättä tehostavat työtä, vähentävät työpaikkoja tai tekevät organisaatioista ketterämpiä. Näkemystä on kuitenkin kritisoitu yksinkertaistavana, koska se sivuuttaa teknologian käyttöönottoon ja käyttöön liittyvät sosiaaliset, taloudelliset ja poliittiset tekijät. (MacKenzie & Wajcman 1999.)

Teknologian sosiaalisen muotoutumisen näkökulmassa korostetaan, ettei teknologia tule organisaatioihin valmiina pakettina, vaan se saa merkityksensä ja käyttötapsansa suunnittelun, päätöksenteon, neuvottelujen ja erilaisten intressien kautta (MacKenzie & Wajcman 1999). Sama teknologia voi siten saada erilaisia muotoja ja seurauksia eri organisaatioissa. Barleyn (1986) klassinen tutkimus tietokonetomografialaitteista osoitti, että kahdessa samankaltaisessa sairaalaorganisaatiossa sama teknologia johti erilaisiin työnjakoihin ja valtasuhteisiin. Teknologia ei siis yksin määrää organisaation rakennetta, vaan avaa mahdollisuuksia muutokselle, jonka suunta muotoutuu käytännössä.

Tämän näkökulman kannalta olennaista on, että teknologian vaikutuksia ei voida päätellä pelkästään sen teknisistä ominaisuuksista. Huomio on sen sijaan kohdistettava siihen, miten teknologia otetaan käyttöön, millaisiin tavoitteisiin sitä liitetään ja miten eri toimijat tulkitsevat sen merkitystä organisaatiossa. Tämä tekee teknologian sosiaalisen muotoutumisen näkökulmasta käyttökelpoisen myös generatiivisen tekoälyn tarkastelussa, koska sen merkitys

ei määräydy vain mallien teknisistä ominaisuuksista vaan myös siitä, millaisiin käytäntöihin, odotuksiin ja organisaation toimintatapoihin se kytetään (Barley 1986).

2.2.2 Sosiomateriaalisuus organisaation, työn ja teknologian suhteessa

Myöhemmässä tutkimuksessa teknologian ja organisaation suhdetta on tarkasteltu sosiomateriaalisesta näkökulmasta. Orlikowskin ja Scottin (2008) mukaan sosiaalista ja materiaalista ei tulisi ymmärtää toisistaan erillisiksi ulottuvuuksiksi vaan toisiinsa kietoutuneiksi. Tällöin ihmiset, normit, käytännöt, teknologiat ja materiaaliset järjestelyt rakentavat yhdessä organisaation arkea. Teknologia ei ole vain väline, jota organisaation jäsenet käyttävät, vaan osa niitä käytäntöjä, joissa organisaation toiminta saa muotonsa.

Sosiomateriaalinen näkökulma on ollut tärkeä erityisesti informaatioteknologian tutkimuksessa. Cecez-Kecmanovic ym. (2014) korostavat, että tietojärjestelmät eivät ole vain teknisiä välineitä, vaan osa organisaation arjen toimintaa ja muutosta. Tämän näkökulman mukaan onnistumiset ja epäonnistumiset eivät johdu vain teknologian ominaisuuksista, vaan siitä, miten teknologia liittyy työhön, johtamiseen, tiedon käsittelyyn ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen.

Sosiomateriaalinen näkökulma tuo näkyviin myös sen, että uusi teknologia voi muuttaa käsityksiä hyvästä työstä. Orlikowskin (2007) mukaan teknologiset järjestelmät eivät ainoastaan tue olemassa olevia käytäntöjä vaan voivat myös osallistua niiden uudelleenmäärittelyyn. Samalla teknologia voi vaikuttaa siihen, ketkä saavat osallistua ratkaisujen määrittelyyn, päätöksentekoon ja tiedon tuottamiseen organisaatiossa. Siksi teknologian merkitys ei rajoitu vain tehokkuuteen vaan liittyy myös valtaan, vastuuseen ja siihen, miten toimintaa perustellaan organisaatiossa.

Tässä tutkielmassa sosiomateriaalinen näkökulma toimii teoreettisena kehyksenä, jonka avulla generatiivista tekoälyä tarkastellaan osana organisaation käytäntöjä eikä niistä irrallisena teknisenä välineenä. Yhdessä teknologian sosiaalisen muotoutumisen näkökulman kanssa se auttaa jäsentämään, miten generatiivisen tekoälyn rooli rakentuu suhteessa organisaation kulttuurisiin tulkintoihin. Tästä näkökulmasta generatiivinen tekoäly ei ainoastaan muuta organisaatioita vaan myös itse muotoutuu osana niitä käytäntöjä, joissa sitä käytetään

2.2.3 Generatiivinen tekoäly organisaation käytännöissä

Generatiivinen tekoäly tulee organisaatioissa näkyväksi erityisesti tietotyön ja asiantuntijatyön arjessa, jossa suuri osa työstä liittyy tekstin, tiedon ja erilaisten luonnosten käsittelyyn. Sitä käytetään esimerkiksi kirjoittamisen tukena, tekstin tiivistämisessä, kääntämisessä, kokousmuistioiden laatimisessa, ohjelmoinnin tukena sekä ideoinnissa ja vaihtoehtojen hahmottelussa (Koponen 2023). Tällaiset käyttötavat osoittavat, ettei generatiivinen tekoäly jää organisaatiossa irralliseksi tekniseksi välineeksi, vaan kytkeytyy osaksi työn tekemisen käytäntöjä.

Empiirisissä tutkimuksissa generatiivinen tekoäly näyttäytyy ennen kaikkea työn tukena ja lisätyn älykkyyden muotona pikemminkin kuin suorana työn korvaajana. Brynjolfsson ym. (2023) osoittavat, että generatiiviseen kielimalliin perustuva avustaja voi lisätä työntekijöiden tuottavuutta erityisesti niissä ryhmissä, joilla on vähemmän kokemusta. Tämä viittaa siihen, että generatiivinen tekoäly voi toimia organisaatiossa myös osaamista tasaavana resurssina, joka osallistuu tiedon, tuen ja asiantuntijuuden jakautumiseen.

Uudemmassa tutkimuksessa generatiivista tekoälyä tarkastellaan yhä useammin tietotyön arjen käytäntöjen kautta. Jarrahi ym. (2025) kuvaavat, miten generatiiviset järjestelmät tulevat osaksi tietotyöntekijöiden tapoja etsiä, tulkita ja yhdistellä tietoa. Tekoäly voi tällöin sekä suodattaa ja jäsentää tietoa että tukea ajattelua ehdottamalla uusia näkökulmia ja vaihtoehtoja. Kirchner ym. (2025) puolestaan osoittavat ohjelmistokehitysorganisaatioita koskevassa tutkimuksessaan, että generatiivinen tekoäly tulee osaksi tiedon jakamista, keskustelua ja dokumentointia. Samalla se voi muuttaa käsityksiä siitä, missä tieto organisaatiossa sijaitsee ja ketkä määrittävät asiantuntijoiksi.

Generatiivisen tekoälyn käyttöönotto kytkeytyy myös laajempaan organisaation muutokseen. Niehausin ja Wieschen (2021) mukaan tekoälyä hyödyntävien järjestelmien käyttöönotto ei koske vain teknistä implementointia, vaan myös tehtävien uudelleenjärjestelyä, oppimiskäytäntöjä ja työn koordinoimista. Tästä näkökulmasta generatiivinen tekoäly tulee ymmärrettäväksi osana sosiomateriaalista kokonaisuutta, jossa teknologia, työntekijät, organisaation rakenteet ja käytännöt muotoutuvat suhteessa toisiinsa.

Generatiivisen tekoälyn käyttöönottoon liittyy samalla epävarmuutta ja jännitteitä. Sen vaikutukset riippuvat siitä, miten työ on organisoitu, millaisia käyttöä koskevia odotuksia organisaatiossa muodostuu ja miten työntekijöiden osaamista ja autonomiaa tuetaan.

Tekoälyn käyttö voi nostaa esiin myös kysymyksiä vastuusta, luotettavuudesta ja ammatti-identiteetistä. Näin generatiivinen tekoäly ei asetu organisaatioon neutraalina työkaluna, vaan käytäntönä, joka voi muuttaa työn tekemisen ehtoja, asiantuntijuuden rajoja ja organisaation tapoja jäsentää vastuullista toimintaa.

2.3 Generatiivinen tekoäly organisaatioissa

Generatiivinen tekoäly on organisaatioissa enemmän kuin yksittäinen tekninen ratkaisu. Sen merkitys liittyy siihen, miten työtä tehdään, miten osaamista ymmärretään ja millaisia käsityksiä organisaatioissa rakentuu muutoksesta ja tulevaisuudesta. Tässä alaluvussa generatiivista tekoälyä tarkastellaan ilmiönä, joka saa merkityksensä organisaatioiden arjessa. Huomio ei kohdistu vain siihen, mitä generatiivinen tekoäly on teknisesti vaan myös siihen, miten sen roolia jäsenetään työelämässä ja millaisia odotuksia siihen liitetään. Tämän vuoksi generatiivista tekoälyä käsitellään seuraavaksi työn muutoksen, kulttuuristen tulkintojen ja tulevaisuuskuvien näkökulmista. Näin syvennetään ymmärrystä siitä, miksi generatiivinen tekoäly näyttäytyy organisaatioissa samanaikaisesti teknologisena, sosiaalisena ja kulttuurisena ilmiönä.

2.3.1 Generatiivinen tekoäly ilmiönä

Generatiivisella tekoälyllä tarkoitetaan tekoälyjärjestelmiä, jotka on suunniteltu tuottamaan uutta sisältöä, kuten tekstiä, kuvia, ääntä, videoita tai ohjelmakoodia, opittujen esimerkkien pohjalta. Toisin kuin perinteiset koneoppimismallit, joiden päätehtävä on luokitella, ennustaa tai optimoida, generatiiviset mallit on rakennettu tuottamaan uutta aineistoa käyttäjän antaman kehoitteen eli promptin perusteella.

Generatiivisen tekoälyn taustalla ovat erityisesti suuret kielimallit, jotka perustuvat syviin neuroverkkoihin ja sisältävät valtavan määrän parametreja. Niitä koulutetaan laajoilla tekstiaineistoilla, ja niiden perusidea on ennustaa seuraava sana tai sanan osa aiemman tekstin perusteella (Naveed ym. 2024). Vaikka tämä lähtökohta on teknisesti yksinkertainen, sen avulla voidaan toteuttaa monenlaisia tehtäviä, kuten keskustelua, tekstin tiivistämistä, kääntämistä, kysymyksiin vastaamista ja ohjelmakoodin tuottamista.

Suurten kielimallien rinnalla on kehittynyt myös muita generatiivisia malleja, joita käytetään erityisesti kuvien ja muun visuaalisen materiaalin tuottamiseen. Generatiivinen tekoäly voidaan siten nähdä sateenvarjokäsitteenä, joka kattaa useita erilaisia mallityyppejä ja arkkitehtuureja. Teknisesti generatiivinen tekoäly jatkaa koneoppimisen ja syväoppimisen kehitystä, jossa on siirrytty sääntöpohjaisista ohjelmista malleihin, jotka oppivat datasta (Russell & Norvig 2021).

Samalla generatiivinen tekoäly ei ole ilmiönä neutraali. Mallit oppivat aineistoista, jotka sisältävät olemassa olevien käytäntöjen, normien ja valtasuhteiden jälkiä, ja nämä voivat heijastua tuotettuun sisältöön esimerkiksi vinoumina, stereotyyppisinä esityksinä tai tietynlaisen tiedon ylikorostumisena. Lisäksi generatiiviseen tekoälyyn liittyy niin sanottujen hallusinaatioiden ongelma, eli se voi tuottaa uskottavalta vaikuttavia mutta virheellisiä väitteitä. Tämän vuoksi sen käyttö edellyttää kriittistä arviointia eikä sitä voida pitää ongelmattomana tiedonlähteenä.

Kudina ja van de Poel (2024) esittävät, että tekoälyä tulisi tarkastella sosioteknisenä järjestelmänä, jossa teknologia, organisaatiot, sääntely ja käyttäjien arjen käytännöt muodostavat kokonaisuuden. Tässä tutkielmassa generatiivinen tekoäly ymmärretään juuri tällaisena sosioteknisenä ilmiönä, johon kohdistuu erilaisia toiveita, pelkoja ja ideaaleja tulevaisuuden työstä ja organisaatioista.

2.3.2 Generatiivinen tekoäly työn muutoksessa

Työn muutosta on viime vuosikymmeninä jäsennetty erityisesti automaation, digitalisaation ja digitaalisen transformaation käsitteiden kautta. Leslie Willcocksin (2024) katsaus korostaa, että keskustelu teknologian työpaikkoja korvaavasta vaikutuksesta on ollut ajoittain determinististä, vaikka empiirinen tutkimus viittaa useammin työn sisällön, osaamisvaatimusten ja organisoinnin uudelleenmuotoutumiseen kuin työn suoraviivaiseen katoamiseen. Tästä näkökulmasta teknologinen muutos ei poista työtä sellaisenaan, vaan muuttaa sitä, mitä työssä tehdään, millä välineillä sitä tehdään ja millaista osaamista työn tekeminen edellyttää.

Digitalisaatiolla tarkoitetaan yleensä prosessia, jossa tieto, toimintatavat ja työprosessit muuttuvat digitaaliseen muotoon. Digitaalinen transformatio viittaa tätä laajempaan muutokseen, jossa organisaation rakenteet, strategia ja toimintalogiikka uudistuvat

digitaalisten teknologioiden myötä. Haneltin ym. (2021) mukaan digitaalinen transformaatio liittyy usein siihen, että organisaatiot pyrkivät tekemään rakenteistaan joustavampia ja sopeutumaan jatkuviin muutoksiin. Kyse ei siis ole vain yksittäisen teknologian käyttöönotosta, vaan pidemmästä muutoksesta, joka ulottuu työn organisointiin, päätöksentekoon ja osaamisodotuksiin.

Työtä ei kuitenkaan ole syytä tarkastella vain abstraktina muutoksena, vaan myös konkreettisina käytäntöinä. Barley ja Kunda (2001) korostavat, että juuri työtehtävissä ja arjen käytännöissä näkyy, miten organisoitumisen muutokset lopulta toteutuvat. Työ koostuu heidän mukaansa materiaalisista, kognitiivisista ja emotionaalisista käytännöistä, joita erilaiset johtamisideologiat ja teknologiat muovaavat. Tästä näkökulmasta teknologinen murros ei muuta vain työn tehokkuutta, vaan myös sitä, miten työ ymmärretään, arvioidaan ja johdetaan.

Future-of-work-kirjallisuus korostaa vastaavasti, että digitalisaatio muuttaa työnteon aikaa, paikkaa ja organisointia. Krausin ym. (2023) mukaan digitalisaatio voi lisätä tuottavuutta ja synnyttää uusia työn muotoja, mutta samalla se voi lisätä työn pirstaloitumista, epävarmuutta ja riippuvuutta digitaalisista järjestelmistä. Teknologinen muutos voi siis samanaikaisesti avata uusia mahdollisuuksia ja tuottaa uusia jännitteitä työn arkeen.

Digitalisoituva työ korostaa myös osaamisen muutosta. Audrinin ym. (2024) tutkimus osoittaa, että digitaalisten taitojen merkitys ei rajoitu yksittäisiin teknisiin valmiuksiin, vaan ulottuu myös kykyyn arvioida digitaalisten järjestelmien tuottamaa tietoa, käyttää useita työkaluja rinnakkain ja ymmärtää niiden eettisiä ja organisatorisia seurauksia. Tämä on keskeistä myös generatiivisen tekoälyn kannalta. Sen käyttö ei edellytä ainoastaan teknistä osaamista, vaan myös kykyä tulkita, arvioida ja rajata mallien tuottamaa sisältöä sekä sovittaa niiden käyttö osaksi omaa ammattitaitoa ja organisaation käytäntöjä.

Samalla teknologisen muutoksen vaikutukset eivät jakaudu tasaisesti. Balliesterin ja Elsheikhin (2018) mukaan muutokset voivat vahvistaa eroja eri työntekijäryhmien, osaamistasojen ja työtehtävien välillä. Osa tehtävistä muuttuu vaativammiksi ja edellyttää uudenlaista asiantuntijuutta, kun taas osa työstä voi kaventua tai menettää aiempia oppimisen mahdollisuuksia. Tämä tekee näkyväksi sen, että työn teknologinen muutos on samalla myös kysymys vallasta, asemista ja mahdollisuuksista työelämässä.

Tässä tutkielmassa generatiivinen tekoäly ymmärretään osaksi tätä laajempaa työn, osaamisen ja organisoinnin muutosta. Se ei näyttäyty irrallisena teknisenä välineenä, vaan teknologiana, joka osallistuu työn sisältöjen, osaamisvaatimusten ja yhteistyön ehtojen uudelleenmäärittelyyn. Siksi generatiivisen tekoälyn tarkastelu työn muutoksen näkökulmasta auttaa hahmottamaan, miksi sen merkitys ei rajoitu tehokkuuteen, vaan ulottuu myös siihen, miten työ organisaatioissa järjestyy ja millaiseksi asiantuntijuus niiden arjessa rakentuu.

2.3.3 Generatiivisen tekoälyn kulttuuriset tulkinnat

Generatiivisen tekoälyn ympärille rakentuu erilaisia tulkintakehyksiä ja diskursseja, joissa tekoäly voidaan nähdä esimerkiksi inhimillistä työtä uhkaavana kilpailijana, luovan työn kumppanina tai organisaation uudistumisen symbolina (Brause 2025). Tulkintakehykset ovat ajattelutapoja, joiden avulla ihmiset ymmärtävät, mitä tilanteessa tapahtuu. Ne auttavat myös päättämään, miten tilanteeseen pitäisi reagoida. (Goffman 1974.) Tällaiset kehykset ja sosiotekniset mielikuvat (sociotechnical imaginaries) suuntaavat sitä, millaisia tulevaisuuksia pidetään mahdollisina, toivottavina tai uhkaavina (Brause 2025). Generatiivisen tekoälyn kohdalla on tärkeää huomata, että eri tulkintakehykset määrittävät myös sen, millainen tekoälyn käyttö nähdään organisaatiossa tavallisena ja sopivana. Jos tekoäly ymmärretään neutraaliksi tehokkuutta lisääväksi välineeksi, huomio kohdistuu tuottavuuden kasvuun ja prosessien sujuvoittamiseen. Jos tekoäly taas nähdään riskinä, keskustelussa korostuvat valvonta, käyttörajoitukset, vastuut ja lainsäädännön noudattaminen. Esimerkiksi kokeileva tapa käyttää tekoälyä voidaan nähdä joko uudistumiskyvyn merkinä tai huolimattomana toimintana sen mukaan, mikä tulkinta organisaatiossa on vahvempi. Tämä liittyy laajemmin sensemaking-ajatteluun, jonka mukaan teknologiaa koskevat merkitykset muotoutuvat vuorovaikutuksessa ja alkavat vähitellen ohjata arjen käytäntöjä ja sitä kautta myös organisaatiokulttuuria (Weick 1995).

Diskurssit laajentavat tarkastelua tulkintakehyksiä pidemmälle. Diskurssit eivät tarkoita vain yksittäisiä mielipiteitä, vaan vakiintuneita tapoja puhua ja ajatella. Niihin liittyy usein myös valtaa, normeja ja organisaatioiden tai muiden instituutioiden tavoitteita. Kriittisen diskurssianalyysin mukaan kieli ei ainoastaan kuvaa todellisuutta, vaan se myös muokkaa sitä ja ylläpitää tiettyjä käsityksiä ja toimintatapoja. (Fairclough 1992.) Organisaatioissa diskurssit voivat näkyä esimerkiksi strategioissa, koulutusmateriaaleissa ja henkilöstökäytännöissä. Diskurssit voivat vaikuttaa myös siihen, millainen työntekijä nähdään ihanteellisena. Ne

vaikuttavat myös siihen, tulkitaanko tekoälyn käyttö osaamisena vai esimerkiksi työn helpottamisena tavalla, jota ei pidetä toivottavana. (Phillips & Hardy 2002.) Siksi diskurssit ovat myös kulttuurisen kamppailun paikka, jossa määritellään mitä tekoäly merkitsee organisaatiolle.

Näiden kehysten, diskurssien ja mielikuvien muodostamaa kokonaisuutta voi tarkastella sosioteknisten mielikuvien käsitteen avulla. Jasanoffin ja Kimin (2015) mukaan sosiotekniset mielikuvat ovat yhteisiä ja institutionaalisesti vakiintuneita näkemyksiä siitä, millaiset tulevaisuudet ovat toivottavia tai vältettäviä. Niissä teknologia ja yhteiskunnallinen järjestys kietoutuvat yhteen. Siksi tulkintakehysten tarkastelu liittyy myös valtaan. Se tekee näkyväksi, millainen tekoälyn aikakauden organisaatio esitetään ihanteena ja ketkä hyötyvät siitä, että juuri tämä näkemys alkaa vaikuttaa itsestään selvältä.

2.3.4 Generatiiviseen tekoölyyn liitetyt tulevaisuuskuvat

Tulevaisuuskuvat ovat käsityksiä ja mielikuvia siitä, millaiseksi työ ja organisaatiot muuttuvat tulevaisuudessa. Tulevaisuuskuvat eivät ole vain yksittäisten ihmisten mielipiteitä vaan ne rakentuvat puheessa, politiikassa, mediassa ja organisaatioiden omissa strategioissa.

Teknologiaa koskevien odotusten tutkimuksessa on korostettu, että visiot ja lupaukset eivät ole vain arvioita tulevasta. (Borup ym. 2006). Ne sisältävät odotuksia ja samalla ohjaavat päätöksiä tässä hetkessä kuten mitä kannattaa investoida, millaista osaamista kehittää ja mitä pidetään realistisena tai väistämättömänä kehityssuuntana. Siksi odotuksia voidaan pitää myös tulevaisuutta muokkaavina, koska ne eivät pelkästään kuvaa tulevaa vaan ohjaavat nykyhetken valintoja (Brown & Michael 2003).

Brownin ja Michaelin (2003) mukaan odotukset ovat ajallisesti kaksisuuntaisia. Tulevaisuutta hahmotellaan aiempien kokemusten pohjalta, mutta samalla tulevaisuuteen liitetyt lupaukset muokkaavat sitä, miten nykyhetkeä tulkitaan ja mitä pidetään järkevänä tehdä seuraavaksi (Brown & Michael 2003). Organisaatioissa tämä voi näkyä siinä, että tekoälyn oletetaan muuttavan työtä, jolloin osaamisen kehittämistä ja työn organisointia aletaan muuttaa jo ennen kuin vaikutuksista on varmaa näyttöä.

Tulevaisuuskuviin liittyy usein myös odotusten vaihtelua. Aluksi teknologiaan voidaan liittää suuria odotuksia, mutta käyttöönoton myötä sen rajoitukset ja riskit tulevat näkyvämmiksi. Teknologisiin hypejaksoihin liittyvää vaihtelua on kuvattu tutkimuksessa jossa korostetaan,

että odotusten taso ja toimijaryhmien roolit vaikuttavat siihen, miten kehitys etenee innostuksesta mahdollisiin pettymyksiin ja niiden yli (van Lente ym. 2013). Tämä auttaa ymmärtämään myös generatiivisen tekoälyn käyttöönottoa, jossa tulevaisuuskuvat voivat vuorotellen rohkaista nopeaan kokeiluun tai lisätä varovaisuutta ja kontrollia.

3 Metodologia

Tässä luvussa kuvataan, miten tutkimus on toteutettu ja millaisiin metodologisiin valintoihin se perustuu. Tarkoituksena on tehdä näkyväksi miten generatiivisen tekoälyn roolia organisaatiokulttuurin muodostumisessa on tarkasteltu aineiston, analyysin ja tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Luvussa esitellään ensin tutkimuksen epistemologinen perusta. Tämän jälkeen käsitellään podcast-aineistoa laadullisena tutkimusaineistona ja kuvataan temaattisen analyysin toteutus. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä ratkaisuja.

3.1 Epistemologiset lähtökohdat

Tämä tutkielma on laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään monimutkaisia ilmiöitä syvällisesti ja tuottamaan niistä tulkinnallista tietoa. Kiinnostus ei kohdistu ensisijaisesti mitattaviin vaikutuksiin, vaan siihen, millaisia merkityksiä, käsityksiä ja oletuksia ilmiöihin liitetään. Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä tarkastella ilmiötä useista näkökulmista ja antaa tilaa erilaisille tulkinnoille. (Merriam & Tisdell 2016.) Laadullinen tutkimus sopii tähän tutkielmaan hyvin, koska tavoitteena ei ole osoittaa generatiivisen tekoälyn vaikutuksia numeerisesti vaan ymmärtää, miten sen roolia organisaatiokulttuurin muodostumisessa merkityksellistetään asiantuntijapuheessa.

Tässä tutkielmassa lähestytään generatiivista tekoälyä ja organisaatiokulttuuria tulkitsevasta näkökulmasta. Lähtökohtana on, että organisaatiokulttuuri rakentuu ja uusiutuu arjen käytännöissä sekä siinä, miten ilmiöistä puhutaan (Alvesson 2013). Tavoitteena ei siten ole mitata generatiivisen tekoälyn vaikutuksia objektiivisina seurauksina vaan ymmärtää millaisia merkityksiä ja oletuksia generatiivisen tekoälyn liitetään. Lisäksi tarkastellaan miten nämä merkitykset jäsentävät käsityksiä organisaatiokulttuurista ja sen muutoksesta.

Tämä lähtökohta merkitsee myös sitä, että kieli ymmärretään tutkimuksessa todellisuutta rakentavana eikä vain sitä kuvaavana välineenä. Organisaatioita koskevassa asiantuntijapuheessa ei ainoastaan kerrota siitä, mitä tapahtuu, vaan samalla tuotetaan käsityksiä siitä, mikä on normaalia, toivottavaa, vastuullista tai ongelmallista. Tällainen näkökulma on tärkeä myös generatiivisen tekoälyn tutkimisessa, koska sen merkitys organisaatioissa ei määräydy vain teknologian ominaisuuksien perusteella. Yhtä olennaista on

se, miten siitä puhutaan, millaisia odotuksia siihen liitetään ja millaisia rajoja sen käytölle asetetaan. Näin asiantuntijapuhe osallistuu samalla organisaatiokulttuurin rakentumiseen. (Phillips & Hardy 2002)

Epistemologisesti tutkielma nojaa siis ajatukseen, että tieto generatiivisen tekoälyn roolista organisaatiokulttuurissa rakentuu tulkintojen kautta. Tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää yhtä objektiivista totuutta siitä, mitä generatiivinen tekoäly organisaatioille tekee. Sen sijaan tavoitteena on ymmärtää, miten sen merkitys rakentuu asiantuntijapuheessa ja millaisia kulttuurisia oletuksia tähän puheeseen sisältyy. Tästä syystä tutkimuksessa painottuu kiinnostus siihen, miten generatiivinen tekoäly kuvataan, millaisiin rooleihin se asetetaan ja millaisia käsityksiä sen avulla tuotetaan hyvästä työstä, vastuullisesta toiminnasta ja toivottavasta organisaation tulevaisuudesta.

Tällainen epistemologinen lähtökohta luo perustan myös tutkielman analyysille. Temaattinen analyysi ei tässä tutkimuksessa tarkoita vain aineiston luokittelua vaan tulkinnallista prosessia, jossa aineistosta tunnistetaan tutkimuskysymysten kannalta merkityksellisiä teemoja. Teemat eivät siten ole aineistossa valmiina odottavia kategorioita, vaan tutkijan muodostamia jäsennyksiä, jotka syntyvät aineiston, tutkimuskysymysten ja teoreettisten lähtökohtien vuorovaikutuksessa (Braun & Clarke 2006).

3.2 Podcast laadullisena tutkimusaineistona

Podcast-aineistoa tarkastellaan tässä tutkimuksessa julkisessa asiantuntijakeskustelussa rakentuvana kielellisenä aineistona. Tällainen aineisto sopii tutkimukseen hyvin, koska asiantuntijapuhe voi sisältää kuvauksia organisaatioiden käytännöistä ja siten toimia empiirisenä aineistona työelämän arjesta. Samalla podcast-kontekstissa puhe on yleisölle suunnattua ja usein yleistävää. Aineisto ei siis ainoastaan kuvaa organisaatioita, vaan myös tuottaa ja välittää kulttuurisia tulkintoja ja ihanteita siitä, millainen organisoituminen, johtaminen ja kulttuuri nähdään toivottavana generatiivisen tekoälyn aikakaudella.

Podcast-aineisto on tämän tutkimusaiheen kannalta erityisen perusteltu, koska generatiivinen tekoäly on ilmiönä uusi ja monissa organisaatioissa sen käyttöönotto on vielä alkuvaiheessa. Tämän vuoksi yrityksillä ei välttämättä ole vielä vakiintuneita käytäntöjä tai pitkäaikaista näyttöä siitä, miten generatiivinen tekoäly vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Podcastit tarjoavat mahdollisuuden tavoittaa ajankohtaista ja moniäänistä keskustelua, joka tallentuu

lähelle tarkasteltavaa ilmiötä sen muotoutumisvaiheessa (Kulkov ym. 2024). Näin podcastit voivat tuoda esiin sellaisia tulkintoja, odotuksia ja huolia, joita ei välttämättä vielä näy tutkimuskirjallisuudessa.

Ennen lopullisen aineiston valintaa tähän tutkimukseen kuunneltiin useita podcast-sarjoja, joissa käsiteltiin generatiivista tekoälyä sekä työn ja organisaatioiden tulevaisuutta. Näiden joukosta tarkempaan vertailuun valittiin kaksi podcast-sarjaa: Org Design Podcast ja AI and the Future of Work. Org Design Podcast keskittyy organisaatorakenteiden, johtamisen ja organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja tuo esiin esimerkkitarinoita organisaatioiden muotoutumisesta ja uudistamisesta (Org Design Podcast 2025). AI and the Future of Work -podcastissa painopiste on puolestaan laajemmin tekoälyn vaikutuksessa työhön, teknologiaan ja yhteiskuntaan, ja keskusteluissa tarkastellaan esimerkiksi tekoälyä työmarkkinoiden, innovaation ja teknologian näkökulmasta (AI and the Future of Work 2025).

Podcast-sarjoja vertailtiin erityisesti jaksojen tematiikan, keskustelun fokuksen ja sen perusteella, kuinka keskeisesti organisaatiokulttuurin muodostuminen sekä generatiivinen tekoäly nousivat keskusteluissa esiin. Vertailun perusteella tutkimusaineistoksi valittiin Org Design Podcast, koska sen jaksoissa organisaatiokulttuuri, organisoitumisen tavat ja johtamisen arjen käytännöt ovat keskustelun ytimessä. AI and the Future of Work käsittelee sen sijaan generatiivista tekoälyä ensisijaisesti työn ja talouden laajempien kehityskulkujen kautta. Tämän tutkimuksen näkökulmasta Org Design Podcast tarjosi aineiston, jossa generatiivisen tekoälyn ja organisaatiokulttuurin välinen suhde tuli esiin tarkemmin ja tutkimuskysymysten kannalta olennaisemmin. Tämän tutkielman varsinainen analyysiaineisto koostuu Org Design Podcast -sarjan kolmesta jaksosta:

- Org Design Is Not an Org Chart: Reframing Work in the AI Era with Josh Epperson. Julkaistu 11.9.2025.
- The Intelligence Resources Revolution: Rethinking Org Design with AI Agents. Liz Jamieson. Julkaistu 20.11.2025.
- Marketing in the Age of AI: Levelling the Playing Field. Mike Montague. Julkaistu 23.10.2025.

Näissä jaksoissa johtajat ja organisaatiomuotoilun asiantuntijat rakentavat puheessaan generatiivisen tekoälyn roolia organisaatiokulttuurin muodostumisessa. Keskusteluissa tulee esiin, millaisia uhkia, mahdollisuuksia ja arvoja generatiiviseen tekoälyyn liitetään. Samalla niissä kuvataan, millaisena hyvä organisaatio ja toimiva organisaatiokulttuuri ymmärretään sekä miten muutosta ennen ja jälkeen generatiivisen tekoälyn käyttöönoton jäsennetään. Waddinghamin ym. (2020) mukaan erityisesti bisnes- ja johtamispodcastit voivat toimia kanavina, joissa organisaatioita koskevia tulkintoja ja parhaiksi nähtyjä käytäntöjä tuotetaan ja levitetään. Tällainen puhe voi vaikuttaa siihen, miten johtajat hahmottavat omaa organisaatiotaan ja sen kehittämistä.

Metodologisesti podcast-aineisto sijoittuu osittain haastattelun ja julkisen keskustelun väliin. Kyse on usein strukturoidusta tai puolistrukturoidusta keskustelusta, jossa juontaja ohjaa asiantuntijaa reflektoimaan kokemuksiaan ja näkemyksiään (Ryan 2025). Samalla podcast on kuitenkin tutkimushaastattelua luonnollisemmassa julkisessa kontekstissa syntyvää puhetta. Menetelmäkirjallisuudessa on tuotu esiin, että podcasteja voidaan hyödyntää itsenäisenä laadullisena aineistona ja analysoida esimerkiksi temaattisen tai diskursiivisen analyysin keinoin (Llinares ym. 2018). Lisäksi podcasteja on tarkasteltu laajempuna kulttuurisena ilmiönä, joka liittyy uudenlaisen podcast-kulttuurin ja ammatillisen audiotuotannon kehittymiseen (Martín-Morán & Martín Nieto 2022). Podcast-keskustelujen on todettu sisältävän usein institutionaalisia rajoja ylittävää, moniäänistä asiantuntijapuhetta, joka ei välttämättä vielä näy tieteellisissä julkaisuissa tai organisaatioiden virallisissa dokumenteissa (Sharon 2023).

Näin ollen podcast-aineisto ei tässä tutkimuksessa toimi vain organisaatioita kuvaavana materiaalina. Se tarjoaa myös näkymän siihen, miten generatiiviseen tekoälyyn liittyviä kulttuurisia ihanteita, pelkoja ja tulevaisuuskuvia tuotetaan ja jaetaan tilanteessa, jossa ilmiön merkitys työelämässä on vasta muotoutumassa. Viime vuosina on myös kehitetty podcasteihin kohdistuvia analyysimenetelmiä, joissa huomioidaan sekä äänen, kerronnan että kontekstin piirteet (Kulkov ym. 2024). Tässä tutkielmassa podcast-aineistoa tarkastellaan kuitenkin ennen kaikkea kielellisenä aineistona, jonka avulla voidaan analysoida systemaattisesti generatiiviseen tekoälyyn liitettyjä merkityksiä ja niitä jäsentäviä teemoja. Tämän vuoksi aineiston analyysi toteutetaan temaattisen analyysin keinoin.

3.3 Temaattinen analyysi

Aineiston analyysi toteutettiin temaattisen analyysin periaatteiden mukaisesti. Temaattinen analyysi soveltuu laadullisen aineiston systemaattiseen jäsentämiseen silloin, kun tavoitteena on tunnistaa toistuvia merkityksiä, käsitteellistää niitä teemoiksi ja tarkastella, millaisia tulkintoja aineistossa tuotetaan. Tutkielman aineisto koostuu podcast-keskusteluista, joissa generatiivisen tekoälyn merkitystä työlle, organisoitumiselle ja organisaatiokulttuurille jäsenetään tilanteessa, jossa ilmiö on vielä muotoutumassa. Podcast-aineistoa voidaan analysoida laadullisin menetelmin, kuten temaattisen analyysin keinoin (Linares ym. 2018).

Vaikka teemojen tunnistamista ja aineiston temaattista jäsentämistä on hyödynnetty laadullisessa tutkimuksessa pitkään, temaattinen analyysi on vakiintunut selkeämmin omaksi menetelmälliseksi lähestymistavakseen erityisesti 2000-luvulla. Braunin ja Clarken (2006) esittämä jäsenitys teki menetelmästä laajasti käytetyn, koska se kuvasi analyysin vaiheet selkeästi ja korosti samalla menetelmän joustavuutta. Temaattinen analyysi on sittemmin vakiintunut etenkin silloin, kun tutkimuksessa halutaan tunnistaa aineistosta toistuvia merkityksiä ja rakentaa niistä tutkimuskysymysten kannalta mielekkäitä temaattisia kokonaisuuksia ilman sitoutumista yhteen tiukasti rajattuun metodologiseen traditioon.

Temaattinen analyysi on joustava menetelmä, jota voidaan soveltaa eri epistemologisista lähtökohdista käsin, kunhan analyysin logiikka ja tutkimuskysymyksiin kytkeytyvät valinnat tehdään näkyviksi. Tässä tutkielmassa analyysi ymmärretään tulkinnallisena prosessina, jossa teemat eivät ole aineistosta itsestään löytyviä kategorioita, vaan tutkijan ja aineiston vuorovaikutuksessa rakentuvia merkityskokonaisuuksia. Temaattisen analyysin tavoitteena ei siten ole ainoastaan luokitella aineistoa, vaan tuottaa jäsenitys siitä, millaisia merkityksiä ja tulkintakehyksiä podcast-keskusteluissa rakennetaan generatiivisen tekoälyn roolista organisaatiokulttuurin muodostumisessa. Analyysi eteni vaiheittain aineistoon perehtymisestä koodaukseen, koodien ryhmittelyyn sekä teemojen muodostamiseen ja tarkentamiseen. Prosessi oli iteratiivinen, eli teemoja ja tulkintoja täsmennettiin palaamalla aineistoon useaan kertaan analyysin ja kirjoittamisen edetessä (Braun & Clarke 2006).

Analyysin toteutuksessa valittujen kolmen Org Design Podcast -jakson keskustelut litteroitiin analysoitavaan tekstimuotoon. Litteroinnit käytiin läpi useaan kertaan ja niistä korostettiin eri värein tutkimuskysymysten kannalta olennaisia kokonaisuuksia. Merkitysten säilyttämiseksi yksittäisiä ilmauksia ei irrotettu irrallisiksi poiminnoiksi, vaan mukaan jätettiin tarvittaessa laajempia katkelmia, jotta väitteiden perustelut ja keskusteluyhteys pysyivät ymmärrettävinä.

Aineistosta korostettiin ne kohdat, joissa puhujat kuvasivat generatiivista tekoälyä tai liittivät siihen merkityksiä organisaatioiden näkökulmasta. Erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, miten generatiivisesta tekoälystä puhuttiin suhteessa organisaatiokulttuuriin, työn ja johtamisen käytäntöihin sekä käyttöönoton myötä kuvattuihin muutoksiin. Käytännössä tämä tarkoitti kohtia, joissa generatiivinen tekoäly kytkettiin

- 1) organisaatiokulttuuriin eli arvoihin, normeihin ja tapaan tehdä työtä
- 2) organisoitumisen ja johtamisen käytäntöihin eli työnjakoon, vastuuseen, päätöksentekoon ja yhteistyöhön
- 3) tulevaisuusodotuksiin eli mahdollisuuksiin, riskeihin, toivottaviin ja ei-toivottuihin kehityskuluihin.

Olenaiset katkelmat siirrettiin Exceeliin siten, että jokainen jakso koottiin omalle välilehdelle. Kullekin katkelmalle merkittiin jakson tunniste, aikakoodi, litteraattiotite sekä alustava koodi. Tämän jälkeen katkelmista etsittiin systemaattisesti yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tutkimuskysymysten näkökulmasta. Huomio kohdistui siihen, millaisena generatiivisen tekoälyn rooli määrittyy organisaatiokulttuurin muodostumisessa ja miten sen käyttöönottoon liittyviä muutoksia kuvataan organisaatiokulttuurin kannalta. Samankaltaiset koodit koottiin alateemoiksi siten, että toisiaan muistuttavat merkityssisällöt muodostivat temaattisia kokonaisuuksia. Lopuksi alateemat jäsennettiin laajemmiksi pääteemoiksi suhteessa tutkimuskysymyksiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Koko analyysin ajan pyrittiin siihen, että tulkinnat pysyvät mahdollisimman lähellä aineistoa. Teemoja muokattiin, yhdisteltiin ja rajattiin palaamalla toistuvasti alkuperäisiin otteisiin ja varmistamalla, että jokainen teema perustuu selkeästi podcast-aineistossa tuotettuihin kuvauksiin ja tukee tutkimuskysymyksiin vastaamista.

3.4 Luotettavuus ja eettiset näkökulmat

Tässä laadullisessa tutkielmassa luotettavuutta tarkastellaan luotettavuuden Trustworthiness käsitteistön avulla. Arvioinnin keskiössä ovat uskottavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus, joiden avulla kuvataan, miten tulokset on tuotettu, miten tulkinnat on perusteltu ja miten analyysiprosessi on tehty lukijalle arvioitavaksi. (Lincoln & Guba 1985.)

Uskottavuutta vahvistettiin analysoimalla aineistoa systemaattisesti ja palaamalla siihen useita kertoja. Kolmen valitun podcast-jakson litteraatiot käytiin läpi toistuvasti, koodaus ja teemojen muodostus tehtiin vaiheittain ja teemoja tarkennettiin vertaamalla niitä jatkuvasti alkuperäisiin otteisiin. Lisäksi tulokset raportoidaan aineisto-otteiden avulla, jotta lukija voi arvioida, miten tulkinnat liittyvät podcast-keskusteluihin.

Riippuvuutta ja vahvistettavuutta tuettiin dokumentoimalla analyysin eteneminen mahdollisimman läpinäkyvästi (Nowell ym. 2017). Aineistokatkkelmat koottiin Exceliin, mikä muodostaa jäljitettävän analyysiketjun siitä, miten koodauksesta edettiin alateemoihin ja pääteemoihin. Tämä auttaa osoittamaan, että tulokset on johdettu aineistosta eikä yksittäisistä esimerkeistä.

Siirrettävyyttä tuetaan kuvaamalla aineiston valinta ja analyysin vaiheet mahdollisimman täsmällisesti (Shenton 2004). Analyysissa kuvataan myös tutkimuksen konteksti ja aineiston rajaus riittävän tarkasti, jotta lukija voi itse arvioida tulosten sovellettavuutta toisiin tilanteisiin. Näin lukija voi arvioida, missä määrin tulokset ovat hyödynnettävissä tai vertailtavissa muihin organisaatio- tai keskustelukonteksteihin. (Tracy 2010.)

Tutkimuksessa noudatetaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita, joita ohjaa Suomessa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohjeistus. (TENK 2023.) Aineistona käytetään julkisesti saatavilla olevaa podcast-sisältöä. Vaikka aineisto ei ole kerätty tutkimukseen rekrytoituilta osallistujilta, eettinen harkinta on tarpeen, koska kyse on ihmisten tuottamasta puheesta ja tutkimustulkinnat voivat vaikuttaa siihen, miten puhujien näkemyksiä ymmärretään. Internet-aineistojen tutkimukseen liittyvissä ohjeissa korostetaan kontekstin huomioimista, mahdollisten haittojen minimointia ja eettisten ratkaisujen läpinäkyvää perustelua (Franzke ym. 2020).

Tutkimuksen aineiston analysoinnissa pyritään minimoimaan mahdolliset haitat esittämällä puhekatkelmat asiayhteydessään ja välttämällä yksittäisten lauseiden irrottamista tavalla, joka muuttaisi puhujan tarkoittamaa merkitystä. Vaikka podcastien puhujat esiintyvät julkisissa asiantuntijaroleissa niin raportoinnissa vältetään tarpeettomia henkilötietoja ja keskitytään tutkimuskysymyksen kannalta olennaisiin sisältöihin. Litteraatiit ja analyysitaulukot säilytetään tietoturvallisesti ja niitä käytetään vain tutkimuksen tekemiseen. Tutkijalla ei ole sidonnaisuuksia tai eturistiriitoja tutkimusaiheeseen, aineistoon tai sen tuottajiin.

4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään Org Design Podcast -aineiston analyysin pohjalta muodostetut tulokset. Tavoitteena ei ole kuvata yksittäisten podcast-jaksojen sisältöä sellaisenaan, vaan jäsentää aineistosta esiin nousevia teemoja, joiden kautta generatiivisen tekoälyn roolia organisaatiokulttuurissa rakennetaan asiantuntijapuheessa. Tulokset on ryhmitelty kahden tutkimuskysymyksen mukaisesti. Ensin tarkastellaan, miten generatiivinen tekoäly kytkeytyy organisaatiokulttuuriin ja millaisia merkityksiä sille annetaan organisaation arjen, työnjaon, oppimisen ja asiantuntijuuden näkökulmasta. Tämän jälkeen tarkastellaan miten generatiivisen tekoälyn käyttöönoton myötä rakentuvia muutoksia kuvataan asiantuntijapuheessa. Huomio kohdistuu erityisesti siihen, miten käyttö jäsenyy siirtymänä yksittäisestä työkalusta kohti laajempaa toimintaympäristöä ja miten tämä muuttaa käsityksiä työstä, osaamisesta ja organisaation käytännöistä.

4.1 Generatiivisen tekoälyn rooli organisaatiokulttuurin muodostumisessa

Aineistossa generatiivinen tekoäly ei näyttäytyä neutraalina välineenä, jonka merkitys olisi ennalta määräytynyt. Sen sijaan se saa merkityksensä suhteessa organisaation arkeen, työn tekemisen tapoihin ja siihen, millaisia odotuksia työntekijöihin kohdistuu. Tämä näkyy erityisesti siinä, että keskustelu generatiivisesta tekoälystä ei rajoitu teknisiin ominaisuuksiin tai yksittäisiin käyttötapoihin vaan ulottuu vastuun jakautumiseen, oppimisen ehtoihin ja asiantuntijuuden rakentumiseen (Montague 2025). Tällöin generatiivinen tekoäly rakentuu puheessa kulttuurisesti merkittäväksi ilmiöksi, koska sen avulla neuvotellaan siitä, millainen toiminta organisaatiossa on toivottavaa, millaista asiantuntijuutta arvostetaan ja mitä halutaan edelleen säilyttää ihmisten vastuulla.

Organisaatiokulttuurin näkökulmasta keskeistä on, että generatiivinen tekoäly tekee näkyväksi organisaatioiden arvoja ja ihanteita. Sen ympärille rakentuva puhe paljastaa, mitä pidetään hyvänä työnä, millainen toiminta nähdään vastuullisena ja millaisia rajoja teknologian käytölle halutaan asettaa. Siksi generatiivisen tekoälyn rooli organisaatiokulttuurissa ei aineiston perusteella määräydy vain sen mukaan, mitä sillä voidaan tehdä vaan myös sen mukaan, miten sen käyttöä organisaatiossa tulkitaan ja perustellaan (Epperson 2025).

Tuloksissa generatiivisen tekoälyn kytkeytyminen organisaatiokulttuuriin jäsentyy erityisesti kolmen toisiaan täydentävän teeman kautta. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan jatkuvuuden ja muutostahdin jännitettä. Generatiivinen tekoäly esitetään välineenä, joka voi nopeuttaa työtä ja lisätä joustavuutta, mutta samalla se tekee näkyväksi tarpeen säilyttää työn ennakoitavuus ja luotettavuus. Toisessa alaluvussa tarkastellaan vastuiden, rajojen ja hyväksyttävän käytön neuvottelua. Tällöin esiin nousevat kysymykset siitä, millaisena toimijana generatiivinen tekoäly organisaatiossa ymmärretään ja mitä halutaan edelleen säilyttää ihmisten vastuulla. Kolmannessa alaluvussa huomio kohdistuu yhteistyön, oppimisen ja asiantuntijuuden muutokseen. Generatiivisen tekoälyn käyttöä kuvataan sekä työtä tukevana resurssina että tekijänä, joka muuttaa osaamisen kertymistä ja asiantuntijaroolien rakentumista. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan näitä kolmea teemaa tarkemmin.

4.1.1 Jatkuvuuden ja muutostahdin jännite

Aineistossa generatiivinen tekoäly rakentuu ilmiöksi, jonka kautta neuvotellaan organisaation jatkuvuuden ja muutostahdin välistä suhdetta. Generatiivisen tekoälyn odotetaan nopeuttavan työtä, lisäävän joustavuutta ja tehostavan arjen tekemistä. Samalla puheessa kuitenkin korostuu ettei organisaatiokulttuuri voi rakentua pelkästään kiihtyvän muutoksen varaan. Generatiivinen tekoäly näyttäytyy näin kaksijakoisena. Se esitetään sekä muutosta vauhdittavana mahdollisuutena, että tekijänä joka voi horjuttaa työn jatkuvuutta, jos käyttöönotto etenee nopeammin kuin yhteiset käytännöt ehtivät vakiintua.

“It’s hard to build trustable business rhythms or reliable business rhythms if you’re always changing how you’re operating.” Josh Epperson

Tässä teemassa keskeiseksi nousee jännite nopeuden ja ennakoitavuuden välillä.

Generatiiviseen tekoälyyn liitetään odotus siitä, että työprosesseja voidaan sujuvoittaa ja aikaa vapauttaa aiempaa vaativampiin tehtäviin. Samaan aikaan aineistossa tehdään näkyväksi, että organisaation arki tarvitsee myös toistuvuutta ja kokemusta siitä, että työn tekemisen ehdot eivät muutu hallitsemattomasti. Kun teknologinen muutos kuvataan jatkuvana ja kiihtyvänä, se alkaa haastaa niitä kulttuurisia rakenteita, joiden varaan luottamus organisaatiossa rakentuu. Tällöin kysymys ei ole vain uuden välineen käyttöönotosta vaan siitä, kuinka paljon muutosta organisaatio kykenee omaksumaan menettämättä kokemusta yhteisestä suunnasta.

Aineistossa jatkuvuus ei kuitenkaan tarkoita muutoksen vastustamista. Pikemminkin kyse on siitä, millä tavoin muutosta seurataan, tulkitaan ja johdetaan. Epperson korostaa tätä puhuessaan tarpeesta seurata organisaatiota jatkuvasti laajempien signaalien avulla. Hän kuvaa tätä ilmauksella

”What I am really working on right now is what I would call more continuous monitoring on a broader set of systemic signals that inform real org design and metrics around org health.”
Josh Epperson

Tämä ilmaus on teeman kannalta tärkeä, koska se siirtää huomion pois ajatuksesta, että organisaatiota pitäisi järjestää jatkuvasti uudelleen. Sen sijaan painotus on siinä, että muutosta pitäisi havainnoida systemaattisesti ja reagoida siihen vasta, kun organisaation toiminnassa näkyy siihen viittaavia merkkejä. Tällöin generatiivinen tekoäly kytkeytyy organisaatiokulttuuriin myös johtamisen kysymyksenä. Olennaiseksi nousee, millä perusteella muutosta pidetään tarpeellisena ja milloin jatkuvuutta halutaan suojata.

Aineiston asiantuntijapuheessa generatiivinen tekoäly rakentuu siis ilmiöksi, joka tekee näkyväksi organisaation suhteen muutokseen. Puheessa sen käyttöönotto liittyy tilanteisiin, joissa työn tempo tihenee, kokeiluista tulee jatkuvia ja valmius muutokseen alkaa näyttäytyä tavoiteltavana ominaisuutena. Samalla näkyviin tulee kulttuurinen raja, jonka ylittäminen voi alkaa tuottaa epävarmuutta. Jos organisaatiossa ei ole yhteistä ymmärrystä siitä, miksi generatiivista tekoälyä käytetään ja missä sen käytön rajat kulkevat niin nopeus voi alkaa näyttäytyä enemmän kuormittavana kuin uudistavana voimana.

Jatkuvuuden näkökulmasta aineistossa korostuu erityisesti luottamuksen merkitys. Luottamus ei rakennu vain teknologian toimivuudesta, vaan siitä, että organisaation jäsenillä on riittävän selkeä käsitys työn käytännöistä, vastuista ja odotuksista. Kun generatiivinen tekoäly tuo työhön uusia tapoja toimia, se samalla pakottaa neuvottelemaan uudelleen, mikä työssä pysyy samana ja mikä muuttuu. Tällöin organisaatiokulttuurin kannalta merkittäväksi muodostuu se, pystytäänkö muutos liittämään osaksi työn jatkuvuutta vai alkaako se murentaa sitä.

Aineistossa generatiivinen tekoäly rakentuu näin ilmiöksi, jonka kautta neuvotellaan organisaation kyvystä säilyttää vakaus samalla, kun se omaksuu uusia toimintatapoja.

Tämän teeman perusteella generatiivisen tekoälyn kytkeytyminen organisaatiokulttuuriin ei tapahdu vain teknologian ominaisuuksien kautta vaan siinä, miten sen oletetaan muuttavan työn rytmiä ja organisaation tapaa suhtautua muutokseen. Asiantuntijapuheessa generatiivinen

tekoäly tekee näkyväksi, että organisaatiokulttuurissa jatkuvuus ei tarkoita muutosten puuttumista, vaan yhteisen suunnan säilymistä myös toimintatapojen muuttuessa. Juuri tässä mielessä generatiivinen tekoäly kytkeytyy kulttuurin muodostumiseen, sillä sen ympärillä neuvotellaan samalla siitä, millainen muutostahti organisaatiossa on mahdollinen ja kestäväällä tavalla johdettavissa.

4.1.2 Vastuiden, rajojen ja hyväksyttävän käytön neuvottelu

Aineistossa generatiivinen tekoäly kytkeytyy organisaatiokulttuuriin erityisesti vastuiden, rajojen ja hyväksyttävän käytön neuvottelun kautta. Asiantuntijapuheessa keskeiseksi ei nouse vain se, mitä generatiivisella tekoälyllä voidaan tehdä, vaan myös se, millä ehdoilla sen käyttö hyväksytään osaksi työtä. Tällöin generatiivinen tekoäly rakentuu ilmiöksi, jonka ympärillä määritellään uudelleen työn rajat, vastuun paikat ja se, millainen toiminta organisaatiossa tunnustetaan hyväksyttäväksi. Aineistossa generatiivinen tekoäly tekee näkyväksi sen, että organisaatiokulttuuri rakentuu myös rajojen kautta. Organisaatioissa joudutaan määrittelemään, mikä kuuluu edelleen ihmisille, mitä voidaan siirtää teknologian tehtäväksi ja kuka kantaa vastuun työn lopputuloksista.

Aineistossa toistuu ajatus siitä, että generatiivisen tekoälyn käyttö ei muotoudu hyväksyttäväksi itsestään. Jos yhteisiä toimintatapoja ei ole vielä muodostettu, käyttö voi jäädä työntekijöiden omaehtoiseksi ja organisaation näkökulmasta osittain näkymättömäksi. Tällöin keskeiseksi kysymykseksi nousee, miten käyttö tehdään näkyväksi ja millä tavoin sille rakennetaan yhteisesti hyväksytyt rajat. Generatiivinen tekoäly kytkeytyy näin organisaatiokulttuuriin erityisesti läpinäkyvyyden, hyväksyttävyyden ja yhteisen suunnan kysymyksinä. Kyse ei siis ole vain siitä, käytetäänkö teknologiaa, vaan myös siitä, tapahtuuko käyttö organisaation yhteisesti tunnistamissa puitteissa vai niiden ulkopuolella. Tästä näkökulmasta generatiivinen tekoäly tekee näkyväksi, että organisaatiokulttuuriin kuuluu aina myös käsitys siitä, millainen toiminta on sallittua ja perusteltua.

Aineistossa generatiivinen tekoäly rakentuu lisäksi kysymykseksi siitä, mikä organisaatiossa ymmärretään työvoimaksi. Eppersonin puheessa pelisäännöt eivät koske vain turvallista käyttöä vaan myös sitä, voidaanko generatiivinen tekoäly ylipäätään hyväksyä osaksi virallisia rooleja ja työnkuvia. Tämä tiivistyy hänen kertomaansa esimerkkiin:

"We're not doing that, we don't build in agents into our roles and job profiles." Josh Epperson

Tällaisessa rajauksessa organisaatio ei vain säätele teknologian käyttöä, vaan myös määrittelee, mikä lasketaan työvoimaksi ja millainen toimija hyväksytään osaksi organisaation toimintaa. Generatiivinen tekoäly tekee siten näkyväksi, että organisaatiokulttuuriin kuuluu myös päätös siitä, missä teknologian ja inhimillisen työn välinen raja kulkee. Samalla näkyväksi tulee, ettei tämä raja ole teknisesti annettu, vaan kulttuurisesti ja organisatorisesti tuotettu.

Vastuun näkökulmasta aineistossa korostuu erityisesti ajatus siitä, ettei generatiivinen tekoäly vapauta ihmistä arvioinnista. Montaguen puheessa tekoälylle voidaan antaa paljon tuotannollista tekemistä, mutta organisaation ydintä koskevissa kysymyksissä, kuten brändissä ja strategiassa, vastuu halutaan säilyttää ihmisillä. Hän ilmaisee tämän hyvin suoraan:

”Somebody has to review what AI output is going out there.” Mike Montague

Tällainen puhe rakentaa generatiivisesta tekoälystä resurssin, jonka käyttö edellyttää valvontaa, arviointia ja lopulta ihmisen vastuuta. Samalla se kertoo kulttuurisesta normista, jossa luotettavuus ei voi nojata yksin teknologian tuottamaan sisältöön. Olennaista ei siis ole vain se, että generatiivinen tekoäly kykenee tuottamaan sisältöä vaan se, että organisaatiossa halutaan säilyttää ihmisen rooli lopullisena arvioijana. Tällöin vastuuta ei ymmärretä vain teknisenä tarkistusvaiheena, vaan osana organisaation käsitystä hyvästä ja vastuullisesta työstä.

Aineiston perusteella generatiivinen tekoäly tekee näkyväksi myös sen, että hyväksyttävä käyttö ei määräydy pelkästään teknologian ominaisuuksien perusteella. Se rakentuu suhteessa organisaation arvoihin, luottamukseen ja käsityksiin siitä, missä kohdin työn laatua ja vastuullisuutta ei haluta siirtää pois ihmisiltä. Juuri tämän vuoksi generatiivisen tekoälyn käyttö ei näyttäydy aineistossa neutraalina tai itsestään selvänä, vaan jatkuvasti neuvoteltavana ilmiönä. Samalla se paljastaa, että organisaatiokulttuurin kannalta keskeisiä eivät ole vain teknologian mahdollisuudet, vaan myös ne rajat, joita organisaatio haluaa sen ympärille asettaa.

Tämän teeman perusteella generatiivisen tekoälyn kytkeytyminen organisaatiokulttuuriin tapahtuu erityisesti silloin, kun sen käyttö pakottaa organisaation määrittelemään uudelleen hyväksyttävän toiminnan rajoja. Aineistossa generatiivinen tekoäly ei näyttäydy neutraalina työkaluna, vaan ilmiönä, jonka ympärille muodostuvat pelisäännöt kertovat samalla

organisaation arvoista. Tässä teemassa generatiivinen tekoäly kytkeytyy organisaatiokulttuurin muodostumiseen, sillä sen ympärillä määritellään, kuka saa toimia, millä ehdoilla ja kenen vastuulla lopputulos on.

4.1.3 Yhteistyön, oppimisen ja asiantuntijuuden muutos

Aineistossa generatiivinen tekoäly näyttäytyy työn välineen sijaan yhä useammin yhteistyötä, oppimista ja asiantuntijuutta muokkaavana toimijana. Asiantuntijapuheessa sen merkitys ei rajoitu työn nopeuttamiseen, vaan se kytkeytyy siihen, miten tietoa tuotetaan, miten osaamista kehitetään ja millaiseksi asiantuntijuus organisaatiossa ymmärretään. Generatiivinen tekoäly rakentuu näin osaksi muutosta, jossa yhteistyön muodot, oppimisen tavat ja osaamisen kriteerit alkavat jäsentyä uudella tavalla.

Aineistossa generatiivinen tekoäly rakentuu erityisesti ajattelua ja tekemistä tukevaksi yhteistyökumppaniksi. Sen kuvataan auttavan ideoinnissa, luonnostelussa, vaihtoehtojen tuottamisessa ja tiedon jäsentämisessä. Tällaisessa puheessa yhteistyö ei enää rajaudu vain ihmisten väliseksi toiminnaksi, vaan siihen tulee mukaan teknologinen osapuoli, jota hyödynnetään osana työn arkea. Tämä näkyy hyvin Montague tavassa sanoittaa generatiivisen tekoälyn roolia markkinoinnissa. Montague tiivistää ajatuksen siitä, ettei generatiivinen tekoäly näyttäyty vain yksittäisen työntekijän apuvälineenä, vaan osana yhteistä tekemistä, jossa osaaminen rakentuu yhteistyössä.

”My advice for people that are not is just marketing and AI needs to be a team sport, there's so much there that no one person can possibly know everything there is to know about marketing or about AI.” Mike Montague

Oppimisen näkökulmasta aineistossa korostuu kaksijakoisuus. Generatiivisen tekoälyn nähdään tukevan oppimista tarjoamalla nopeasti palautetta, vaihtoehtoja ja uusia tapoja lähestyä tehtäviä. Tällöin se voi madaltaa kynnystä tarttua vaativiin tehtäviin ja tukea erityisesti vähemmän kokeneita työntekijöitä. Toisaalta aineistossa nousee esiin huoli siitä, että jos generatiivinen tekoäly alkaa korvata työn alkuvaiheisiin kuuluvia rutiineja ja harjoittelun paikkoja, osaamisen pitkäjänteinen rakentuminen voi vaikeutua. Tällöin kysymys ei ole vain työn tehostumisesta vaan siitä, miten organisaatiossa opitaan ja millaiset polut asiantuntijuuteen säilyvät mahdollisina.

Jamiesonin puheessa generatiivinen tekoäly kytkeytyy oppimiseen myös toisella tavalla. Hän toteaa, että

”Yeah, agentic employees need to be treated almost the same as human employees in terms of all of that HR support.” Liz Jamieson

Tämä tekee näkyväksi, ettei generatiivisen tekoälyn käyttöä kuvata vain teknisenä käyttöönottona, vaan myös oppimista ja tukea vaativana organisatorisena muutoksena. Tällaisessa puheessa osaaminen ei näyttäydy enää vain yksilön ominaisuutena, vaan asiana, jonka kehittyminen edellyttää organisaatiolta uudenlaisia käytäntöjä, tukea ja ohjausta.

Aineistossa generatiivinen tekoäly kytkeytyy myös siihen, miten asiantuntijuus määritellään uudelleen. Asiantuntijuus ei näyttäydy enää vain kykynä tuottaa sisältöä itse, vaan yhä enemmän kykynä ohjata, arvioida ja rajata generatiivisen tekoälyn tuottamaa sisältöä. Tämä siirtää painopistettä tekemisestä harkintaan. Samalla se tekee näkyväksi uuden kulttuurisen odotuksen, jonka mukaan hyvä asiantuntija ei ainoastaan hallitse omaa substanssiaan, vaan osaa käyttää generatiivista tekoälyä tarkoituksenmukaisesti ja kriittisesti. Tällainen muutos ei ole organisaatiokulttuurin kannalta neutraali, sillä se vaikuttaa siihen, millaista osaamista arvostetaan, miten pätevyyttä tunnustetaan ja millaiset toimijat näyttäytyvät organisaatiossa osaavina.

Tämän teeman perusteella generatiivinen tekoäly kytkeytyy organisaatiokulttuurin muodostumiseen erityisesti silloin, kun sen käyttö muuttaa käsityksiä yhteistyöstä, oppimisesta ja asiantuntijuudesta. Aineistossa se ei näyttäydy vain työn tukena vaan myös ilmiönä, jonka ympärillä määritellään uudelleen, miten organisaatiossa opitaan, millaista osaamista pidetään arvokkaana ja millä tavoin asiantuntijuus rakentuu. Juuri tässä mielessä generatiivinen tekoäly tekee näkyväksi organisaatiokulttuurin syvempiä oletuksia siitä miten osaaminen syntyy ja mitä hyvä työ edellyttää.

4.2 Generatiivisen tekoälyn käyttöönoton myötä rakentuvat muutokset

Aineistossa generatiivisen tekoälyn käyttöönottoa ei kuvata yksittäisenä hetkenä, jossa uusi teknologia otetaan käyttöön vaan vaiheittaisena siirtymänä, jonka aikana sen asema organisaatiossa muuttuu. Asiantuntijapuheessa tämä muutos jäsenyy ennen ja jälkeen - asetelmana. Ennen-vaiheessa generatiivinen tekoäly näyttäytyy useimmiten yksittäisenä

työkaluna, jota työntekijät kokeilevat omaehtoisesti osana omaa työtään. Jälkeen -vaiheessa se alkaa sen sijaan hahmottua osaksi organisaation laajempaa toimintaympäristöä, jolloin sen käyttö ei koske enää vain yksittäisiä tehtäviä vaan myös työn organisointia, johtamista ja osaamisodotuksia.

Tässä siirtymässä keskeistä ei ole vain teknologian laajeneva käyttö, vaan se, että samalla muuttuvat myös organisaatiokulttuurin kannalta tärkeät kysymykset. Kun generatiivinen tekoäly siirtyy yksittäisistä kokeiluista osaksi yhteisiä käytäntöjä, organisaatio joutuu määrittelemään näkyvämmiin, millainen käyttö on hyväksyttävää, miten vastuuta jaetaan ja mitä työntekijöiltä odotetaan. Tällöin käyttöönoton kuvattu muutos rakentuu aineistossa kulttuurisena siirtymänä, jossa aiemmin hiljaisina pysyneet oletukset työn tekemisestä, osaamisesta ja ohjauksesta tulevat näkyviksi ja neuvoteltaviksi. Tämä sama tuloslinja näkyy myös tutkielman yhteenvedossa, jossa ennen-vaihe kytetään yksittäiseen työkalukäyttöön ja jälkeen-vaihe laajempaan toimintaympäristöön, yhteisiin käytäntöihin ja uusiin osaamisodotuksiin.

Tässä luvussa tarkastellaan, miten muutosta organisaatioissa kuvataan aineistosta nousseiden kolmen toisiaan täydentävän teeman kautta. Ensimmäisessä teemassa generatiivinen tekoäly siirtyy puheessa yksittäisestä työkalusta kohti laajempaa toimintaympäristöä. Toiseksi sen käyttö kuvataan siirtymänä yksilöllisistä kokeiluista kohti yhteisiä käytäntöjä ja näkyvämpää ohjausta. Kolmanneksi käyttöönoton myötä muuttuvat myös osaamisvaatimukset ja käsitykset siitä, millaisia valmiuksia organisaation jäseniltä edellytetään. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan näitä kolmea teemaa yksityiskohtaisemmin.

4.2.1 Kokeileva ja osin näkymätön käyttö

Aineistossa generatiivisen tekoälyn käyttöönoton alkuvaihe rakentuu kokeilevana ja osin näkymättömänä käyttönä, joka sijoittuu lähelle työntekijöiden arkea. Asiantuntijapuheessa generatiivinen tekoäly näyttäytyy tässä vaiheessa ennen kaikkea yksittäisenä työkaluna, jota otetaan käyttöön omaehtoisesti ja usein ilman selkeitä yhteisiä pelisääntöjä. Tällainen puhe rakentaa kuvaa käyttöönotosta hajanaisena prosessina, jossa uusi teknologia on jo osa työn tekemistä, vaikka sen asema organisaatiossa ei ole vielä täysin näkyvä tai vakiintunut.

Tässä teemassa kokeilevuus näyttäytyy kaksijakoisena. Yhtäältä se rakentuu aineistossa myönteisenä merkinä uteliaisuudesta, joustavuudesta ja valmiudesta omaksua uusia

työvälineitä. Toisaalta kokeileva käyttö voi jäädä organisaation näkökulmasta näkymättömäksi, jos yhteisiä pelisääntöjä, koulutusta tai ohjausta ei vielä ole. Tällöin generatiivisen tekoälyn käyttö ei näyttäyty yhteisesti johdettuna muutoksena, vaan epävirallisena käytäntönä, joka elää työn arjessa ilman selkeää organisaatiotason suuntaa. Alkuvaiheen käyttöönotto kytkeytyy vahvasti organisaatiokulttuuriin kun se paljastaa, kuinka paljon organisaatiossa siedetään kokeilua ja rinnakkaisia tapoja tehdä työtä. Tätä alkuvaiheen epävirallisuutta Jamieson kuvaa osuvasti puhuessaan niin sanotusta hiljaisesta tekoälyn käytöstä:

”A lot of it is that grassroots, silent AI use. Where employees are using AI silently or quite secretly to do their jobs because organization just hasn't got the right approach to bringing it into an enterprise level.” Liz Jamieson

Jamieson tiivistää hyvin sen, että ennen yhteisten käytäntöjen muodostumista generatiivinen tekoäly voi jäädä työntekijöiden omaksi ratkaisuksi jota hyödynnetään arjessa ilman, että käyttö on täysin näkyvää organisaatiolle. Tällöin generatiivinen tekoäly ei vielä ole virallisesti osa organisaation toimintaa, mutta se on jo käytännössä osa työn tekemistä. Sama ajatus näkyy myös Jamiesonin toteamuksessa:

”So I think if organizations are holding it back and not letting employees use it, of course employees are doing it anyway 'cause they're doing shadow AI.” Liz Jamieson

Aineiston perusteella yksittäisen työkalun ja kokeilevan käytön vaiheessa generatiivinen tekoäly liittyy erityisesti työn helpottamiseen, nopeuttamiseen ja oman tekemisen tukemiseen. Samalla tämä vaihe tekee näkyväksi kulttuurisen jännitteen yksilöllisen aloitteellisuuden ja yhteisen ohjauksen välillä. Jos organisaatio ei vielä tarjoa selkeää tapaa jäsentää generatiivisen tekoälyn käyttöä, työntekijät alkavat tehdä sitä itse. Tällöin organisaatioon voi syntyä erilaisia tapoja käyttää generatiivista tekoälyä. Ne voivat lisätä joustavuutta, mutta samalla ne voivat heikentää läpinäkyvyyttä ja yhteistä käsitystä siitä, millainen käyttö on hyväksyttävää. Samaa muutosta kuvaa myös Eppersonin toteamus:

“Really what we’re responding to is a continuous and ongoing set of signals that inform, ‘Hey, we need to rethink how we organize our assets to deliver our strategy.’ ” Josh Epperson

Jamieson ja Epperson tekevät puheessaan näkyväksi sen, että käyttöönoton jälkeen generatiivinen tekoäly alkaa rakentua aineistossa koko organisaation yhteiseksi asiaksi.

Tällöin muutos ei koske vain yksittäistä teknologiaa, vaan myös työntekijöihin kohdistuvia uusia odotuksia ja työn organisoimisen tapoja. Organisaatiokulttuurin kannalta tämä tarkoittaa, että generatiivinen tekoäly alkaa muuttaa käsitystä siitä, mitä kaikilta työntekijöiltä voidaan odottaa ja miten työtä organisaatiossa jäsennetään. Käyttöönoton jälkeen organisaatio ei siis enää vain mahdollista uuden välineen käyttöä, vaan alkaa rakentaa ympäristöä, jossa generatiivinen tekoäly oletetaan osaksi työtä.

4.2.2 Käytön laajeneminen toimintaympäristöksi

Aineistossa generatiivisen tekoälyn käyttöönoton jälkeen tapahtuva muutos rakentuu siirtymänä yksittäisestä työkalusta kohti laajempaa toimintaympäristöä. Asiantuntijapuheessa generatiivinen tekoäly ei tällöin enää hahmotu vain yksittäisten tehtävien tukena vaan osana kokonaisuutta, joka muuttaa työn organisoimista, osaamisodotuksia ja työn tekemisen ehtoja. Aineistossa käytön laajeneminen näyttäytyy kulttuurisena muutoksena, jossa generatiivinen tekoäly alkaa määrittää yhä enemmän sitä, millaisessa ympäristössä organisaation jäsenet toimivat.

Tässä teemassa keskeistä on se, että generatiivisen tekoälyn käyttö laajenee yksilötason kokeiluista organisaatiotason kysymykseksi. Aineistossa tämä näkyy erityisesti siinä, että käyttöönottoa ei kuvata enää irrallisena teknologisenä valintana vaan muutoksena, joka koskee koko organisaatiota. Samalla muuttuu myös käsitys siitä, kuka tekoälyyn liittyvästä osaamisesta vastaa ja missä sen käytön rajat kulkevat. Kun generatiivinen tekoäly alkaa näyttäytyä laajempaan toimintaympäristönä sen käyttö ei enää kuulu vain harvoille asiantuntijoille tai teknisille toimijoille, vaan siitä tulee osa koko organisaation kulttuuria. Jamieson tiivistää tämän muutoksen osuvasti todetessaan:

”Yeah, I mean it's, it varies on the leader and the leaders who really see it as an org wide strategy change are typically the most successful because they see agentic up skilling as not just one IT team's job, it is every single employee in the business has to have the skills to be their own agent bosses, right? ” Liz Jamieson

Jamieson tekee puheessaan näkyväksi sen, että käyttöönoton jälkeen generatiivinen tekoäly alkaa rakentua aineistossa koko organisaation yhteiseksi asiaksi. Tällöin muutos ei koske vain yksittäistä teknologiaa vaan myös työntekijöihin kohdistuvia uusia odotuksia. Tätä näkökulmaa syventää hänen toinen toteamuksensa, jonka mukaan:

“So org design is everybody's job and it will become that point where humans are overseeing agents. We are the human bosses of the agents, and everyone is an org designer in your own little space.” Liz Jamieson

Organisaatiokulttuurin kannalta tämä tarkoittaa, että generatiivinen tekoäly alkaa muuttaa käsitystä siitä, mitä kaikilta työntekijöiltä voidaan odottaa. Käyttöönoton jälkeen organisaatio ei siis enää vain mahdollista uuden välineen käyttöä, vaan alkaa rakentaa ympäristöä, jossa generatiivinen tekoäly oletetaan osaksi työtä.

Teema nostaa esiin, kuinka käyttöönoton jälkeen generatiivinen tekoäly ei enää näyttäyty aineistossa vain yksittäisenä työkaluna vaan osana ympäristöä, joka muuttaa työn ehtoja laajemmin. Tämä on organisaatiokulttuurin kannalta merkittävää, koska samalla muuttuvat työn tekemisen peruslähtökohdat. Kun generatiivinen tekoäly alkaa näyttäytyä toimintaympäristönä, se ei ole enää vain työkalu vaan osa sitä kehystä, joka muovaa työtä, osaamista ja organisaation suuntaa.

4.2.3 Osaamisen ja urapolkujen muutos

Aineistossa generatiivisen tekoälyn käyttöönoton myötä rakentuva muutos kuvataan myös osaamisen kehittämisessä ja urapolkujen muutoksessa. Asiantuntijapuheessa tämä muutos jäsentyy siirtymänä tilanteesta, jossa generatiivisen tekoälyn käyttö voidaan nähdä yksittäisten työntekijöiden erityisosaamisena kohti tilannetta, jossa siitä tulee osa yleistä ammattitaitoa. Tällöin muutos ei koske vain uuden välineen hallintaa vaan myös sitä, mitä organisaatiossa pidetään olennaisena osaamisena ja millaisia valmiuksia työntekijöiltä aletaan odottaa. Aineistossa käyttöönoton jälkeen kuvattu osaaminen ei tarkoita enää vain substanssin hallintaa vaan yhä enemmän myös kykyä ohjata ja arvioida generatiivisen tekoälyn tuottamaa työtä. Generatiivinen tekoäly rakentuu näin ilmiöksi, joka ei muuta vain työn tekemisen tapoja, vaan myös sitä, miten osaaminen kertyy ja millaisia reittejä pitkin asiantuntijuus organisaatiossa rakentuu.

Tässä osaamista koskevassa teemassa keskeiseksi nousee ajatus siitä, että generatiiviseen tekoälyyn liittyvä osaaminen ei jää vain teknisten asiantuntijoiden vastuulle. Jamiesonin puheessa generatiivisen tekoälyn käyttö rakentuu koko organisaation osaamisvaatimukseksi.

“So it's not just IT's responsibility to put in AI in the workforce.” Liz Jamieson

Tällainen puhe tekee näkyväksi muutoksen, jossa generatiivisen tekoälyn käyttö alkaa kuulua osaksi laajempaa ammattitaitoa. Samalla muuttuu myös organisaatiokulttuurin osaamisnormi. Hyvä työntekijä ei ole enää vain oman alansa asiantuntija, vaan myös toimija, jonka oletetaan osaavan käyttää generatiivista tekoälyä tarkoituksenmukaisesti ja arvioida sen tuottamaa sisältöä kriittisesti.

Aineistossa osaamisen muutos ei kuitenkaan näyttäyty ongelmattomana. Käyttöönoton jälkeen esiin nousee huoli siitä, mitä tapahtuu oppimisen reiteille, jos generatiivinen tekoäly alkaa hoitaa yhä enemmän työn alkuvaiheisiin kuuluvia tehtäviä. Montague kuvaa tätä jännitettä seuraavasti:

“There's a lot of young people in marketing that I think are gonna really struggle. Because those entry level positions are going away. So if I don't need somebody to do that heavy lifting, feed the machine type of marketing that I was talking about earlier, I don't know how you learn the marketing leadership stuff and the strategy and why things work and why things don't.” Mike Montague

Montaguen puhe tekee näkyväksi, että muutos ei koske vain yksittäisiä työtehtäviä vaan myös ammatillista kasvua. Jos generatiivinen tekoäly vähentää niin sanottuja juniori tason -tehtäviä, samalla heikkenevät ne arjen oppimisen paikat, joissa osaaminen on perinteisesti karruttunut tekemisen kautta. Tällöin organisaatiokulttuurin kannalta merkittäväksi kysymykseksi nousee, miten uusia työntekijöitä opitaan perehdyttämään, miten hiljaista tietoa siirretään ja millä tavoin asiantuntijuus voi tulevaisuudessa rakentua. Aineistossa generatiivinen tekoäly ei siis muuta vain työn sisältöä, vaan myös sitä, millaisia polkuja pitkin organisaation jäsenet kasvavat kohti vaativampia rooleja.

Tämän teeman perusteella generatiivisen tekoälyn käyttöönoton myötä muuttuvat sekä osaamisen sisältö että sen kehittymisen tavat organisaatiossa. Aineistossa korostuu erityisesti se, että generatiiviseen tekoälyyn liittyvät valmiudet alkavat näyttäytyä osana yleistä ammattitaitoa, samalla kun oppimisen perinteiset reitit voivat kaventua. Jos uran alkuvaiheeseen kuuluvat tehtävät vähenevät, myös asiantuntijuuden rakentumisen tavat muuttuvat. Näin generatiivinen tekoäly ei muuta vain työn tekemistä vaan myös sitä, miten organisaatiossa kasvetaan osaajaksi.

5 Yhteenveto

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkielman keskeiset tulokset ja tarkastellaan niitä suhteessa tutkimuskysymyksiin, teoreettiseen viitekehykseen ja aiempaan tutkimukseen. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen toteutusta ja nostetaan esiin mahdollisia jatkotutkimuksen suuntia. Tutkimukseni tavoitteena oli ymmärtää, miten generatiivinen tekoäly kytkeytyy organisaatiokulttuurin muodostumiseen asiantuntijapuheessa ja miten sen käyttöönottoa ennen ja jälkeen kuvatut muutokset esitetään organisaatiokulttuurin kannalta. Empiirinen aineisto koostui Org Design Podcast -sarjan kolmesta jaksosta, joissa johtajat ja organisaatiomuotoilun asiantuntijat käsitelivät generatiivisen tekoälyn merkitystä työn, johtamisen, yhteistyön ja organisaation muutoksen näkökulmista.

5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli tarkastella, miten generatiivinen tekoäly kytkeytyy organisaatiokulttuurin muodostumiseen asiantuntijapuheessa ja miten sen käyttöönottoa ennen ja jälkeen kuvatut muutokset esitetään organisaatiokulttuurin kannalta. Tulosten perusteella generatiivinen tekoäly ei näyttäydä aineistossa vain uutena teknologiana tai yksittäisenä työkaluna, vaan ilmiönä, jonka avulla jäsennetään työn tekemistä, asiantuntijuutta, vastuuta ja hyväksyttäviä toimintatapoja organisaatioissa. Seuraavissa kappaleissa vastataan tulosten pohjalta ensin, millaisena generatiivisen tekoälyn kytkeytyminen organisaatiokulttuuriin rakentuu asiantuntijapuheessa. Sen jälkeen vastataan miten käyttöönottoa ennen ja jälkeen kuvatut muutokset esitetään organisaatiokulttuurin näkökulmasta.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaaminen osoittaa, että generatiivisen tekoälyn kytkeytyminen organisaatiokulttuuriin rakentuu aineistossa erityisesti kolmen teeman kautta. Ensimmäinen niistä on jatkuvuuden ja muutostahdin jännite. Generatiiviseen tekoälyyn liitetään puheessa odotuksia nopeudesta, joustavuudesta ja tehokkuudesta, mutta samanaikaisesti korostuu tarve säilyttää työn ennakoitavuus, luottamus ja yhteinen suunta. Toinen teema liittyy vastuiden, rajojen ja hyväksyttävän käytön neuvotteluun. Aineistossa generatiivinen tekoäly tekee näkyväksi kysymyksiä siitä, mikä kuuluu edelleen ihmisille, mitä voidaan siirtää teknologian tehtäväksi ja millä ehdoilla käyttö voidaan organisaatiossa hyväksyä. Kolmas teema koskee yhteistyön, oppimisen ja asiantuntijuuden muutosta.

Generatiivinen tekoäly näyttäytyy puheessa sekä työn tukena että ilmiönä, joka muuttaa käsityksiä siitä, miten osaaminen rakentuu ja millaista asiantuntijuutta organisaatioissa tarvitaan. Aineistossa generatiivinen tekoäly ei siis muuta ainoastaan sitä, miten työ tehdään, vaan myös sitä, millaista työtä pidetään hyvänä, millainen toiminta on vastuullista ja millaista osaamista organisaatioissa arvostetaan.

Toiseen tutkimuskysymykseen vastaaminen osoittaa, että generatiivisen tekoälyn käyttöönotto rakentuu aineistossa vaiheittaisena muutoksena. Ennen käyttöönoton vakiintumista generatiivinen tekoäly näyttäytyy yksittäisenä työkaluna, jota hyödynnetään kokeilevasti ja osin näkymättömästi työn arjessa. Käyttöönoton jälkeen sen käyttö alkaa hahmottua aiempaa laajempaan osana organisaation toimintaa. Muutos ei tällöin koske vain uuden välineen käyttöä vaan myös sitä, miten työtä tehdään, millaisia valmiuksia työntekijöiltä odotetaan ja miten generatiivisen tekoälyn paikka organisaatiossa ymmärretään.

Käyttöönoton jälkeisessä vaiheessa erityisen merkittäväksi nousee osaamisen ja urapolkujen muutos. Aineistossa generatiiviseen tekoälyyn liittyvät valmiudet alkavat näyttäytyä osana yleistä ammattitaitoa samalla kun huoli oppimisen reittien kaventumisesta vahvistuu. Tämä havainto on tärkeä, koska se tuo esiin muutoksen, joka ei rajoitu tehokkuuteen tai työn sujuvuuteen vaan ulottuu asiantuntijaksi kasvamisen ehtoihin. Tältä osin tutkimus täydentää aiempaa tutkimusta, jossa tekoälyn ja organisaatiokulttuurin suhdetta on tarkasteltu usein laajan tekoälykategorian kautta tai yksilöiden kokemusten näkökulmasta (Raisch & Krakowski 2021).

Kokonaisuutena tutkimuksen tulokset osoittavat suhteessa tutkimuskysymyksiin, että generatiivisen tekoälyn rooli organisaatiokulttuurissa rakentuu asiantuntijapuheessa ennen kaikkea neuvotteluna. Neuvottelun kohteena eivät ole vain teknologian käyttötavat vaan myös työn rytmi, hyväksyttävän käytön rajat, asiantuntijuuden muodot ja osaamisen kehittymisen reitit. Tämän vuoksi tutkimus ei osoita kausaalisesti, mitä generatiivinen tekoäly organisaatiokulttuurille tekee vaan tekee näkyväksi, miten sen merkitystä rakennetaan, oikeutetaan ja kyseenalaistetaan organisaatioihin liittyvässä asiantuntijapuheessa. Juuri tässä on myös tutkimuksen keskeinen kontribuutio suhteessa aiempaan tutkimukseen. Se tuo generatiivisen tekoälyn tarkasteluun organisaatiokulttuurin näkökulman, jossa teknologian merkitys ymmärretään kulttuurisesti, kielellisesti ja organisatorisesti muotoutuvana ilmiönä.

5.2 Tulosten tarkastelu suhteessa teoriaan ja aiempaan tutkimukseen

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat tulkinnallista näkemystä organisaatiokulttuurista jatkuvasti rakentuvana ja neuvoteltavana merkitysjärjestelmänä. Aineistossa generatiivinen tekoäly ei näyttäytyä vain teknisenä välineenä vaan ilmiönä, jonka kautta jäsenetään työn tekemistä, vastuun jakautumista, osaamisen ehtoja ja hyväksyttäviä toimintatapoja organisaatioissa. Tältä osin tulokset ovat linjassa Alvešsonin (2013) esittämän näkemyksen kanssa, jonka mukaan organisaatiokulttuuri rakentuu kielen, tulkintojen ja arjen käytäntöjen kautta. Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuri ei siis näyttäytyä taustalla olevana pysyvänä rakenteena vaan ilmiönä, jota generatiiviseen tekoölyyn liittyvä asiantuntijapuhe tekee näkyväksi ja samalla muokkaa.

Tulokset tukevat myös sosiomateriaalista näkökulmaa, jossa teknologia nähdään osana organisaation arkea eikä siitä irrallisena työkaluna (Orlikowski & Scott 2008). Tutkielman keskeinen johtopäätös on, että generatiivinen tekoäly näyttääytyy asiantuntijapuheessa harvoin pelkkänä neutraalina työkaluna. Sen sijaan se rakentuu kulttuuriseksi infrastruktuuriksi, joka alkaa muokata organisaatiokulttuuria silloin, kun se kytkeytyy toistuviin arjen käytäntöihin ja yhteisiin odotuksiin. Tältä osin tulokset tukevat teknologian sosiaalisen muotoutumisen ajatusta siitä, ettei teknologia tule organisaatioihin valmiina ratkaisuna vaan saa merkityksensä ja seurauksensa suhteessa organisaation omiin käytäntöihin (MacKenzie & Wajcman 1999).

Aikaisemmassa saman aihealueen tutkimuksessa Brynjolfsson ym. (2023) tarkastelevat generatiivista tekoälyä ennen kaikkea tuottavuuden ja yksittäisten työtehtävien näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa painopiste on sen sijaan siinä, miten generatiivisen tekoölyn merkitys rakentuu asiantuntijapuheessa organisaatiokulttuurin kannalta. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että generatiivinen tekoäly on organisaatioissa myös kulttuurinen kysymys, koska sen ympärillä määritellään uudelleen työn pelisääntöjä, osaamisen ehtoja ja hyväksyttävän toiminnan rajoja. Tulokset ovat kuitenkin samansuuntaisia Jarrahin ym. (2025) ja Kirchnerin ym. (2025) kanssa siinä, että generatiivinen tekoäly kytkeytyy tiedon käyttöön, asiantuntijuuteen ja työn arjen käytäntöihin. Tässä tutkimuksessa tätä havaintoa täydennetään osoittamalla, että kyse ei ole vain toiminnallisesta muutoksesta vaan samalla myös organisaatiokulttuurin kannalta keskeisten normien ja odotusten uudelleenmuotoutumisesta.

Tämä havainto on linjassa myös digitaalista transformaatiota koskevan tutkimuksen kanssa, jossa teknologinen muutos ymmärretään yksittäistä käyttöönottoa laajempänä

organisatorisena muutoksena (Hanelt ym. 2021). Tässä tutkimuksessa generatiivisen tekoälyn käyttöönotto ei näyttäydy vain uuden välineen omaksumisena vaan vaiheittaisena siirtymänä kokeilevasta ja osin näkymättömästä käytöstä kohti laajempaa toimintaympäristöä. Samalla muuttuvat käsitykset siitä, mitä työntekijöiltä odotetaan, miten osaamista kehitetään ja millaisilla ehdoilla teknologian käyttö voidaan organisaatiossa hyväksyä.

Lisäksi tutkielma tuo esiin eron generatiiviseen tekoölyyn liitettyjen lyhyen ja pitkän aikavälin hyötyjen välillä. Vaikka tehostuminen voi näkyä nopeasti niin luottamus ja osaamisen kehittyminen voivat samalla heikentyä, jos oppimiselle ja yhteisille toimintatavoille ei ole riittävästi tukea. Näin ollen generatiivisen tekoälyn hyödyntäminen ei ole vain tekninen kysymys, vaan myös organisaatiokulttuurin kysymys. Olennaista on, millaisia toimintatapoja organisaatio vahvistaa ja millaisena ihanteellinen työ tekoälyn aikana rakentuu. Tässä suhteessa tutkimus täydentää aiempaa tutkimusta, jossa tekoälyn ja organisaatiokulttuurin suhdetta on tarkasteltu usein joko laajan tekoölykategorian kautta tai yksilöiden kokemusten näkökulmasta (Raisch & Krakowski 2021). Tässä tutkimuksessa generatiivisen tekoälyn erityisyys näkyy siinä, että se kytkeytyy osaamisen kehittämiseen ja käsityksiin hyvästä työntekijästä.

Generatiivinen tekoöly näyttää muuttavan organisaatiokulttuuria ennen kaikkea silloin, kun siitä tulee osa arjen toistuvia käytäntöjä ja yhteisiä odotuksia organisaatiossa. Aineistossa tekoölyyn liitetyt tulkinnat vaihtelevat työkalusta toimijaan ja tämä vaikuttaa siihen, millaisia ratkaisuja organisaatiossa pidetään järkevinä. Kun tekoöly nähdään toimijana, korostuvat vastuut ja kontrolli. Sitten taas, kun tekoöly nähdään ideointikumppanina se korostaa oppimista ja yhteistyötä. Tutkimuksesta nousee myös esiin, miten tekoölyä koskeva puhe voi ohjata käytäntöjen muodostumista jo ennen kuin käyttö on vakiintunut organisaation arkeen.

Sosiomateriaalinen näkökulma auttaa ymmärtämään, että generatiivisen tekoälyn käyttöönotto ei ole vain tekninen hanke. Se on myös muutos, joka muokkaa organisaation yhteisiä toimintatapoja. Tämän tutkimuksen perusteella generatiivinen tekoöly ei näyttäydy organisaatioissa vain työkaluna. Se nähdään usein myös toimijana, johon liitetään odotuksia ja vastuuta. Tällä on merkitystä, koska se vaikuttaa siihen, millaisia sääntöjä ja käytäntöjä organisaatiossa rakennetaan. Siksi tuloksia voidaan hyödyntää käyttöönoton suunnittelussa, johtamisessa ja sisäisessä viestinnässä. Näin generatiivisen tekoälyn käyttö ei jää hajanaiseksi, vaan rakentuu hallitusti osaksi yhteistä tekemistä.

5.3 Tutkimuksen arviointi

Tämän tutkielman arvioinnissa keskeisiä näkökulmia ovat aineiston soveltuvuus, analyysin toteutus ja tulosten tulkinnallinen luonne. Aineistona käytetty Org Design Podcast sarjan kolme jaksoa tarjoaa tutkimuksen kannalta perustellun näkökulman, koska se kokoaa yhteen generatiivista tekoälyä, organisaatioita ja työn muutosta käsittelevää asiantuntijapuhetta. Tällainen aineisto sopii hyvin tutkimukseen, jossa kiinnostus kohdistuu siihen, miten generatiivisen tekoälyn merkitystä rakennetaan kielellisesti ja millaisia kulttuurisia tulkintoja siihen liitetään. Podcast-aineisto mahdollistaa sen, että ilmiötä voidaan tarkastella julkisena ja ajankohtaisena keskusteluna eikä vain yksittäisten organisaatioiden sisäisenä kokemuksena.

Luotettavuuden näkökulmasta tutkielman vahvuus on analyysin systemaattisuus ja tulosten kytkeminen aineisto-otteisiin. Samalla on tärkeää huomioida, että podcast-keskustelu on julkinen asiantuntijakonteksti, jossa puhe on usein yleistävää ja normatiivista. Tästä syystä tutkielma tuottaa ensisijaisesti ymmärrystä siitä, millaisia tulkintoja, ihanteita ja varoituksia generatiiviseen tekoälyyn liitetään ja miten nämä voivat ohjata organisaatioiden erilaisia prosesseja. Se ei sellaisenaan kuvaa yksittäisen organisaation arjen kaikkia ristiriitoja tai konkreettisia toteutuksia.

Tutkimuksen rajoituksena voidaan pitää myös sitä, että temaattinen analyysi perustuu tutkijan tekemiin tulkintoihin. Vaikka analyysi on toteutettu vaiheittain ja aineistoon on palattu useaan kertaan niin teemojen muodostaminen ei ole täysin neutraali tai mekaaninen prosessi. Tulkinnat rakentuvat aina aineiston, tutkimuskysymysten ja teoreettisten lähtökohtien vuorovaikutuksessa. Tästä syystä tutkielman tavoitteena ei ole esittää ainoaa mahdollista luentaa aineistosta vaan tarjota perusteltu ja johdonmukainen tulkinta siitä, miten generatiivisen tekoälyn roolia organisaatiokulttuurissa rakennetaan asiantuntijapuheessa.

Tutkielman vahvuutena voidaan kuitenkin pitää sitä, että tutkimuskysymykset, teoreettinen viitekehys, aineisto ja analyysimenetelmä muodostavat keskenään johdonmukaisen kokonaisuuden. Tulkinnallinen organisaatiokulttuurin näkökulma ja temaattinen analyysi soveltuvat hyvin tilanteeseen, jossa tavoitteena ei ole mitata generatiivisen tekoälyn vaikutuksia vaan ymmärtää siihen liitettyjä merkityksiä ja muutosta koskevia puhetapoja.

Tulosten arvioinnissa on lisäksi huomioitava, ettei laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ole tilastollinen yleistettävyys. Tämän tutkimuksen arvo perustuukin pikemminkin analyyttiseen yleistettävyYTEEN eli siihen, että tulokset tekevät näkyväksi teemoja ja tulkintatapoja, jotka

voivat auttaa ymmärtämään generatiivisen tekoälyn käyttöönottoa myös laajemmin organisaatioiden kontekstissa.

Käytännön suosituksena yrityksille keskeistä on tehdä tekoälyn käyttö näkyväksi ja yhteiseksi. Tämä tarkoittaa selkeitä pelisääntöjä ja vastuunjakoa sekä sitä, että käyttöä voi käsitellä avoimesti ilman tarvetta piilottaa toimintatapoja. Samalla organisaation kannattaa tukea oppimista ja yhtenäisiä käytäntöjä esimerkiksi koulutuksella, yhteisillä esimerkeillä ja arjen keskusteluilla, jotta tekoäly ei hajauta tekemistä eri suuntiin. Toinen suositus liittyy osaamisen ja urapolkujen turvaamiseen. Jos tekoäly vähentää organisaation junioritason tai alkuvaiheen tehtäviä, on tärkeää rakentaa korvaavia oppimisen tapoja. Nämä voivat olla esimerkiksi ohjattuja harjoitteluita ja tehtäviä, joissa junioritason tehtävissä työskentelevät osallistuvat arviointiin ja laadun tarkistamiseen. Näin tehostuminen voidaan yhdistää pitkäjänteiseen osaamisen kertymiseen, eikä tekoäly katkaise niitä käytännön polkuja, joiden kautta osaaminen aiemmin on kasvanut.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen keskeisin rajoitus liittyy aineiston luonteeseen ja laajuuteen. Aineisto koostuu kolmesta Org Design Podcast -jaksosta, joten tulokset kuvaavat rajattua asiantuntijakeskustelua ja sen tuottamia tulkintoja, eivätkä ne ole suoraan yleistettävissä kaikkiin organisaatioihin. Podcast-konteksti myös kannustaa kiteytyksiin ja normatiivisiin esityksiin, minkä vuoksi puhe voi painottaa ihanteita ja tulevaisuuskuvia enemmän kuin arjen käytännön ristiriitoja.

Toinen rajoitus liittyy tutkimusasetelman rajaukseen. Tutkielmassa tarkasteltiin generatiivista tekoälyä organisaatiokulttuurin muodostumisen näkökulmasta eikä arvioitu esimerkiksi tekoälyn konkreettisia tuottavuusvaikutuksia tai laajempia työmarkkina- ja sääntelymuutoksia. Nämä teemat voivat kuitenkin vaikuttaa merkittävästi siihen, millaisia käytäntöjä organisaatioissa on mahdollista rakentaa ja millaisia tulkintoja tekoälyyn liitetään.

Jatkotutkimuksessa olisi hyödyllistä tarkastella, miten tässä tutkielmassa tunnistetut teemat näkyvät organisaatioiden arjessa ja miten ne muuttuvat ajan myötä. Erityisen tärkeää olisi tutkia hiljaisen tekoälyn käytön dynamiikkaa eli sitä, millaiset kulttuuriset tekijät johtavat tekoälyn käyttöön piilossa. Lisäksi tarvitaan tutkimusta siitä, miten oppimispolut rakentuvat

uudelleen tilanteessa, jossa generatiivinen tekoäly hoitaa osan perinteisistä aloittelevan työntekijän tehtävistä.

Ajallista näkökulmaa olisi tärkeää syventää pitkittäistutkimuksilla. Tällöin olisi mahdollista tarkastella, miten generatiiviseen tekoälyyn liitetyt odotukset, pelot ja toimintatavat muuttuvat käyttöönoton eri vaiheissa. Samalla voitaisiin ymmärtää paremmin, jäävätkö alkuvaiheen kokeilut tilapäisiksi vai alkavatko ne vähitellen muotoutua osaksi organisaation pysyviä käytäntöjä. Tällainen tutkimus auttaisi myös arvioimaan, missä vaiheessa generatiivinen tekoäly alkaa vaikuttaa organisaatiokulttuuriin syvemmin eikä vain yksittäisten työtehtävien tasolla.

Hyödyllistä olisi myös vertailla erilaisia organisaatioita ja toimialoja keskenään. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä generatiivisen tekoälyn käyttöönotto voi rakentua hyvin eri tavoin kuin suurissa organisaatioissa, joissa käytettävissä on enemmän resursseja, ohjeistusta ja teknistä tukea. Samoin julkisella sektorilla sekä sellaisilla toimialoilla, joilla turvallisuus, luottamuksellisuus tai sääntely korostuvat, generatiiviseen tekoälyyn voidaan liittää toisenlaisia rajoja, vastuita ja odotuksia. Vertailuasetelmat voisivat tehdä näkyväksi, missä määrin tässä tutkielmassa tunnistetut teemat ovat laajempia työelämän ilmiöitä ja missä määrin ne liittyvät juuri tietotyöhön ja asiantuntijaorganisaatioihin.

Lisäksi jatkotutkimuksessa olisi tärkeää tarkastella eri toimijaryhmien näkökulmia erikseen. Tässä tutkielmassa huomio kohdistui asiantuntijapuheeseen, mutta jatkossa olisi perusteltua tutkia, miten johto, esihenkilöt, kokeneet asiantuntijat ja uransa alkuvaiheessa olevat työntekijät kuvaavat generatiivisen tekoälyn merkitystä. Tällainen näkökulma voisi syventää ymmärrystä siitä, miten eri tavoin teknologinen muutos koetaan organisaatiossa ja miten yhtenäisiä tai ristiriitaisia organisaatiokulttuuria koskevat tulkinnat todella ovat.

Lopuksi olisi perusteltua laajentaa tarkastelua erilaisiin konteksteihin, kuten pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, julkiseen sektoriin sekä toimialoihin, joissa turvallisuus tai sääntely korostuvat. Tällainen tutkimus voisi syventää ymmärrystä siitä, milloin generatiivinen tekoäly jää organisaatiossa työkaluksi ja milloin siitä alkaa muodostua toimintaympäristö, joka muuttaa organisaation yhteisiä toimintatapoja. Samalla se voisi avata laajemmin sitä, millaista työelämää tekoälyn aikana ollaan rakentamassa. Kysymys ei lopulta ole vain teknologiasta, vaan siitä, millaisia arvoja organisaatioissa vahvistetaan. Juuri siksi generatiivisen tekoälyn tutkiminen organisaatiokulttuurin näkökulmasta on tärkeää, sillä sen kautta voidaan ehkä

ymmärtää paremmin, millä ehdoilla tulevaisuuden työelämä rakentuu inhimillisesti ja kestävästi.

Lähteet

- Alvesson, Mats (2013) *Understanding Organizational Culture*. 2nd ed. London: SAGE Publications Ltd.
- AI and the Future of Work (2025) *AI and the Future of Work: Artificial Intelligence in the Workplace, Business, Ethics, HR, and IT for AI Enthusiasts, Leaders and Academics*. Podcast. Buzzsprout.
- Audrin, Bertrand, Audrin, Catherine ja Salamin, Xavier (2024) Digital skills at work – Conceptual development and empirical validation of a measurement scale. *Technological Forecasting and Social Change* 202, 123279. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123279>
- Balliester, Thereza ja Elsheikhi, Adam (2018) *The Future of Work: A Literature Review*. Research Department Working Paper No. 29. Geneva: International Labour Organization. <https://www.ilo.org/publications/future-work-literature-review>
- Barley, Stephen R. (1986) Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly* 31(1), 78–108.
- Barley, Stephen R. ja Kunda, Gideon (2001) Bringing Work Back In. *Organization Science* 12(1), 76–95. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.1.76.10104>
- Bender, E. M., Gebru, T., McMillan-Major, A. ja Shmitchell, S. (2021) On the Dangers of Stochastic Parrots: Can Language Models Be Too Big? *Teoksessa Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAccT '21)*, 610–623. Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3442188.3445922>
- Berlinski, É., Morales, J. ja Sponem, S. (2024) Artificial imaginaries: Generative AIs as an advanced form of capitalism. *Critical Perspectives on Accounting* 99, 102723. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2024.102723>
- Borup, M., Brown, N., Konrad, K. ja van Lente, H. (2006) The sociology of expectations in science and technology. *Technology Analysis & Strategic Management* 18(3–4), 285–298. <https://doi.org/10.1080/09537320600777002>
- Brause, Sarah Regina (2025) Sociotechnical imaginaries and public communication. *Frontiers in Communication*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12266590/>
- Brause, S. R., Schäfer, M. S., Katzenbach, C., Mao, Y., Richter, V. ja Zeng, J. (2025) Sociotechnical imaginaries and public communication: Analytical framework and

- empirical illustration using the case of artificial intelligence. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies* 31(4), 1267–1287. <https://doi.org/10.1177/13548565251338192>
- Braun, Virginia ja Clarke, Victoria (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, N. ja Michael, M. (2003) A Sociology of Expectations: Retrospecting Prospects and Prospecting Retrospects. *Technology Analysis & Strategic Management* 15(1), 3–18. <https://doi.org/10.1080/0953732032000046024>
- Brynjolfsson, Erik, Li, Danielle ja Raymond, Lindsey R. (2025) Generative AI at Work. *The Quarterly Journal of Economics* 140(2), 889–942.
- Brynjolfsson, E., Li, D. ja Raymond, L. R. (2023) Generative AI at Work. NBER Working Paper No. 31161.
- Canbul Yaroğlu, Aslihan (2024) The effects of artificial intelligence on organizational culture in the perspective of the hermeneutic cycle: The intersection of mental processes. *Systems Research and Behavioral Science*, 1–13. <https://doi.org/10.1002/sres.3037>
- Cave, S. ja Dihal, K. (2019) Hopes and fears for intelligent machines in fiction and reality. *Nature Machine Intelligence* 1(2), 74–78. <https://doi.org/10.1038/s42256-019-0020-9>
- Cecez-Kecmanovic, D., Galliers, R. D., Henfridsson, O., Newell, S. & Vidgen, R. 2014. The sociomateriality of information systems: Current status, future directions. *MIS Quarterly* 38(3), 809–830.
- Crawford, Kate (2021) *Atlas of AI: Power, Politics, and the Planetary Costs of Artificial Intelligence*. New Haven: Yale University Press.
- Czarniawska, Barbara (1997) *Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Entman, R. M. (1993) Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. *Journal of Communication* 43(4), 51–58. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x>
- Epperson, Josh (2025) *Org Design Is Not an Org Chart: Reframing Work in the AI Era with Josh Epperson (Amazon)*. Org Design Podcast. Podcast. Functionly. <https://www.functionly.com/org-design-podcast/org-design-is-not-an-org-chart-reframing-work-in-the-ai-era-with-josh-epperson>
- European Commission. 2025. *Responsible Use of Generative AI in Research: Living Guidelines*. Second Version, April 2025.
- Fairclough, Norman (1992) *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.

- Farooq, Baziga, Sabale, Anjali, Agarwal, Reetika, Shedthi, Ashwini, Malik, Vidushi ja Bhosale, Yogesh H. (2025) Navigating the Future of Work: Exploring the Role of Artificial Intelligence in Enhancing Employee Experience and Organizational Culture. *Advances in Consumer Research* 2(4), 4502–4509.
- Fast, E. ja Horvitz, E. (2017) Long-term trends in the public perception of artificial intelligence. *Teoksessa Proceedings of the Thirty-First AAAI Conference on Artificial Intelligence (AAAI-17)*, 963–969.
- Franzke, Aline Shakti, Bechmann, Anja, Ess, Charles Melvin ja Zimmer, Michael (toim.) (2020) *Internet Research: Ethical Guidelines 3.0*. AoIR (The Association of Internet Researchers).
- Goffman, Erving (1974) *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. New York: Harper & Row.
- Goodfellow, I., Bengio, Y. ja Courville, A. (2016) *Deep Learning*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Green, Andrew, Salvi del Pero, Angelica ja Verhagen, Annelore (2023) Artificial intelligence, job quality and inclusiveness. *Teoksessa OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market*. Paris: OECD Publishing.
- Gutterman, Alan S. (2024) *Definitions and Models of Organizational Culture*. SSRN. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4967434
- Hajer, M. A. (1995) *The Politics of Environmental Discourse: Ecological Modernization and the Policy Process*. Oxford: Oxford University Press.
- Hajikhani, Arash ja Cole, Carolyn (2023) *Use of AI Tools and Its Impact on the Future of Work*. Espoo: VTT Technical Research Centre of Finland. <https://cris.vtt.fi/en/publications/use-of-ai-tools-and-its-impact-on-the-future-of-work/>
- Hallström, Jonas (2022) Embodying the past, designing the future: technological determinism reconsidered in technology education. *International Journal of Technology and Design Education* 32, 17–31.
- Han, S., Wang, M., Zhang, J., Li, D. ja Duan, J. (2024) A Review of Large Language Models: Fundamental Architectures, Key Technological Evolutions, Interdisciplinary Technologies Integration, Optimization and Compression Techniques, Applications, and Challenges. *Electronics* 13(24), 5040.
- Hanelt, André, Bohnsack, René, Marz, David ja Antunes, Carsten (2021) A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for

- Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies* 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Håkansson, Anne ja Phillips-Wren, Gloria (2024) Generative AI and Large Language Models - Benefits, Drawbacks, Future and Recommendations. *Procedia Computer Science* 246, 5458–5468. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.689>
- Jarrahi, M. H., Li, L., Robinson, A. P. ja Meng, S. (2025) Generative AI and the Augmentation of Information Practices in Knowledge Work. *Behaviour & Information Technology*.
- Jamieson, Liz (2025) The Intelligence Resources Revolution: Rethinking Work and Managing AI Myths with Liz Jamieson. *Org Design Podcast*. Podcast. Functionly. <https://www.functionly.com/org-design-podcast/the-intelligence-resources-revolution-rethinking-work-and-managing-ai-myths-with-liz-jamieson>
- Jasanoff, Sheila ja Kim, Sang-Hyun (toim.) (2015) *Dreamscapes of Modernity: Sociotechnical Imaginaries and the Fabrication of Power*. Chicago: University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226276663.001.0001>
- Kassa, Belayneh Yitayew ja Worku, Eyob Ketema (2025) The Impact of Artificial Intelligence on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Productivity. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity* 11(1), 100474.
- Kirchner, K., Bolisani, E., Kassaneh, T. C., Scarso, E. ja Taraghi, N. (2025) Generative AI Meets Knowledge Management: Insights from Software Development Practices. *Knowledge and Process Management* 32(4).
- Koponen, Kati (2024) *Acceptance of Generative AI in Knowledge Work*. Pro gradu - tutkielma. Tampere: Tampere University, Master's Programme in Information and Knowledge Management. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/154287>
- Koponen, K. (2023) *Acceptance of Generative AI in Knowledge Work in Finland*. Pro gradu - tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kraus, Sascha, Ferraris, Alberto ja Bertello, Alberto (2023) The future of work: How innovation and digitalization re-shape the workplace. *Journal of Innovation & Knowledge* 8(4), 100438. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100438>
- Kudina, O. ja van de Poel, I. (2024) A Sociotechnical System Perspective on AI. *Minds and Machines* 34, 21.

- Kulkov, Ignat, Kulkova, Julia, Rohrbeck, René ja Menvielle, Loïck (2024) Leveraging Podcasts as Academic Resources: A Seven-step Methodological Guide. *International Journal of Qualitative Methods* 23, 1–13.
- Lakoff, George ja Johnson, Mark (1980) *Metaphors We Live By*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lincoln, Yvonna S. ja Guba, Egon G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Llinares, Dario, Fox, Neil ja Berry, Richard (2018) *Podcasting: New Aural Cultures and Digital Media*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Lundström, Markus ja Poletti Lundström, Tomas (2021) Podcast ethnography. *International Journal of Social Research Methodology* 24(3), 289–299.
- MacKenzie, Donald ja Wajcman, Judy (toim.) (1999) *The Social Shaping of Technology*. 2nd ed. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
- Martín-Morán, Ana ja Martín-Nieto, Rebeca (2022) Qualitative approach to the formalization of a professional podcasting culture: Evolution and trends. *Profesional de la información* 31(5).
- Merriam, Sharan B. ja Tisdell, Elizabeth J. (2016) *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. 4th ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- MIT Sloan School of Management (2023) *How Generative AI Can Boost Highly Skilled Workers' Productivity*. MIT Sloan Ideas Made to Matter.
<https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/how-generative-ai-can-boost-highly-skilled-workers-productivity>
- Montague, Mike (2025) *Marketing in the Age of AI: How Teams Can Stay Ahead in B2B with Mike Montague* (Amazon). Org Design Podcast. Podcast. Functionly.
<https://www.functionly.com/org-design-podcast/marketing-in-the-age-of-ai-how-teams-can-stay-ahead-in-b2b-with-mike-montague>
- Murire, Obraïn Tinashe (2024) Artificial Intelligence and Its Role in Shaping Organizational Work Practices and Culture. *Administrative Sciences* 14(12), 316.
- Natale, Simone ja Ballatore, Andrea (2020) Imagining the thinking machine: Technological myths and the rise of artificial intelligence. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies* 26(1), 3–18.
<https://doi.org/10.1177/1354856517715164>
- Naveed, H. ym. (2024) *A Comprehensive Overview of Large Language Models*. arXiv:2307.06435.

- Niehaus, F. ja Wiesche, M. (2021) A Socio-Technical Perspective on Organizational Interaction with AI: A Literature Review. Teoksessa ECIS 2021 Proceedings.
- Nowell, Lorelli S., Norris, Jill M., White, Deborah E. ja Moules, Nancy J. (2017) Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods* 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Noy, Shakked ja Zhang, Whitney (2023) Experimental Evidence on the Productivity Effects of Generative Artificial Intelligence. *Science* 381(6654), 187–192. <https://doi.org/10.1126/science.adh2586>
- OECD (2023) OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2023_08785bba-en.html
- OECD (2025) Generative AI and the SME Workforce: New Survey Evidence. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/generative-ai-and-the-sme-workforce_2d08b99d-en.html
- Org Design Podcast (2025) Org Design Podcast. Podcast. Functionly. <https://www.functionly.com/org-design-podcast/curiosity-as-a-catalyst-how-to-lead-with-intent-in-evolving-organizations-with-john-deverill>
- Orlikowski, Wanda J. (2007) Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies* 28(9), 1435–1448. <https://doi.org/10.1177/0170840607081138>
- Orlikowski, Wanda J. ja Scott, Susan V. (2008) Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. *Academy of Management Annals* 2(1), 433–474. <https://doi.org/10.1080/19416520802211644>
- Paananen, Pietu (2024) Tekoälyn ohjaamia muutoksia organisaatiokulttuurissa: Laadullinen tutkimus tekoälyorganisaatiokulttuurin muutoksista organisaatiomuutosteorioiden avulla. Pro gradu -tutkielma, Oulun yliopisto. <https://oulurepo.oulu.fi/handle/10024/53679>
- Phillips, N. ja Hardy, C. (2002) *Discourse Analysis: Investigating Processes of Social Construction*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Raisch, Sebastian ja Krakowski, Sebastian (2021) Artificial Intelligence and Management: The Automation–Augmentation Paradox. *Academy of Management Review* 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- Russell, Stuart ja Norvig, Peter (2021) *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. 4th ed. Pearson.

- Ryan, Olivia, Drinkwater, Katherine ja Sajadi, Susan (2025) Utilizing Podcast Interviews as a Data Source in Engineering Education Research to Analyze Experiences of Women Engineers After a Career Break. Teoksessa Proceedings of the 2025 ASEE Annual Conference & Exposition. American Society for Engineering Education.
<https://nemo.asee.org/public/conferences/365/papers/46965/view>
- Schein, Edgar H. (2010) Organizational Culture and Leadership. 4th ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. ja Schein, Peter A. (2017) Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Scott, W. Richard ja Davis, Gerald F. (2007) Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives. 1st ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Sharon, Tzlil (2023) Peeling the Pod: Towards a Research Agenda for Podcast Studies. *Annals of the International Communication Association* 47(3), 324–337.
- Shafritz, Jay M., Ott, J. Steven ja Jang, Yong Suk (2005) Classics of Organization Theory. 6th ed. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson.
- Shenton, Andrew K. (2004) Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information* 22(2), 63–75.
- TENK (2023) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittelyminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-materiaalit/htk-ohje>
- Tracy, Sarah J. (2010) Qualitative quality: Eight Big-Tent criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry* 16(10), 837–851.
<https://doi.org/10.1177/1077800410383121>
- van Lente, Harro ja Rip, Arie (1998) Expectations in technological developments: An example of prospective structures to be filled in by agency. Teoksessa Disco, C. ja van der Meulen, B. (toim.) Getting New Technologies Together: Studies in Making Sociotechnical Order. Berlin & New York: Walter de Gruyter, 203–222.
<https://doi.org/10.1515/9783110810721.203>
- van Lente, Harro, Spitters, C. ja Peine, A. (2013) Comparing technological hype cycles: Towards a theory. *Technological Forecasting and Social Change* 80(8), 1615–1628.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.12.004>
- Waddingham, Jacob A., Zachary, Miles A. ja Ketchen, David J. Jr (2020) Insights on the go: Leveraging business podcasts to enhance organizational performance. *Business Horizons* 63(3), 275–285.

- Weick, Karl E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Willcocks, Leslie (2024) Automation, digitalization and the future of work: A critical review. *Journal of Electronic Business & Digital Economics* 3(2), 184–199.
<https://doi.org/10.1108/JEBDE-09-2023-0018>
- Zhong, Biwei (2025) AI imaginaries shape technological identity and digital futures. *Computers in Human Behavior* 154, 108232.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563225001293>

Liitteet

Liite 1 Selvitys tekoälyn käytöstä

Käytetty työkalu: OpenAI:n ChatGPT

- Käytön vaihe: Aiheen ideointi
- Käyttötarkoitus: Käytin ChatGPT:tä tutkimusaiheen hahmottelun tukena sekä aiheen rajaamisen tukena
- Syöttötiedot: Kysyin tekoälyltä ehdotuksia siihen, miten alustavaa tutkimusaihetta voisi täsmentää
- Todentaminen: Hyödynsin tekoälyn vastauksia vain ideoinnin ja aiheen rajaamisen tukena. Arvioin ehdotukset itse kriittisesti.

Käytetty työkalu: OpenAI:n ChatGPT

- Käytön vaihe: Lähdekirjallisuuden etsiminen
- Käyttötarkoitus: Käytin ChatGPT:tä lähdekirjallisuuden etsimisen tukena hakusanojen, teemojen ja näkökulmien ideointiin.
- Syöttötiedot: Kysyin tekoälyltä ehdotuksia siihen, millaisilla hakusanoilla, käsitteillä ja teemoilla tutkimusaiheeseen liittyvää kirjallisuutta voisi etsiä.
- Todentaminen: Hyödynsin tekoälyn ehdotuksia vain kirjallisuushaun tukena. Arvioin ehdotukset itse kriittisesti ja etsin lopulliset lähteet tieteellisistä tietokannoista sekä alkuperäisjulkaisuista.

Käytetty työkalu: OpenAI:n ChatGPT

- Käytön vaihe: Lukujen alustava ideointi
- Käyttötarkoitus: Käytin ChatGPT:tä eri lukujen alustavan sisällön ja jaottelun hahmottelun tukena kirjoitusprosessin alkuvaiheessa.
- Syöttötiedot: Pyysin tekoälyltä ehdotuksia siihen, millaisia lukuja ja alalukuja tutkielmassa voisi olla ja miten niitä voisi jäsentää loogiseksi kokonaisuudeksi.

- Todentaminen: Hyödynsin tekoälyn ehdotuksia ideoinnin tukena, mutta arvioin ne itse kriittisesti. Lopullinen lukujako ja sisältö perustuivat omiin valintoihini.

Käytetty työkalu: OpenAI:n ChatGPT

- Käytön vaihe: Rakenteen ideointi
- Käyttötarkoitus: Käytin ChatGPT:tä tutkielman rakenteen ja lukujen etenemisjärjestyksen suunnittelun tukena.
- Syöttötiedot: Kysyin tekoälyltä ehdotuksia siihen, miten gradun rakenteesta saisi johdonmukaisen ja miten eri teemat voisi järjestää toimivaksi kokonaisuudeksi.
- Todentaminen: Hyödynsin tekoälyn vastauksia rakenteen ideoinnin tukena, mutta arvioin kaikki ehdotukset itse kriittisesti. Lopullinen rakenne perustui omaan harkintaani.

Käytetty työkalu: OpenAI:n ChatGPT

- Käytön vaihe: Otsikoiden ideointi
- Käyttötarkoitus: Käytin ChatGPT:tä lukujen ja alalukujen otsikoiden ideointiin tutkielman viimeistelyn tukena.
- Syöttötiedot: Syötin tekoälylle otsikkoni ja pyysin tekoälyltä ehdotuksia siihen, miten otsikoista saisi selkeitä, informatiivisia ja akateemiseen tekstiin sopivia.
- Todentaminen: Tekoäly ehdotti vaihtoehtoisia otsikointeja, joiden pohjalta arvioin itse, mitkä otsikot kuvasivat sisältöä parhaiten. Lopulliset otsikot valitsin itse.

Käytetty työkalu: OpenAI:n ChatGPT

- Käytön vaihe: Kielentarkistus
- Käyttötarkoitus: Käytin ChatGPT:tä oman tekstini kielentarkistuksen tukena kirjoitusprosessin aikana yksittäisiin lauseisiin
- Syöttötiedot: Pyysin tekoälyä tarkistamaan kirjoittamiani lauseita kirjoitusvirheiden, kieliopin ja ilmaisun selkeyden näkökulmasta.
- Todentaminen: Tarkistin itse kaikki tekoälyn ehdottamat muutokset ennen niiden mahdollista hyödyntämistä. Varmistin, että tekstin alkuperäinen merkitys säilyi eikä asiasisältö muuttunut.

Käytetty työkalu: OpenAI:n ChatGPT

- Käytön vaihe: Kieliasun parantaminen
- Käyttötarkoitus: Käytin ChatGPT:tä oman tekstini muotoilun ja akateemisen ilmaisun parantamisen tukena.
- Syöttötiedot: Pyysin tekoälyltä ehdotuksia siihen, miten yksittäisiä lauseita tai lyhyitä tekstikohtia voisi muotoilla selkeämmiksi ja akateemiseen tyyliin sopivammiksi.
- Todentaminen: Arvioin itse kriittisesti kaikki ehdotetut muotoilut ja hyödynsin niitä vain silloin, kun ne säilyttivät tekstin alkuperäisen merkityksen. Vastaan tuottamastani tekstistä.