

Laura Lappi

OIKEUSMUOTOILUN ROOLI
EU:N TEKOÄLYSÄÄDÖKSEN
YMMÄRRETTÄVYYDEN PARANTAMI-
SESSA JA ESIHENKILÖIDEN
MUUTOSJOHTAMISEN TUKEMISESSA
TEKOÄLYN KÄYTTÖÖNOTOSSA

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Juridiikka



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Liiketalouden koulutus, tradenomi (AMK)
Tekijä	Laura Lappi
Työn nimi	Oikeusmuotoilun rooli EU:n tekoälysäädöksen ymmärrettävyyden parantamisessa ja esihenkilöiden muutosjohtamisen tukemisessa tekoälyn käyttöönotossa
Toimeksiantaja	Havis Amandan Nuorkauppakamari
Vuosi	2025
Sivut	58 sivua, liitteitä 21 sivua
Työn ohjaaja	Sampo Järvinen

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella oikeusmuotoilun roolia EU:n tekoälysäädöksen ymmärrettävyyden parantamisessa sekä esihenkilöiden muutosjohtamisen tukemisessa tekoälyn käyttöönotossa. Tutkimuksessa selvitetään, millaisia haasteita esihenkilöt kohtaavat säädöksen jalkauttamisessa ja miten oikeusmuotoilun menetelmät voivat edistää säädöksen selkeyttä ja käytännön sovellettavuutta.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin haastattelujen ja avoimen kyselytutkimuksen avulla. Tavoitteena oli muodostaa kokonaisvaltainen käsitys esihenkilöiden kokemuksista tekoälysäädöksen jalkauttamisessa sekä kartoittaa oikeusmuotoilun mahdollisuuksia säädöksen selkeyttämisessä. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla, jotta vastaajien näkemyksistä saatiin jäsenneltyä kuva säädöksen soveltamisen käytännön haasteista.

Tutkimus tarkastelee EU:n tekoälysäädöksen vaikutuksia esihenkilöiden työhön, säädöksen sovellettavuutta eri organisaatioissa ja oikeusmuotoilun käytännön soveltamista säädöksen jalkauttamisessa. Työn teoriaosuus käsittelee muun muassa tekoälyn sääntelyä, muutosjohtamisen periaatteita sekä oikeusmuotoilun menetelmiä. Keskeisenä tavoitteena on luoda käytännönläheinen opas, joka tarjoaa esihenkilöille konkreettisia työkaluja tekoälysäädöksen soveltamiseen ja sen vaatimien muutosten johtamiseen.

Asiasanat: oikeusmuotoilu, tekoälysäädös, esihenkilön muutosjohtaminen, tekoälyn käyttöönotto, säädösten selkeyttäminen

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author	Laura Lappi
Thesis title	The role of legal design in improving the comprehensibility of the EU Artificial Intelligence Act and supporting managers in change leadership during AI adoption
Commissioned by	JCI Havis Amanda
Time	2025
Pages	58 pages, 21 pages of appendices
Supervisor	Sampo Järvinen

ABSTRACT

The objective of this thesis was to examine the role of legal design in improving the comprehensibility of the EU Artificial Intelligence Act and supporting managers in change leadership during AI implementation. The study explored the challenges managers encounter in implementing the regulation and how legal design methods can enhance its clarity and practical applicability.

The research was conducted as a qualitative study, with data collected through interviews and an open survey. The goal was to develop a comprehensive understanding of managers' experiences with implementing the AI Act and assess the potential of legal design in clarifying the regulation. The data was analysed using thematic analysis, allowing for a structured examination of respondents' perspectives on the practical challenges of applying the regulation.

The study examined the impact of the EU AI Act on managerial responsibilities, the applicability of the regulation across different organisations, and the practical implementation of legal design in supporting compliance. The theoretical framework of the thesis included AI regulation, principles of change leadership, and legal design methods. A key objective was to develop a practical guide that provides managers with concrete tools for adopting the AI Act and leading necessary organisational changes.

Keywords: Legal design, AI regulation, change leadership, AI implementation, regulatory clarity

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TEKOÄLY	7
2.1	Tekoälyn muodot	7
2.2	Tekoälyn kehitystasot	7
3	TEKOÄLYSÄÄDÖS	8
3.1	Tekoälysäädöksen vaikutukset liiketoimintaympäristöön	9
3.1.1	EU:n tekoälyasetuksen kansallinen täytäntöönpano	11
3.2	TEM:n tietopyynnön vastaukset: EU:n tekoälysäädös	12
4	OIKEUSMUOTOILU	13
4.1	Oikeusmuotoilun määritelmä	13
4.2	Oikeusmuotoiluprosessi	15
5	MUUTOSJOHTAMINEN	16
5.1	Uudistava johtaminen ja transformationaalinen teoria	17
5.2	Uudistavan johtamisen neljä osa-aluetta	18
6	TOIMEKSIANTAJA JCI HAVIS AMANDA	19
7	HUOMISEN JOHTAJUUS – STARTTIPAKETTI	21
7.1	Teesit huomisen johtajuuteen	21
7.2	Muutoksen motivaatiokartta	25
7.3	Huomisen johtajuus - keskustelu yhdessä tiimin kanssa	27
8	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO	28
8.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä	28
8.2	Fenomenologinen tutkimus	29
8.3	Tutkimushaastattelu	30
8.4	Lomakehaastattelu	31
9	TUTKIMUSAINEISTO	31
10	TUTKIMUKSEN TULOKSET	32
11	JOHTOPÄÄTÖKSET	38

11.1 Yhteenveto: EU:n tekoälysäädökseen liittyvän kyselyn tulokset.....	38
11.2 Liite 3. Oikeusmuotoilun opas esihenkilöille	51
12 LOPUKSI.....	52
LÄHTEET.....	55

KUVALUETTELO

LIITTEET

Liite 1. Haastattelu esimiehet

Liite 2. Haastattelu erityisasiantuntijat

Liite 3. Oikeusmuotoilun opas esihenkilöille

1 JOHDANTO

Oikeusmuotoilu ja tekoälyn käyttöönotto ovat ajankohtaisia ja toisiinsa tiiviisti liittyviä aiheita, jotka haastavat organisaatioita tarkastelemaan toimintamallejaan uudesta näkökulmasta. Tekoälyn nopea kehitys avaa valtavia mahdollisuuksia, mutta se tuo mukanaan myös monimutkaisia eettisiä ja juridisia kysymyksiä. EU:n tekoälysäädös toimii tässä kehityksessä tärkeänä viitekehystenä, mutta säädöksen laajuus ja juridinen kieli tekevät sen soveltamisesta käytännön tasolla haastavaa.

Johtajuuden merkitys tässä muutoksessa korostuu. Esihenkilöt ovat usein etulinjassa, kun uusia teknologioita ja säädöksiä otetaan käyttöön. Heidän tehtävänsä on paitsi varmistaa säädöksen noudattaminen myös tukea organisaation henkilöstöä muutoksessa. Tämä vaatii selkeitä työkaluja, jotka tekevät säädöksistä ymmärrettäviä ja helpottavat niiden soveltamista. Lisäksi esihenkilöillä on tärkeä rooli luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen rakentajina, mikä on olennaista uuden teknologian integroinnissa.

Oikeusmuotoilu tarjoaa tähän tilanteeseen ratkaisuja. Se yhdistää juridisen asiantuntemuksen käyttäjäkeskeiseen suunnitteluun tuoden monimutkaiset säädökset ja prosessit konkreettiseksi ja helposti omaksuttavaksi osaksi organisaation arkea. Oikeusmuotoilun menetelmät, kuten visuaaliset prosessikartat ja käytännönläheiset tarkistuslistat, auttavat esihenkilöitä tulkitsemaan säädöksen vaatimuksia ja johtamaan muutosta selkeyden ja inhimillisyyden kautta.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään siihen, miten oikeusmuotoilun avulla voidaan tukea esihenkilötyötä ja EU:n tekoälysäädöksen käytännönläheistä jalkauttamista. Työn toimeksiantajana toimii JCI Havis Amanda, joka edistää naisjohtajuutta ja tasa-arvoa työelämässä. Tavoitteena on luoda käytännönläheinen opas, joka tarjoaa esihenkilöille konkreettisia ratkaisuja muutoksen johtamiseen tekoälyn käyttöönotossa. Tätä kautta opinnäytetyö ei ainoastaan vastaa ajankohtaisiin haasteisiin, vaan edistää myös organisaatioiden kykyä sopeutua ja menestyä muuttuvassa toimintaympäristössä.

2 TEKOÄLY

Tekoälyllä tarkoitetaan ohjelmistoa, joka matkii ihmisen tapaa oppia sekä tehdä päätöksiä. Tekoälyohjelmistot toimivat algoritmien pohjalta, ja niitä voi opettaa oppimaan uutta sekä kehittämään itseään itsenäisesti. (Kolari & Kallio 2023.)

2.1 Tekoälyn muodot

Tekoälyjärjestelmät voidaan jakaa kahteen pääryhmään: ohjelmistopohjaisiin ja fyysisiin järjestelmiin. Ohjelmistopohjaisella tekoälyllä tarkoitetaan esimerkiksi virtuaalisia avustajia, kuvia analysoivia ohjelmistoja, hakukoneita sekä järjestelmiä, jotka tunnistavat kasvoja ja puhetta. Fyysisillä eli ”ruumiillistetuilla” tekoälyjärjestelmillä tarkoitetaan robotteja, itseohjautuvia ajoneuvoja, drooneja ja asioiden internetin laitteita. Molempia sääntelee tekoälysäädös eli asetus (EU) 2024/1689 tekoälyä koskevista yhdenmukaistetuista säännöistä. (Kärpänen 2025.)

2.2 Tekoälyn kehitystasot

Tekoälyjärjestelmiä voidaan luokitella niiden kyvykkyyksien perusteella kolmeen kehitystasoon: heikko tekoäly, vahva tekoäly ja supertekoäly. Nämä tasot edustavat tekoälyn teknologisen kehityksen eri vaiheita ja tavoitteita.

Heikko tekoäly viittaa ohjelmistoihin, jotka suorittavat ennalta määrättyjä ja tarkasti rajattuja tehtäviä. Esimerkiksi virtuaaliset avustajat, kuten Siri ja Alexa, ovat heikkoja tekoälyjä, jotka toimivat tehokkaasti annettujen tehtävien suorittamisessa. Vaikka heikko tekoäly voi suoriutua näistä tehtävistä yhtä hyvin tai jopa paremmin kuin ihmisaivot, sen toiminta ei ulotu ennalta määritettyjen rajoitusten ulkopuolelle. (Kolari & Kallio 2023.)

Vahva tekoäly edustaa kehittyneempää teknologiaa, jolla on kyky ajatella ja toimia ihmisen kaltaisella tavalla. Vahvan tekoälyn tavoitteena on mahdollistaa monimutkaisten tehtävien suorittaminen ilman ennalta määrättyjä rajoituksia,

mutta toistaiseksi tällaista ohjelmistoa ei ole onnistuttu kehittämään. Teoreettisesti vahva tekoäly voisi ymmärtää ympäristöään ja tehdä päätöksiä itsenäisesti. (Kolari & Kallio 2023.)

Supertekoäly edustaa tekoälyn kehityksen teoreettista huippua. Supertekoälyllä olisi tietoisuus ja kyky kehittää itseään jatkuvasti, mikä tarkoittaisi sen ylittävän ihmisen kognitiiviset kyvyt. Vaikka supertekoälyn kehittäminen on edelleen spekulatiivista, sen mahdollinen vaikutus yhteiskuntaan ja teknologiaan herättää laajaa keskustelua. (Kolari & Kallio 2023.)

Algoritmilla tarkoitetaan ohjeistusta, jonka mukaan tehtävä tai prosessi suoritetaan. Esimerkiksi ruokaresepti voidaan nähdä algoritmina, koska se tarjoaa vaiheittaiset ohjeet ruoan valmistamiseen. (Kolari & Kallio 2023.)

3 TEKÖÄLYSÄÄDÖS

Tekoälysäädös eli asetus (EU) 2024/1689 tekoälyä koskevista yhdenmukaisetuista säännöistä on historiallisesti merkittävä ja ensimmäinen kattava tekoälyä koskeva oikeudellinen kehys maailmanlaajuisesti. Säädöksen tavoitteena on edistää luotettavaa tekoälyä Euroopassa. (Euroopan parlamentti 2024.)

Asetus on suoraan sovellettavaa oikeutta EU:n jäsenvaltioissa, minkä lisäksi se edellyttää täydentävien ja täsmentävien kansallisten säännösten antamista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2025.) Sen tavoitteena on samanaikaisesti turvata EU:n kansalaisten oikeudet ja perusoikeudet, vahvistaa valvonta tekoälyn kehittämisessä ja käytössä, sekä edistää tekoälyteknologioiden ja -järjestelmien innovatiivista kehitystä. (Anttila, ym. 2023, 9.)

EU:n tekoälysäädöksellä varmistetaan, että eurooppalaiset voivat luottaa tekoälyjärjestelmien tarjoamiin mahdollisuuksiin. Useimmat tekoälyjärjestelmät eivät aiheuta riskejä ja niiden avulla voidaan ratkaista monia yhteiskunnallisia haasteita. On kuitenkin olemassa tiettyjä tekoälyjärjestelmiä, jotka voivat aiheuttaa riskejä. Näihin riskeihin puututaan säädöksen avulla, jotta haitalliset ja ei-toivotut seuraukset voidaan ehkäistä tehokkaasti. (Euroopan parlamentti 2025.)

Esimerkiksi usein ei ole mahdollista selvittää, miten tekoälyjärjestelmä on päätenyt kyseiseen päätökseen, ennusteeseen tai toteuttanut tietyn toimen. Tämä vaikeuttaa arvioimista esimerkiksi siitä, onko tekoälyn tekemän päätöksen, ennusteen tai toimen seurauksena joku joutunut epäoikeudenmukaisesti epäedulliseen asemaan. Tällainen tilanne voisi olla esimerkiksi työhönottopäätöstä tehdessä. (Euroopan parlamentti 2025.) Jo voimassa oleva lainsäädäntö tarjoaa jonkin verran suojaa tekoälyjärjestelmien osalta tuleviin oikeudellisiin haasteisiin, mutta se ei riitä vastaamaan näiden tekojärjestelmien mahdollisesti aiheutuvista erityishaasteista. (Euroopan parlamentti 2025.)

Tekoällysäädös astui voimaan 1. elokuuta 2024, ja sitä aletaan soveltaa täysimääräisesti 2. elokuuta 2026 joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta. Joitakin säännöksiä ryhdytään kuitenkin soveltamaan jo aiemmin. Kieltoja ja tekoälylukutaitovelvoitetta aletaan soveltaa 2. helmikuuta 2025, ja yleiskäyttöisiä tekoälymalleja koskevat hallintosäännöt sekä velvoitteet tulevat voimaan 2. elokuuta 2025. Suuririskisiä tekoälyjärjestelmiä, jotka on sisällytetty säänneltyihin tuotteisiin, koskevilla säännöillä on pidempi siirtymäaika, ja niiden soveltaminen alkaa 2. elokuuta 2027. (Euroopan parlamentti 2025.)

Tekoälyasetuksen siirtymäajat



Kuva 1. Tekoälyasetuksen siirtymäajat. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024)

3.1 Tekoällysäädöksen vaikutukset liiketoimintaympäristöön

Työ- ja elinkeinoministeriön (jäljempänä TEM) hankkeen tuloksista käy ilmi, etteivät suomalaiset yritykset ole homogeeninen joukko ja tekoällysäädöksen vaikutukset tulevat eroamaan sen perusteella, mikä yrityksen rooli on tekoälyn arvoketjussa. Hankkeen tuloksista käy myös ilmi, että eri alojen ja eri sektorien yrityksillä on erilaiset valmiudet ja kyvyt varautua tekoällysäädöksen asettamiin vaatimuksiin. (Anttila ym. 2023, 11.)

TEM:n hankkeen tuloksista käy ilmi, että tekoälyseudöksen epäselvyys koetaan haasteellisempänä, kuin säädöksestä aiheutuvat velvoitteet. Tekoälyseudöksestä aiheutuva epäselvyys hämärtää tulevaisuuden näkymiä sekä toiminnan suunnittelu koetaan vaikeampana. Tämä korostuu etenkin käyttäjien kohdalla, joille tekoälyseudöksen vaikutukset näyttäytyvät epäselvempinä. (Anttila ym. 2023, 11.)

TEM:n hankkeen tuloksista voidaan johtopäätöksenä todeta, että vastuullisen liiketoiminnan tukeminen ja sääntelyn selkeyttäminen koetaan myönteisenä. Tekoälyseudös nähdään positiivisena asiana, mutta toisaalta tekoälyseudöksen sanktiot herättävät huolta ja epävarmuutta. (Anttila ym. 2023, 11.)

TEM:n hankkeen tuloksista käy ilmi, että GDPR:n käyttöönotosta saadun kokemuksen ansiosta osa yrityksistä pitää hyvin luonnollisena tekoälyseudöksen vaatimusten mukaisiin muutoksiin siirtymistä sekä tähän tarvittavien resurssien saatavuutta ilman erityisiä haasteita. Etenkin suuret yritykset ovat paremmassa asemassa osaamisen ja resurssien osalta säädöksen toteutuksen osalta, kun taas pienet yritykset kaipaavat enemmän tukea siirtymävaiheen helpottamiseksi. (Anttila ym. 2023, 11.)

Tuloksista käy myös ilmi, että käyttäjätahoille on epäselvää, mistä tietoa on saatavilla, tai heillä ei ole lainkaan tiedossa tekoälyseudöksen velvoitteet. Tämä vaikeuttaa käyttäjätahojen kykyä ymmärtää ja noudattaa tekoälyseudöksen vaatimuksia. (Anttila ym. 2023, 11.)

Hankkeen tuloksista voidaan päätellä, että toimijat tarvitsevat tekoälyseudöksestä selkeää viestintää, ohjausta sekä tukea. Näin heidän ymmärryksensä vaatimuksista on parempaa ja he pystyvät ennakoimaan vaatimukseen vaadittavia resursseja paremmin. Yritystoimijat etenkin pk-yritykset ja startupit toivoivat avoimesti saatavilla olevia ohjeistuksia, työkaluja ja pelikirjoja säädöksen kanssa toimimisen tueksi. (Anttila ym. 2023, 18.)

Hankkeen tuloksista käy myös ilmi, että useat toimijat pitivät GDPR:ää vertailukohtana ja toivoivat, että sen käyttöönotosta saadut kokemukset hyödynnettään tekoälyseudöksen implementoinnissa. GDPR:n implementoinnin aikana korostui erityisesti tarve kattavalle ja toimialakohtaiselle viestinnälle sekä tarve

saada yksilöityä ohjausta. Osa yrityksistä, etenkin suuret yritykset pystyvät hankkimaan tarvittavaa osaamista ulkoisilta toimijoilta. Pienempien toimijoiden kohdalla resurssien saatavuus etenkin julkiselta puolelta ja yritysten väliset verkostojen tuki korostuvat. (Anttila, ym. 2023, 18.)

Suuremmat yritykset ja tekoälyyn keskittyvät toimijat ovat todennäköisemmin perehtyneet säädökseen ja sen velvoitteisiin, kun taas pienemmille yrityksille sen yksityiskohdat eivät ole yhtä tuttuja (Anttila ym. 2023, 20).

Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksen mukaan suoraan sovellettavan tekoälyasetuksen vaatimukset voivat aiheuttaa yrityksille kustannuksia sekä hallinnollista taakkaa. Tästä esimerkkinä on tekoälyasetuksen dokumentointivelvollisuus. Tekoälyasetuksen yritysvaikutuksiin liittyy epävarmuuksia, kuten arviointia siitä, kuinka paljon suomalaisilla markkinoilla on asetusten vaatimusten piiriin kuuluvia tekoälyjärjestelmiä. (Hauptmann 2024, 23–24.)

Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksessä todetaan, että tekoälyjärjestelmien valvonta ja sääntely on uusi alue, josta ei ole aikaisempaa kokemusta. Tämä tuo omat haasteensa toimeenpanossa, ja tulevaisuudessa on odotettavissa täydentävää sääntelyä ja ohjeistuksia, kuten komission delegoituja säädöksiä, käytäntösääntöjä ja standardisointityötä. (Kivivasara 2024, 30.)

3.1.1 EU:n tekoälyasetuksen kansallinen täytäntöönpano

TEM:n sidosryhmätilaisuuden materiaaleista ilmenee, että tekoälyasetuksen 4. artiklan mukainen tekoälylukutaidon edistäminen yrityksissä sekä henkilöstön kouluttaminen tekoälyn ymmärtämiseksi on herättänyt epävarmuutta käytännön toteutuksen osalta. TEM:n mukaan tekoälylukutaidon edistämällä pyritään siihen, että yrityksen henkilöstö ymmärtää tekoälyn toimintaa, mahdollisuuksia ja mahdollisia riskejä. Yrityksessä toteutettavat toimenpiteet on määriteltävä tapauskohtaisesti ja organisaatiokohtaisesti. Toimenpiteisiin voi vaikuttaa esimerkiksi henkilöstön koulutus ja tekoälyjärjestelmien käyttöyhteys.

Alustavasti tekoälylukutaidon edistäminen olisi julistuksenomainen velvoite ja sen rikkomisesta ei määrättäisi esimerkiksi seuraamusmaksuja. TEM harkitsee selventävää visuaalista esitysmateriaalia asetuksen toimeenpanon tueksi. (TEM 2024, 35–36.)

TEM mukaan EU:n tekoälyasetuksen voimaantuloon voi varautua esimerkiksi arvioimalla, kuuluuko asetus sääntelyn piiriin. Tästä esimerkkinä on se täyttääkö käytössä oleva tekoälyjärjestelmä asetuksen 3 artiklan 1 kohdan määritelmän ”tekoälyjärjestelmästä”. Sisältääkö tekoälyjärjestelmä esimerkiksi kiellettyjä tekoälyn käyttötapoja tai onko se luokiteltavissa suuririskiseksi. Myös se toimiiko tekoälyjärjestelmän arvoketjuun kuuluvana toimijana (tarjoaja, jakelija, maahantuojana, valtuutettu edustaja, käyttöönottaja) ja toimiiko yleiskäyttöisen tekoälymallin tarjoajana vai käyttöönottajana. On hyvä selvittää, kohdistuuko tekoälyjärjestelmään avoimuusvelvoitetta, esimerkkinä tekoälyn avulla toimiva neuvonta-chatbot. On lisäksi syytä seurata EU-tason tekoälyasetuksen toimeenpanotyötä, esimerkiksi komission valmistelutyötä. (TEM 2024, 13–14.)

3.2 TEM:n tietopyynnön vastaukset: EU:n tekoälysäädös

Tällä hetkellä Suomessa ei ole laadittu kansallisia ohjeistuksia, jotka liittyisivät EU:n tekoälysäädöksen soveltamiseen. Pisimmälle edennyt kansallinen aineisto on valvoviin viranomaisiin ja seuraamuksiin keskittyvä hallituksen esitys (HE), joka oli lausuntokierroksella. Tämä esitys on tarkoitus antaa eduskunnalle toukokuussa 2025, jolloin siitä tulee julkista. Myöhemmin viranomaiset saattavat julkaista ohjeistuksia säädöksen soveltamisen ja valvonnan tueksi. On kuitenkin tärkeää huomata, että EU:n tekoälysäädös on suoraan sovellettavaa oikeutta kaikissa jäsenvaltioissa, ja mahdollisen kansallisen ohjeistuksen tulee tukea säädöksen yhtenäistä soveltamista ilman, että se johtaa soveltamisen fragmentoitumiseen EU:n sisällä.

Vaikutustenarvioinnin osalta TEM suosittelee tutustumista loppuvuonna 2023 teettämään selvitykseen. Lisäksi vaikutuksia on käsitelty lausuntokierroksella olleessa hallituksen esityksessä. Muita hyödyllisiä arvioita vaikutuksista voi etsiä esimerkiksi sidosryhmien, kuten korkeakoulujen, tuottamasta aineistosta.

EU-tasolla asetuksen yhtenäisen soveltamisen varmistaminen on keskeinen tavoite. EU:n tekoälytoimisto on julkaissut ohjeistuksia muun muassa tekoälyjärjestelmän määritelmästä, kielletyistä tekoälykäytännöistä. Lisäksi tekoälytoimisto valmistelee käytännesääntöjä yleiskäyttöisiin tekoälyjärjestelmiin, joiden valvonta kuuluu sen vastuulle.

TEM ei ole kerännyt järjestelmällisesti tietoa suomalaisissa organisaatioissa ilmenevistä haasteista EU:n tekoälysäädöksen soveltamisessa. TEMin yleis-tuntuman mukaan säädöksen laajuus ja monimutkaisuus mietityttävät yrityk-siä, mutta viime aikoina säädöksen vaikutuksia ei ole erityisemmin nostettu esille huolina tai riskeinä elinkeinoelämässä. TEMin mukaan huolet liittyvät yleisemmin sääntelyn kokonaisvaikutuksiin ja sääntelytaakkaan.

4 OIKEUSMUOTOILU

4.1 Oikeusmuotoilun määritelmä

Suomessa oikeusmuotoilulle ei ole vielä muodostunut vakiintunutta käsitettä, mutta sen merkitys oikeusjärjestelmän kehittämisessä on kasvava. Legal De-sign Alliancen mukaan oikeusmuotoilu hyödyntää ihmiskeskeisen muotoilun periaatteita, joilla pyritään saavuttamaan haluttuja lopputuloksia. Oikeusmuotoilu pyrkii uudistamaan oikeusjärjestelmää soveltamalla erilaisia muotoilume-netelmiä ja työkaluja, jotka tukevat käyttäjien ja heidän oikeuksiensa tarpeiden huomioimista (Kovalainen & Toivanen 2023.)

Nousiainen (2025) korostaa väitöskirjassaan, että oikeusmuotoilun tavoitteena on tehdä oikeudellisista tuotteista, palveluista ja prosesseista helposti ymmär-rettäviä myös niille henkilöille, joilla ei ole oikeudellista koulutusta (Mäntysaari, 2024). Ledizioni (2021, 182) tuo esiin, että oikeusmuotoilun tavoitteena on yksinkertaistaa monimutkaisen oikeudellisen tiedon esittämistä käyttäjälähtöi-sellä tavalla. Näiden menetelmien avulla juridisten asiakirjojen ja tiedon ym-märrettävyys paranee, mikä tukee käyttäjiä tekemään tietoon perustuvia pää-töksiä.

Einola-Pekkinen ja Hirvonen (2020) määrittelevät oikeusmuotoilun proses-siksi, jossa yhdistetään muotoiluajattelu ja oikeudellinen asiantuntemus, joilla luodaan käyttäjälähtöisiä ja helposti ymmärrettäviä ratkaisuja. Tämä lähesty-mistapa painottaa käyttäjien tarpeiden ja oikeuksien toteutumista, mikä tekee oikeudellisista palveluista saavutettavampia ja tarkoituksenmukaisempia.



Kuva 2. Oikeusmuotoilun alueet (Hagan 2021)

Margaret Hagan on työskennellyt oikeusmuotoilun parissa yhteistyössä johtavien teknologiayhtiöiden kanssa kehittääkseen käyttöehtojen käytettävyyttä. Hänen mukaansa visuaaliset esitykset toimivat parhaiten, ja käyttäjät arvostavat erityisesti tunnetta, että heillä on kontrolli tilanteeseen. Hagan korostaa, että esimerkiksi aikajana- ja kaaviot voivat selkeyttää oikeudenkäyntien tai muiden prosessien kulkua ja tehdä niistä helpommin ymmärrettäviä. (Hautamäki 2016, 18–19.)

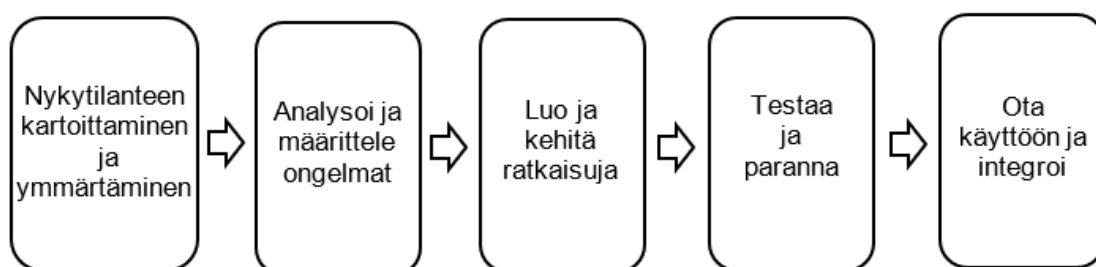
Haganin mukaan hyvin muotoiltu oikeuspalvelu voi jopa tehdä juristin työstä tarpeettoman joissakin tilanteissa. Hän näkee, että oikeuspalveluiden muotoilu ei ole vain designiin perehtyneiden asiantuntijoiden työtä, vaan myös organisaatiot voivat osallistua tekemällä asioista selkeämpiä ja käyttäjäystävällisempiä asiakkaille. (Hautamäki 2016, 18–19.) Yksinkertaisimmillaan muotoilu voi tarkoittaa esimerkiksi verkkosivujen sisällön optimointia, jolloin tieto on helposti löydettävissä ja kulkureitit sivuilla ovat loogisia. Lisäksi se voi tarkoittaa lomakkeiden ja sähköpostien laatimista asiakkaiden ymmärtämälle kielelle. (Hautamäki 2016, 18–19.) Oikeusmuotoilun keskiössä on asiakkaan tarpeiden arviointi: mitä asiakas tyypillisesti ei ymmärrä, missä hän hukkaa aikaa. Näiden oivallusten pohjalta pohditaan, miten prosesseja ja palveluita voisi edelleen parantaa. (Hautamäki 2016, 18–19.)

Oikeusmuotoilu vaatii syvällistä perehtymistä lainsäädännön kohteena olevaan asiaan. Tarkoituksena on, että keskeiset asiat tuodaan esille selkeästi ja

tarkasti mutta lain alkuperäinen tarkoitus ei muutu. Tämä tekee oikeusmuotoilusta vaativan tehtävän, jossa tarvitaan monipuolista osaamista. Eri alojen asiantuntijoiden, kuten juristien, muotoilijoiden ja muiden ammattilaisten yhteistyö tuo uusia näkökulmia ja syvyyttä. Monialaiset tiimit voivat yhdistää osaamisensa tehokkaalla tavalla, jolloin saavutetaan paras mahdollinen lopputulos oikeusmuotoilun projekteissa. (Hagan 2021, 2.)

4.2 Oikeusmuotoiluprosessi

Margaret Haganin kehittämä oikeusmuotoiluprosessi etenee viiden vaiheen kautta, jotka tukevat ratkaisujen luomista tehokkaasti ja käyttäjälähtöisesti.



Kuva 3. Oikeusmuotoiluprosessin vaiheet (Hagan 2021, 3.)

Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään nykytilanteen ymmärtämiseen. Tämä vaihe sisältää avoimen tutkimuksen asiakkaiden tarpeista ja ongelmista, joita kartoitetaan esimerkiksi haastattelujen tai havainnoinnin avulla. Tarkoituksena on välttää ennakko-oletuksia ja tunnistaa myös piileviä tarpeita. (Hagan 2021, 3.)

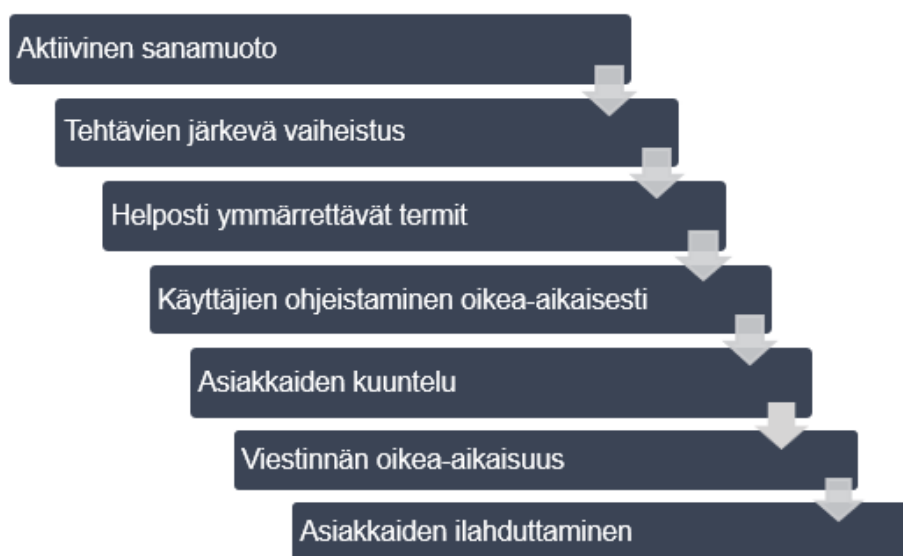
Toisessa vaiheessa analysoidaan kerättyä tietoa ja määritellään keskeiset ongelmakohdat, jotka tarvitsevat ratkaisuja. Tässä voidaan käyttää apuna työkaluja, kuten persoonakortteja ja palvelupolkuja, jotka auttavat hahmottamaan asiakkaiden kokemuksia ja tarpeita entistä syvällisemmin. (Hagan 2021, 3.)

Kolmannessa vaiheessa keskitytään ratkaisujen ideoimiseen ja prototyyppien kehittämiseen. Työpajat ja aivoriihimenetelmät ovat hyödyllisiä keinoja tuottaa luovia ja käytännönläheisiä ratkaisuja, jotka vastaavat ongelmiin tehokkaasti. (Hagan 2021, 3.)

Neljännessä vaiheessa prototyyppejä testataan käyttäjillä, ja palautteen pohjalta niitä parannetaan. Testaus aloitetaan jo varhaisessa vaiheessa, jotta ratkaisusta saadaan mahdollisimman toimivia ja selkeitä. Ydinviestiä ja käytännön toimivuutta hiotaan, kunnes lopputulos vastaa asiakkaiden odotuksia.

(Hagan 2021, 3.)

Viimeisessä vaiheessa valmis ratkaisu otetaan käyttöön ja integroidaan osaksi prosesseja. Tämä jalkauttaminen varmistaa, että suunniteltu malli toimii käytännössä ja täyttää asiakkaiden tarpeet tehokkaasti. (Hagan 2021, 3.)



Kuva 4. Legal Design (Hietanen 2018)

Hietasen (2018) mukaan oikeusmuotoilussa edellytetään monialaisuutta sekä poikkitieteellisyttä, sillä monet sen menetelmistä ja työkaluista löytyvät eri alojen ammattilaisten osaamisalueilta. Onnistuneessa oikeusmuotoiluprosessissa on tärkeää muodostaa tiimejä, joissa yhdistyy esimerkiksi markkinoinnin, muotoilun, käyttäytymistieteiden ja juridiikan osaaminen. Tiimin jäsenten on omaksuttava yhteinen kieli, jotta vuorovaikutus mahdollistaa käyttäjälähtöisten ja innovatiivisten oikeusmuotoiluratkaisujen luomisen. (Hietanen 2018, luku 5.)

5 MUUTOSJOHTAMINEN

Pirisen (2023) mukaan esihenkilöllä on keskeinen rooli tekoälyn käyttöönotossa ja EU:n tekoälysäädöksen jalkauttamisessa. Hän madaltaa työntekijöiden ennakkoluuloja, konkretisoi säädöksen vaatimuksia ja tukee teknologian

vastuullista hyödyntämistä. Esihenkilöiden tehtävänä on tunnistaa organisaation elinkaaren ja strategisten tavoitteiden kannalta optimaalinen aikajänne muutoksen toteuttamiselle. Tasapaino muutoksen nopeuden ja perusteellisuuden välillä on olennainen, sillä liian hätiköidyt päätökset voivat johtaa ennakoimattomiin riskeihin, kun taas perusteellinen muutosprosessi voi parantaa henkilöstön sitoutumista ja vähentää vastarintaa. Muutoksen lykkääminen tai sen välttely voi heikentää organisaation kilpailukykyä, minkä vuoksi esihenkilöiden tulee johtaa muutosta aktiivisesti ja tietoon perustuen. (Pirinen 2023.)

Jatkuva kehitys on organisaation muutoskyvykkyyden kannalta ihanteellista, sillä pienet, jatkuvat parannukset vähentävät äkillisten ja laajojen muutosten tarvetta. Koska liiketoimintaympäristön ennustaminen on haastavaa, muutokset tulevat usein yllätyksinä, ja niiden onnistuminen riippuu merkittävästi aikataulutuksesta. Pitkittynyt muutos voi monimutkaistua ja kuormittaa henkilöstöä, kun taas liian nopea muutos voi aiheuttaa vastustusta ja epävarmuutta. (Pirinen 2023). Johtaja saattaa tuntea epävarmuutta omista ajatuksistaan tai toimistaan, mutta hänen tehtävänsä on silti kyetä poistamaan tämä epävarmuus koko organisaatiosta (Hackselius-Fonsén & Similä 2017).

Muutos on jatkuva ja väistämätön osa yritystoimintaa, ja sen onnistuminen riippuu esihenkilöiden kyvystä johtaa muutosta selkeästi, innostavasti ja johdonmukaisesti. Taitava esihenkilö tukee tiimiään muutoksessa, huomioi johdettavien erilaiset tarpeet ja edistää motivoitunutta työilmapiiriä, jossa muutos koetaan mahdollisuutena eikä uhkana. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö pakottaa yritykset mukautumaan ja kehittymään jatkuvasti. Jos organisaatio ei uudistu riittävän nopeasti, se voi jäädä kilpailijoistaan jälkeen ja menettää asemansa markkinoilla. Rohkea muutosjohtaminen, joka sisältää organisaatiorakenteiden ja toimintatapojen olennaisen uudistamisen, on välttämätöntä yrityksen pitkäjänteisen kilpailukykyyn kannalta. (Pirinen 2023.)

5.1 Uudistava johtaminen ja transformationaalinen teoria

Vilkmanin (2024) mukaan nykyisessä nopeatempoisessa ja jatkuvasti muuttuvassa työelämässä johtaminen ei voi enää rajoittua yksittäisten muutosten, kuten siirtymän tilanteesta A tilanteeseen B, hallintaan. Sen sijaan tarvitaan

joustavampaa ja kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa, joka huomioi jatkuvat muutokset ja niiden vaikutukset. Johtajuudessa on kyettävä valmentamaan tiimiä kohtaamaan ja reagoimaan jatkuvasti eteen tuleviin muutoksiin ja uudistumaan tarpeen vaatiessa.

Uudistava johtaminen rakentuu transformationaalisen johtamisteorian pohjalle, jonka keskeisenä ajatuksena on tiimimoraalin ja yksilöiden itseluottamuksen vahvistaminen. Näiden avulla tiimi mukautuu yhteiseen visioon tai merkitykseen, mikä puolestaan lisää mahdollisuuksia kokonaisvaltaiseen menestykseen. Vilkmanin (2024) mukaan Bernard Bass (1990) kehitti tätä teoriaa edelleen tuoden johtamismenetelmään uusia ulottuvuuksia. Tämä lähestymistapa on osoittautunut erityisen toimivaksi etä- ja hybridijohtamisessa, jossa työn itsenäisyys korostuu jo pienillä fyysisen etäisyyden muutoksilla. Uudistavan johtamisen joustavuus ja innovatiivisuus antavat tiimeille mahdollisuuden hyödyntää näitä työympäristöjä tehokkaasti ja tuloksellisesti. (Vilkman 2024.)

Uudistavan johtamisen keskeisenä tavoitteena on lisätä johdettavien kiinnostusta ja sitoutumista tärkeisiin asioihin samalla, kun ryhmän perustehtävä ja vastuut pidetään selkeästi mielessä. Tämän johtamismenetelmän ydin on uusien mahdollisuuksien aktiivinen tutkiminen ongelmien ratkaisemiseksi. Johtaja kannustaa tiimiä ideoimaan ja kehittämään uusia ratkaisuja sekä haastamaan aiempia toimintatapoja. (Vilkman 2024.)

Tutkimukset osoittavat, että uudistava johtaminen lisää merkittävästi työtyytyväisyyttä verrattuna perinteiseen johtamiseen. Tämä lähestymistapa edistää myös luovuutta ja innovaatiota, erityisesti monipaikkaisissa tiimeissä, jotka kohtaavat jatkuvasti uusia ja monimutkaisia haasteita. Uudistavan johtamisen vaikutus näkyy tiimien suorituskyvyn, käytäntöjen ja tavoitteiden saavuttamisen paranemisena – ja toisinaan jopa odotusten ylittämisenä. Siksi sitä pidetään vahvana luovuuden ja innovatiivisuuden mahdollistajana. (Vilkman 2024.)

5.2 Uudistavan johtamisen neljä osa-alueetta

Uudistava johtaminen rakentuu neljän osa-alueen varaan, jotka auttavat tiimejä sopeutumaan, kehittymään ja saavuttamaan tavoitteensa jatkuvassa muutoksessa. (Vilkman 2024.)

- 1. Idealisoitu vaikuttaminen:** Johtaja toimii luotettavana esikuvana, jonka arvot, selkeä viestintä ja teot inspiroivat tiimiä. Hän tuo organisaation tavoitteet selkeästi esiin ja huomioi yksilölliset tarpeet toiminnassaan. (Vilkman 2024.)
- 2. Inspiroiva motivointi:** Johtaja luo vahvaa yhteishenkeä ja auttaa tiimiä sitoutumaan yhteisiin päämääriin. Hän korostaa työn merkitystä, tarjoaa mielekkäitä haasteita ja auttaa yhdistämään yksilön tavoitteet organisaation suurempaan visioon. (Vilkman 2024.)
- 3. Älyllinen stimulointi:** Johtaja kannustaa tiimin jäseniä luovuuteen ja kriittiseen ajatteluun, tukee kokeiluja ja rohkaisee kehittämään uusia, innovatiivisia ratkaisuja turvallisessa ympäristössä. (Vilkman 2024.)
- 4. Yksilöllinen huomiointi:** Johtaja antaa henkilökohtaista tukea tiimiläisille huomioiden heidän omat tarpeensa ja kehittymistavoitteensa. Tämä edistää yksilöiden kasvua ja heidän panostaan tiimin yhteisiin päämääriin. (Vilkman 2024.)

Uudistava johtaminen vahvistaa organisaation valmiuksia kohdata muutosten tuomat haasteet ja tukee sekä tiimin että yksilöiden menestystä, erityisesti etä- ja monipaikkaisessa työympäristössä. Tämä johtamismenetelmä on osoittautunut tehokkaaksi työtyytyväisyyden, suorituksen ja innovatiivisuuden edistämiseksi. (Vilkman 2024.)

Uudistava johtaminen sisältyy tähän opinnäytetyöhön sen keskeisen merkityksen vuoksi muutosjohtamisen teoreettisena viitekehyksenä. Nykyisessä työelämässä, jossa organisaatiot kohtaavat jatkuvia muutoksia ja epävarmuuskijöitä, perinteiset johtamismallit eivät enää riitä vastaamaan kompleksisiin haasteisiin. Sen sijaan tarvitaan joustavaa ja osallistavaa johtamistapaa, joka tukee yksilöiden ja tiimien kykyä sopeutua muutokseen sekä edistää innovaatiota ja työtyytyväisyyttä.

6 TOIMEKSIANTAJA JCI HAVIS AMANDA

Nuorkauppakamari on maailmanlaajuinen verkosto, joka tarjoaa nuorille aikuisille mahdollisuuksia kehittää johtajuus- ja vaikuttamistaitojaan. Sen tavoitteena on edistää vastuullista muutosta sekä yrityksissä että yhteiskunnassa. Kansainvälisesti Nuorkauppakamariin kuuluu 150 000 jäsentä yli sadassa

maassa. Suomessa verkostoon kuuluu noin 5 000 jäsentä ja alumneja, ja paikallisyhdistyksiä on 64 eri puolilla maata. (JCI 2023.)

Havis Amandan Nuorkauppakamari (jäljempänä Havis Amanda) on Suomen Nuorkauppakamarin alainen järjestö, jonka perustajina on ollut ainoastaan naisia. Havis Amanda on ainut Suomessa toimiva kamari, jonka jäsenet koostuvat pelkästään naisista. Havis Amandan tavoitteena on ylläpitää verkostoa, joka tarjoaa jäsenilleen johtamiseen, kansainvälistymiseen, yrittäjyyteen ja itsensä kehittämiseen liittyviä tapahtumia ja koulutuksia. Havis Amandojen verkostoon kuuluu n. 60 koejäsentä, jäsentä, kunniajäsentä sekä senaattoria. Koejäsenet ovat kamarin uusia jäseniä, jotka vielä tutustuvat toimintaan. Kunniajäsenet ja senaattorit ovat yli 40 vuotta täyttäneitä entisiä jäseniä, joille on myönnetty joko kunniajäsenen tai senaattorin arvo. Havis Amanda on saanut toiminnastaan useita kansallisia sekä kansainvälisiä palkintoja. Havis Amanda on esimerkiksi palkittu maailman parhaaksi uudeksi nuorkauppakamariksi sekä se on saanut NNKY:n tunnustuspalkinnon naisjohtajuuden edistämisestä. (JCI Havis Amanda.)

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Havis Amanda, joka on Suomen nuorkauppakamarin alainen järjestö. Järjestön tavoitteet, kuten tasa-arvon edistäminen ja naisjohtajuuden tukeminen, integroidaan viitekehykseen. Viitekehys auttaa kehittämään käytännönläheisiä ratkaisuja, jotka tukevat järjestön arvoja ja vahvistavat sen jäsenten valmiuksia tekoälyn käyttöön liittyvissä haasteissa.

Tutkimuksen viitekehys pohjautuu oikeusmuotoilun menetelmiin, jotka tukevat EU:n tekoälysäädöksen ymmärrettävyyttä ja sen soveltamista esihenkilötyössä. Viitekehys tarjoaa rakenteen, joka yhdistää säädösten eettiset ja oikeudelliset vaatimukset sekä muutosjohtamisen periaatteet organisaation tarpeisiin. Lisäksi se tukee esihenkilöitä tekoälyn käyttöönotossa ja säädösten noudattamisessa.

Viitekehyksessä tarkastellaan, miten oikeusmuotoilun avulla voidaan kehittää selkeitä, käytännönläheisiä ohjeita ja menetelmiä, jotka helpottavat tekoälyn integrointia organisaatioon. Ohjeistus auttaa esihenkilöitä ymmärtämään säädösten sisältöä ja noudattamaan niitä tehokkaasti, samalla kun se tukee henkilöstön sitouttamista muutokseen. Tekoälysäädöksen vaatimusten lisäksi viitekehys huomioi tekoälyn eettisen käytön ja oikeudellisen riskienhallinnan.

Osana tätä prosessia järjestetään myös koulutus jäsenistölle. Koulutuksen tarkoituksena on vahvistaa jäsenten valmiuksia tekoälyn hyödyntämisessä ja oikeudellisten prosessien ymmärtämisessä. Koulutus kattaa tekoälynsäädöksen keskeiset periaatteet ja vaatimukset, oikeusmuotoilun periaatteet sekä käytännönläheiset ohjeet ja esimerkit tekoälyn käyttöön otosta. Koulutuksen avulla jäsenistö saa tarvittavat tiedot ja taidot tekoälyn eettiseen ja oikeudellisesti kestävään käyttöön.

7 HUOMISEN JOHTAJUUS – STARTTIPAKETTI

Huomisen johtajuuden starttipaketti on integroitu tähän opinnäytetyöhön sen tarjoaman rakenteellisen lähestymistavan vuoksi. Se tukee esihenkilöiden ja tiimivetäjien johtajuuden kehittämistä, erityisesti muuttuvassa ja nopeasti kehittyvässä työympäristössä. Starttipaketti auttaa hahmottamaan johtajuuden keskeisiä periaatteita ja tarjoaa konkreettisia välineitä niiden soveltamiseen käytännössä. Tämä osio tarkastelee, kuinka starttipaketin toimintamallit ja siihen sisältyvät johtamisen näkökulmat tukevat uudistavaa ja muutosjohtamiseen keskittyvää lähestymistapaa.

JCI:n starttipaketti huomisen johtajuuteen tarjoaa konkreettisia työkaluja ja inspiraatiota esihenkilöille, tiiminvetäjille sekä kaikille johtajuudesta kiinnostuneille. Sen tarkoituksena on rohkaista pysähtymään ja pohtimaan johtajuuden merkitystä tulevaisuuden työelämässä – joko itsenäisesti tai yhdessä tiimin kanssa. Starttipaketin keskeinen tavoite on käynnistää ja edistää työpaikoilla rakentavaa keskustelua huomisen johtajuuden teemoista ja mahdollisuuksista. (JCI 2023.)

7.1 Teesit huomisen johtajuuteen

Kuvassa esitellään JCI:n huomisen johtajuuden teesit, jotka kuvaavat tulevaisuuden johtamisen keskeisiä periaatteita ja suuntaviivoja. (JCI 2023.)



Kuva 5. JCI huomisen johtajuuden teesit (JCI 2023)

Seuraavaksi käsitellään yksityiskohtaisemmin kuvan 5 esittämiä huomisen johtajuuden teesien kahdeksaa kohtaa. (JCI 2023.)

1. Tulevaisuus

Johtajuus on murroksessa, jossa ihmisläheisyys, empatia ja psykologinen turvallisuus korostuvat. Tulevaisuuden johtaminen painottaa kulttuurin ja ilmapiirin luomista yksilöiden sijaan. Polarisatio vanhanaikaisten ja ketterien organisaatioiden välillä korostaa tarvetta keskustella johtajuuden odotuksista ja suunnasta. Keskeisiä periaatteita ovat itsereflektio, yhteisöohjautuvuus, kriittinen ajattelu ja jatkuva oppiminen. (JCI 2023.)

2. Johtajuuskäsitys

Johtajuuden käsitys on muutoksessa, jossa korostuu omistajuus ja roolin ottaminen riippumatta tittelistä tai asemasta. Jokainen voi toimia johtajana ja aikaansaada muutosta omassa yhteisössään. Huomisen johtajuus haastaa perinteiset urapolut ja painottaa, että johtajuus voi toteutua kaikilla organisaation tasoilla. (JCI 2023.)

Esimerkit ja roolimallit ovat keskeisiä, sillä ne muovaavat käsityksiä siitä, kuka voi olla johtaja. On tärkeää pohtia, millaisia polkuja organisaatiot tarjoavat joh-

tajaksi tulemiseen, millaista johtajuutta arvostetaan ja millaista kieltä johtajuudesta käytetään. Tämä keskustelu auttaa luomaan modernia ja monimuotoista johtamiskulttuuria, jossa jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa. (JCI 2023.)

3. Inhimillisyys

Tulevaisuuden työelämä rakentuu ihmiskeskeisyyden ympärille, missä työn merkitys hyvinvoinnille ja merkityksellisyydelle tunnustetaan, mutta missä työn kuormittavuudesta ja jaksamisesta käydään yhä enemmän keskustelua. Johtajien tehtävä on tukea muutoksensietokykyä ja hakea uusia ratkaisuja jatkuvasti muuttuvaan työelämään. (JCI 2023.)

Johtajan jaksaminen on yhtä tärkeää kuin tiimin, ja siksi rajojen asettaminen ja oman hyvinvoinnin huomioiminen ovat keskeisiä. Superjohtajuuden sijaan moderni johtaminen arvostaa inhimillistä otetta, itsereflektiota ja taitoa pysähtyä arjen keskellä. Muutoksen keskellä resilienssin vahvistaminen työyhteisössä on huomisen johtajuuden ytimessä. (JCI 2023.)

4. Motivaatio

Johtajuuden motivaatio pohjautuu haluun luoda parempaa työelämää ja positiivista tulevaisuutta kaikille. Nuorista 72 % pitää yhteiskunnan epäkohtiin puuttumista tärkeänä motivaatiotekijänä johtavaan rooliin hakeutumisessa. Samalla moni kokee kuormitusta huonon johtajuuden vuoksi, mikä korostaa tarvetta kirkastaa johtamisen motivaatiota ja keskustella avoimesti esihenkilöroolin merkityksestä. (JCI 2023.)

Johtajuus nähdään jatkuvana oppimismatkana, jossa tärkeintä on aito halu kehittyä ja kehittää omia taitoja. Moderni johtaminen painottaa inhimillisyyttä, kohtaamista ja uteliaisuutta, jotka tukevat työyhteisön arvoja ja tavoitteita. Tämä lähestymistapa edistää organisaation kulttuuria ja mahdollistaa uusia ratkaisuja tulevaisuuden haasteisiin. (JCI 2023.)

5. Itsereflektio

Itsereflektio on johtajan keskeinen työkalu, joka tukee jatkuvaa oppimista ja oman keskeneräisyyden hyväksymistä. Säännöllinen pysähtyminen sekä onnistumisten että oppimisen paikkojen tarkastelu lisää itsetuntemusta ja vahvistaa johtajan kykyä kehittää omia vahvuuksiaan. Tämä ei ole vain itsekritiikkiä, vaan myös oppimista onnistumisista. Johtajan valmius vastaanottaa palautetta ja reflektoida omaa toimintaansa on välttämätöntä – 80 % Johtajuusbarometrin vastaajista korostaa tämän merkitystä. Toimiva palautekulttuuri, jossa kehittäminen on avointa ja läpinäkyvää, on erityisen tärkeää yhteisöohjautuvissa organisaatioissa. (JCI 2023.)

Itsereflektio vaatii systemaattisia toimintatapoja, jotka tekevät siitä eteenpäin vievää. Johtamisen kehittämisessä palautekulttuurin rakenteet ja rutiinit tukevat tiimien menestystä, ja niiden avulla varmistetaan, että tiimillä on tarvittavat edellytykset onnistua. Samalla johtajat voivat vahvistaa omaa osaamistaan ja tukea tiimien kasvua. (JCI 2023.)

6. Yhteisöohjautuvuus

Johtajuus on jaettava, ja se perustuu yhteisöohjautuvuuteen, jossa vastuu ei ole vain johtajalla vaan koko työyhteisöllä. Yhteisöohjautuvuus antaa työntekijöille mahdollisuuden suorittaa työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla, esimerkiksi hajauttamalla tehtävät ja vastuut tiimien kesken. Palautekulttuuri, työhyvinvointi, turvallisuus ja viestintä nähdään sekä johdon että työntekijöiden yhteisinä vastuualueina. (JCI 2023.)

Vaikka johto usein vastaa liiketoimintastrategiasta, kuten visiosta ja arvoista, myös työntekijöillä on merkittävä rooli vastuunkantamisessa, erityisesti työn tekemisen tapojen ja työkalujen osalta. Moderni johtajuus edellyttää, että jokainen tuo tilanteisiin energiaa ja rakentavaa tunnelmaa, mikä vahvistaa yhteistyötä ja yhteistä onnistumista. Tämä lähestymistapa tukee yhdessä organisoituvaa toimintaa ja kestävästä työyhteisökulttuuria. (JCI 2023.)

7. Jatkuva oppiminen

Johtajuus on jatkuvaa yhdessä oppimista, joka vaatii joustavuutta, ennakkointia ja kykyä soveltaa toimintaympäristön muutoksiin. Yhdessä oppivat organisaatiot kehittävät tehokkaasti muutoskykyään, keskittyen kokonaisvaltaisiin ratkaisuihin pistemäisten sijaan. Resilientit organisaatiot laajentavat näkökulmiaan, rikkovat omaa kuplaansa ja rakentavat yhteistyösuhteita sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella, kasvattaen sosiaalista pääomaansa. (JCI 2023.)

Viisautta ja ideoita voivat tulla kaikilta organisaatiotasoilta, eikä johtaminen rajoitu esihenkilöportaisiin. Ratkaisukeskeisyys ja monimuotoisuuden lisääminen tukevat oppimista ja kehitystä, ja verkostoituminen vahvistaa luottamusta sekä edistää organisaation systeemiälyä. Yhteistyö ja avoin vuorovaikutus ovat keskeisiä tekijöitä tulevaisuuden johtajuudessa. (JCI 2023.)

8. Kriittinen ajattelu

Kriittinen ajattelu on välttämätön taito muuttuvassa maailmassa, mutta sen edellytyksenä on työyhteisössä vallitseva luottamus. Tämä tarkoittaa, että on turvallista ilmaista mielipiteitään ja olla eri mieltä, samalla kun arvostetaan ihmisiä heidän omana itsenään. Luottamukseen perustuva ilmapiiri mahdollistaa uudenlaisen ajattelun, kyseenalaistamisen ja innovatiivisuuden. (JCI 2023.)

Kriittinen ajattelu vaatii johtajilta ja työntekijöiltä taitoa hyväksyä myös niitä tilanteita, joissa oma näkemys ei voita, mutta yhteiseen päätökseen sitoudutaan silti. Yrityskulttuuri, joka luo tilaa mielipiteiden kuulemiselle ja keskustelulle, on keskeinen tekijä kriittisen ajattelun tukemisessa. Uusien toimintatapojen kokeilu ja vaihtoehtoisten näkökulmien etsiminen vievät työyhteisöjä eteenpäin jatkuvassa kehityksessä. (JCI 2023.)

7.2 Muutoksen motivaatiokartta

Seuraavaksi käsitellään yksityiskohtaisemmin muutoksen motivaatiokartan viittä keskeistä osa-aluetta. (JCI 2023.)

Johtamisen motivaatiokartta

Koska viimeksi olet pysähtynyt pohtimaan sitä, mikä johtajuudessa sinua motivoi? Tämä työkalu on tarkoitettu oman johtamismotivaatiosi pohtimiseen.



1. Motivaatiotekijät	2. Tavoitteet	3. Vahvuudet	4. Arjen tekijät	5. Johtajuuslupaus
Mieti omaa poikasi johtajana: oletko päässyt nykyiseen rooliisi sattuman kautta vai oletko tietoisesti hakeutunut johtajan rooliin? Mikä sinua motivoi johtajuudessa?	Mitä johtajuus sinulle tarkoittaa? Millaisia johtajalta sinä haluat omalla esimerkilläsi edistää?	Mieti omaa persoonaasi ja omia vahvuuksiasi, miten hyvin pääset hyödyntämään niitä omassa roolissasi?	Millaiset asiat tuovat arkeesi energiaa ja toisaalta, mikä asiai kuormittavat ja kuluttavat voimavaroja? Ovatko kuormitustekijät ja palautuminen tasapainossa?	Miten johtajana varmistat, että tiimilläsi on edellytykset onnistua? Millainen on sinun johtamisen palvelulupaus omalle tiimillesi?

18

Kuva 6. JCI motivaatiokartta (JCI 2023.)

1. Motivaatiotekijät. Johtajuuden motivaatio syntyy halusta luoda merkitystä ja parantaa työyhteisön toimintaa. On tärkeää tunnistaa, mikä johtajuudessa innostaa – onko kyseessä halu vaikuttaa, kehittää muita tai rakentaa parempaa tulevaisuutta? (JCI 2023.)

2. Tavoitteet. Johtajan tavoitteet ohjaavat toimintaa ja päätöksentekoa. Millaisella johtajuudella rakennat työyhteisöä? Keskitytäänkö pitkäjänteisesti eettisiin ja tehokkaisiin ratkaisuihin, jotka tukevat kaikkien hyvinvointia? (JCI 2023.)

3. Vahvuudet. Johtajan henkilökohtaiset vahvuudet ovat hänen suurin voimavaransa. Miten omat vahvuudet, kuten empatia, strateginen ajattelu tai päätöksentekokyky, tukevat johtajan roolia? Hyödynnetäänkö niitä parhaalla mahdollisella tavalla? (JCI 2023.)

4. Arjen tekijät. Arjen kuormitus ja energian lähteet vaikuttavat merkittävästi johtajan jaksamiseen. Kuinka hyvin kuormituksen ja palautumisen tasapaino on hallinnassa? Millaiset asiat tuovat energiaa ja mitkä kuormittavat? (JCI 2023.)

5. Johtajuuslupaus. Johtajan palvelulupaus tiimilleen on sitoumus tukea ja mahdollistaa onnistumisia. Miten varmistat, että tiimilläsi on kaikki tarvittava edellytykset menestyä? Johtamisen palvelulupaus luo pohjan luottamukselle ja yhteiselle onnistumiselle. (JCI 2023.)

7.3 Huomisen johtajuus - keskustelu yhdessä tiimin kanssa

Seuraavaksi käsitellään yksityiskohtaisemmin huomisen johtajuuden tiimikeskustelun mallia. (JCI 2023.)



Kuva 7.[Huomisen johtajuus – tiimikeskustelun malli (JCI 2023.)

Tämän työn lopputuloksena laaditaan Oikeusmuotoilun opas esihenkilöille, joka yhdistää JCI:n starttipaketin toimintamallit ja oikeusmuotoilun työkalut. Oppaan tavoitteena on tarjota selkeitä ja konkreettisia menetelmiä säädösten jalkauttamiseen organisaatioissa sekä tukea esihenkilöitä muutosjohtamisen käytännön toteutuksessa.

JCI:n starttipakettia hyödynnetään oppaan rakenteen hahmottamiseen, mikä mahdollistaa systemaattisen lähestymistavan johtajuuden kehittämiseen ja käytännön sovelluksiin. Näin opas toimii johdonmukaisena ja käytännönläheisenä työkaluna, joka edistää sääntelyn ymmärtämistä ja sen tehokasta toteutusta organisaatioissa.

Tämä lähestymistapa on erityisen perusteltu, sillä Havis Amanda on osa JCI:tä, ja kyseinen toimintamalli on vakiintunut JCI:n piirissä. Oppaalla on em-piiristä pohjaa, sillä se perustuu jo testattuihin ja toimiviksi todettuihin käytäntöihin. Näin oppaan sisältämät menetelmät ja ratkaisut ovat käytännössä sovellettavissa, mikä edistää sen laajempaa hyödyntämistä esihenkilöiden muutosjohtamisen sekä säädösten jalkauttamisen tueksi eri organisaatioissa.

8 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO

8.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla syvennyttään tarkastelemaan tutkittavaa aihetta yksilöiden kokemusten sekä merkitysten kautta, ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja sosiaalisten ilmiöiden näkökulmasta. Tämä tutkimusmenetelmän avulla pyritään ymmärtämään ilmiötä kokonaisvaltaisesti ja selvittämään syvällisesti niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä. (Vilkkä, 2025.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimuksissa on keskeistä, millaisia merkityksiä tutkitaan. Tämä vaatii tutkimuksen tutkijalta ja tutkijoilta tarkkaa määrittelyä siitä, kohdistuuko tutkimus yksilöiden kokemuksiin vai käsityksiin liittyviin merkityksiin. Määrittely ohjaa tutkimusta ja auttaa varmistamaan, että aineiston keruu sekä analyysi keskittyvät juuri tutkimuksen kannalta olennaisiin näkökulmiin. (Vilkkä, 2025.)

Laineen (2001) mukaan kokemusten ja käsitysten suhde on kuitenkin ongelmallinen, koska näillä ei välttämättä ole yhteyttä toisiinsa. Kokemus on aina yksilön omakohtainen, kun taas käsitykset pikemminkin kertovat tyypillisistä tavoista ajatella tai yhteisöjen perinteistä. Laine korostaa, että tutkijan tulee olla tietoinen käsitysten ja kokemusten välisestä erosta, kun hän määrittelee tutkimusongelmaa ja tutkimuksen tavoitetta. (Vilkkä, 2025.)

Varto (1992) mukaan tutkijat asettavat tematisoinnit ja kysymykset oman kokemuksensa ja ymmärryksensä kontekstista. Tutkijoiden merkitysmaailma voi kuitenkin tutkimuksen aikana laventua ymmärryksen karttuessa. On kuitenkin huomioitava, että tutkijoiden ja tutkimuksen kohteen ymmärryshorisontit pysyvät tutkimuksen aikana erillisinä. Tästä syystä tutkimuksessa ilmenee aina tutkimusongelmia ja tutkittavien kokemukset eivät koskaan tule täysin ymmärretyksi. (Vilkkä, 2025.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirteenä voidaan pitää sitä, ettei sen avulla pyritä löytämään totuutta tutkittavasta asiasta. Menetelmän avulla pyritään näyttämään tutkimuksen aikana muodostuneista tulkinnoista jotakin mikä on välittömän havainnon tavoittamattomissa. (Vilkkä, 2025.)

Valitsin laadullisen tutkimusmenetelmän, koska oikeusmuotoilun ja teko-
älynsäädöksen käytännön soveltamisen haasteita tarkastellaan kokemuksien ja
käsitysten kautta. Pyrin selvittämään miten organisaatioiden esihenkilöt ym-
märtävät säädöksen ja miten sen täytäntöönpano koetaan käytännössä.

8.2 Fenomenologinen tutkimus

Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkitaan jonkun tai joidenkin kokemuksia
tietyistä asiasta. Tutkimuksen kohteena ovat joko yhden tutkittavan kokemuk-
set tai ymmärrys jostain asiasta tai useamman henkilön kokemukset. (Hakala,
2025.)

Amedeo Giorgi on kehittänyt viisivaiheisen fenomenologisen analyysimenetel-
män, jonka vaiheet ovat:

1. Tutkimusaineiston huolellinen tarkastelu ja avoimeen kokonaisnäke-
mykseen pyrkiminen
2. Tutkimusaineiston jakaminen merkitysyksikköihin
3. Näiden merkitysyksiköiden muuntaminen tutkijalle ominaiselle yleiskie-
lille
4. Yksityiskohtaisen merkitysverkoston muodostaminen
5. Yleisen merkitysrakenteen muodostaminen

Tutkijan perehtyessä huolellisesti tutkimusaineistoon, tarkastellaan sitä, millai-
sista ilmiöstä on kyse ja erottuuko aineistosta jotain silmiin pistävää. Esimer-
kiksi jos tutkimuksen aineisto kootaan haastattelujen avulla, voi tutkija alkaa
pistämään merkille haastatteluissa toistuvia teemoja mitä jo aikaisemmissa
haastatteluissa on käynyt ilmi. Tässä on kuitenkin se vaara, että tehdään liian
nopeita johtopäätöksiä keskeneräisestä aineistosta. (Hakala, 2025.)

Tutkimusaineiston merkityksien jaottelussa tutkittava ilmiöstä erotellaan sille
olennaisimmat merkitykset. Tämä on välttämätöntä analyysin onnistumiselle,
koska tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää tutkia nimenomaan sille
merkityksellisiä kokemuksia. (Hakala, 2025.)

Merkitysyksiköt muunnetaan tämän jälkeen tutkittavan kieleltä tutkijan oman alan kielelle. Tässä prosessi on huomioitava, että merkitysyksikön alkuperäisen tekstin ja siitä tehdyn muunnoksen yhteys on aidosti ja ymmärrettävästi nähtävillä. Tämän jälkeen näistä merkitysyksiköistä koetetaan muodostaa merkitysverkosto. Tässä vaiheessa kaikki sisältöalueet sijoitetaan toisiinsa kietoutuneet kokemukset toistensa yhteyteen, tätä kutsutaan merkitystihentymiseksi. Kun näistä kokemuksista tulee merkitystihentymiä, ei niitä pitäisi enää irrottaa yhteyksistään eikä lohkoa liian pieniin osiin, ettei niiden alkuperäinen merkitys katoa. (Hakala, 2025.)

Yleisen merkitysrakenteen muodostamisen vaiheessa rakennetaan yksilökohtainen merkitysverkostojen keskeisimmistä sisällöistä yleisempi merkitysverkosto. Analyysin tässä vaiheessa käydään reflektiivistä vuoropuhelua aineistosta eroteltujen yksilökohtaisten merkitysverkostojen ja työn alla olevan yleisemmän merkitysverkoston välillä. Jokaista merkitysverkostoa ei välttämättä voida sijoittaa muodostettavaan yleiseen merkitysverkostoon, yleensä on tyydyttävä riittävän informatiiviseen kuvaan. Analyysi ei myöskään tule koskaan olemaan täysin valmis, vaan sitä voitaisiin jatkaa pidemmälle kuin mihin tutkijan aika ja rahkeet riittävät. (Hakala, 2025.)

Fenomenologinen lähestymistapa tukee tutkimuksen tavoitetta, sillä tekoälyssäädöksen vaikutukset ja oikeusmuotoilun soveltamisen tarpeet perustuvat esihenkilöiden ja organisaatioiden kokemuksiin sääntelyn käytännön soveltamisesta. Tutkimuksessa on analysoitu kokemuksia säädösten jalkauttamisesta ja siihen liittyviä haasteita, jolloin fenomenologinen menetelmä auttaa tunnistamaan keskeiset merkitysyksiköt ja ilmiön taustatekijät.

8.3 Tutkimushaastattelu

Haastattelua tehtäessä tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Tutkijan oma käsitys todellisuudesta määrittelee sitä, miten hän lähestyy tehtäväänsä. (Hirsjärvi, 2022.) Vilkan (2025) mukaan laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastattelu-
muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu.

Hirsjärven (2022) mukaan haastattelun käsitteestä tulee vasta sitten elävä ja mielekäs, kun kuvaus tapahtuu todellisten tapahtumien ja inhimillisten kokemusten kautta. Yksinkertaisin tapa määritellä haastattelu on kuvata sitä keskusteluksi, jolla on ennalta määritelty tarkoitus ja tähtää informaation keräämiseen.

Formaalilla haastattelulla eli standardoidulla lomakehaastattelulla Lomakehaastattelujen ulkopuolelle jäävät ne haastattelut, joita ei voida luokitella kuuluvan formaaleihin haastatteluihin. Näitä haastatteluista käytetään nimitystä kvalitatiivinen haastattelu ja ne voidaan luokitella puolistrukturoituihin esimerkiksi teemahaastattelu ja strukturoimattomiin haastatteluihin. (Hirsjärvi, 2022.)

8.4 Lomakehaastattelu

Hirsjärven (2022) mukaan käytetyin haastattelumuoto on lomakehaastattelu, jossa haastattelu tapahtuu lomakkeen mukaisesti. Lomakkeella kysymykset ja väitteiden muoto sekä esittämisjärjestys on ennalta määrätty ja oletetaan kysymyksillä olevan sama merkitys kaikille.

Tutkimushaastattelut ovat olleet keskeinen osa aineistonkeruuta, sillä niiden avulla on kartoitettu esihenkilöiden ja asiantuntijoiden näkemyksiä säädöksen soveltamisesta sekä oikeusmuotoilun käytännön vaikutuksista. Teemahaastattelu on mahdollistanut syvällisen tarkastelun säädöksen ymmärrettävyydestä ja muotoilun merkityksestä, kun taas lomakehaastattelulla on voitu kartoittaa yleisiä kokemuksia ja näkemyksiä säädöksen jalkauttamisesta.

9 TUTKIMUSAINEISTO

Tutkimuksen aineisto koostuu kolmesta eri lähteestä, jotka on kerätty monipuolisesti eri menetelmillä. Ensimmäisenä aineistona ovat TEM tietopyyntöön saadut vastaukset, jotka tarjoavat viranomaisnäkökulman EU:n tekoälysäädöksen soveltamiseen Suomessa. Nämä vastaukset valottavat säädöksen kansallista tilannetta sekä viranomaisten näkemyksiä sen vaikutuksista ja soveltamisen tueksi mahdollisesti tarvittavista toimenpiteistä.

Toisena aineistona ovat esihenkilöiden haastattelut, joiden avulla kartoitetaan säädöksen käytännön vaikutuksia ja jalkauttamiseen liittyviä kokemuksia organisaatiotasolla. Näissä haastatteluissa esiin nousevat konkreettiset haasteet ja mahdollisuudet esihenkilöiden näkökulmasta.

Kolmantena aineistona tässä opinnäytetyössä toimii kysely, joka on suunnattu tekoälyn käyttöönoton erityisasiantuntijoille. Nämä asiantuntijat ovat keskeisessä roolissa tarjoamassa tukea ja strategisia näkemyksiä organisaatioille tekoälyn integroinnissa. Kyselyllä kerättiin arvokasta tietoa EU:n tekoälysäädöksen vaikutuksista ja käytännön soveltamisen haasteista.

Tämän aineiston tarkoituksena on tarjota syvällistä ymmärrystä siitä, miten säädös vaikuttaa organisaatioiden toimintamalleihin ja mitä erityisiä haasteita esihenkilöt kohtaavat muutosjohtamisessa.

Näin tutkimuksen aineisto yhdistää viranomaisvastaukset, käytännön kokemukset sekä asiantuntijoiden tarjoamat näkemykset, muodostaen kattavan kokonaisuuden tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta.

10 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä osiossa esitellään haastatteluista saatuja tuloksia sekä esihenkilöiden että tekoälyn käyttöönoton erityisasiantuntijoiden näkökulmasta. Haastateltaviin kuului neljä esihenkilöä eri toimialoilta: IT, kiinteistöpalvelut, järjestötoiminta ja apteekkipalvelut. Lisäksi haastateltiin kahta erityisasiantuntijaa, joista toinen on yrittäjä ja toinen valtionvirkamies. Heidät valitsin siksi, että heillä on syvällistä osaamista aiheesta.

Yhteenveto: EU:n tekoälysäädökseen liittyvän kyselyn tulokset – Esihenkilöt

Kuinka usein käytät tekoälyä työssäsi?

Tekoälyä käytetään pääasiassa päivittäin tai viikoittain. Useimmat esihenkilöistä käyttävät tekoälyä päivittäin, ja muutamat viikoittain. Kuukausittain, vuosittain tai ei koskaan -vaihtoehtoja ei valinnut kukaan.

Millä tavoin olet perehtynyt EU:n tekoälysäädökseen?

Useimmat esihenkilöt eivät ole perehtyneet säädökseen syvällisesti. Yksi vastaaja kertoi käyttäneensä tiivistelmiä ja työkaluja, kuten Copilotia, kun taas toiset eivät ole perehtyneet lainkaan. Tietosuojavastaavat hoitavat säädöksen oikeudellisia tulkintoja joissakin organisaatioissa.

Koetko säädöksen helposti ymmärrettäväksi ja sovellettaviksi omaan toimialueeseesi? Miksi/miksi ei?

Säädös koetaan monimutkaiseksi, erityisesti juridisen kielen ja tekoälyn terminologian vuoksi. Säädöksen kattavuus ja monipuolisuus nähdään kuitenkin vahvuutena. Säädöksen ymmärtämistä helpottaisi tekoälyn sanaston ja toimintaperiaatteiden tarkempi avaaminen.

Mitkä osat säädöksestä kaipaavat mielestäsi selkeyttämistä?

Vastaajat korostavat tekoälyn toiminnan perustietojen ja henkilötietojen käsittelyyn liittyvien vaatimusten selkeyttämistä. Juridisten ilmaisujen yksinkertaistaminen ja käytännönläheiset esimerkit koetaan tärkeiksi.

Oletko käyttänyt visuaalisia tai käyttäjälähtöisiä työkaluja (kuten infograafeja tai ohjevideoita) EU-säädösten jalkauttamisessa?

Visuaalisia tai käyttäjälähtöisiä työkaluja ei juuri ole käytetty. Yksi vastaaja mainitsi löytäneensä hyödyllistä tietoa ja esimerkkejä Euroopan komission verkkosivuilta.

Millä tavalla selkeämpi muotoilu säädöksessä voisi auttaa sinua esihenkilönä tekoälyn käyttöönotossa?

Selkeämpi säädöksen muotoilu helpottaisi esihenkilöiden työtä säädöksen jalkauttamisessa. Kansantajuinen ohjeistus helpottaisi säädöksen viestimistä työntekijöille ja edistäisi sen toteuttamista.

Kuinka säädöksen ymmärrettävyyttä voitaisiin parantaa työntekijöiden näkökulmasta?

Säädöksen ymmärrettävyyttä voisi parantaa tarjoamalla selkeitä ohjeita ja koulutuksia. Esihenkilöiden ja HR-osaston rooli työntekijöiden tiedon lisäämisessä ja palautteen keräämisessä nähtiin keskeisenä.

Millaista tukea tai oikeudellisia työkaluja olet saanut EU:n tekoälysäädöksen soveltamisessa? Mitä kaipaisit lisää?

Oikeudellista tukea säädöksen soveltamiseen ei juuri ole tarjottu. Käytännönläheisiä työkaluja, kuten tarkistuslistoja, sekä lakiosaston tukea pidetään tärkeinä säädöksen soveltamisessa.

Millä tavoin olet hyödyntänyt lainsäädännöllistä tietoa selittäessäsi tekoälyn hyötyjä ja riskejä tiimillesi sekä tukenut heidän ymmärrystään säädöksen merkityksestä?

Lainsäädännöllistä tietoa ei ole juurikaan hyödynnetty tekoälyn hyötyjen ja riskien viestimisessä tiimeille. Koulutuksia ja ohjeistusta pidetään olennaisina, mutta ne ovat olleet riittämättömiä. Yksi vastaajista kertoi, että heidän tiimilensä on järjestetty koulutus ja opastettu erilaisten työkalujen käytössä.

Koetko, että EU:n tekoälysäädöksestä on olemassa tarpeeksi käytännönläheisiä ohjeistuksia esihenkilöiden näkökulmasta?

Vastaajien mukaan käytännönläheisiä ohjeistuksia ei ole riittävästi. Konkreettiset esimerkit ja räätälöidyt koulutukset esihenkilöiden tarpeisiin nähtiin tärkeinä. Yksi vastaajista uskoo sen kehittyvän ja monipuolistuvan kun saadaan enemmän kokemusta säädöksen toimeenpanosta.

Millaisia koulutuksia tai ohjeistuksia toivoisit esihenkilöille, jotta he ymmärtäisivät paremmin lainsäädännön ja sen vaikutukset tekoälyn käyttöönotossa?

Esihenkilöt toivovat koulutuksia, jotka keskittyisivät säädöksen perusasioiden avaamiseen sekä toimialakohtaiseen tietoon. Räätälöityjä koulutuksia pidetään tärkeinä tekoälyn käyttöönoton tukemisessa, esimerkiksi toimialakohtaisia.

Yhteenveto: EU:n tekoälysäädökseen liittyvän kyselyn tulokset - Tekoälyn käyttöönoton erityisasiantuntijat

Mitkä ovat suurimmat haasteet EU:n tekoälysäädöksen ymmärtämisessä organisaation näkökulmasta?

Vastaajat pitivät haasteina säädöksen käytännön soveltamista erilaisille toimialoille sekä siihen liittyvien konkreettisten toimenpiteiden määrittämistä. Yksi

vastaaja totesi, ettei ymmärtäminen itsessään ole haaste, mutta arjen prosessien mukauttaminen säädöksen vaatimuksiin voi olla ongelmallista, erityisesti nopeissa muutostilanteissa ja kumppanien hallinnassa.

Miten organisaation koko tai toimiala vaikuttaa säädöksen ymmärtämiseen ja käytännön soveltamiseen?

Suuremmilla organisaatioilla on usein resursseja, kuten juristeja, tukemaan säädöksen tulkintaa, kun taas pienemmät yritykset saattavat tarvita ulkopuolista konsultointia, mikä aiheuttaa kustannuksia. Mikroyrityksissä, jotka eivät kuulu teknologia-alalle, säädöstä ei ehkä edes käsitellä. Esille nousi myös koulutustarve organisaation koon mukaan: kaikille tekoälyn käyttäjille on tarjottava koulutusta riippumatta organisaation koosta.

Voisivatko selkeästi muotoillut oppaat tai ohjeet lisätä säädöksen ymmärrettävyyttä ja käytännön soveltamista?

Kaikki vastaajat kokivat, että selkeästi muotoillut, toimialakohtaiset oppaat ja ohjeet auttaisivat merkittävästi säädöksen ymmärtämistä ja soveltamista käytännössä.

Millä tavoin visuaaliset työkalut, kuten kaaviot tai prosessikartat, voisivat helpottaa säädöksen ymmärtämistä?

Prosessikarttojen ja aikataulujen mainittiin auttavan hahmottamaan muutostarpeita ja niiden toteutusaikatauluja. Visuaalisesti oppiville henkilöille tulisi tarjota helposti omaksuttavaa materiaalia, joka tukee organisaatiotason toimintamallien kehitystä.

Mitkä EU:n tekoälysäädöksen osa-alueet koette erityisen haastaviksi tulkitä käytännön soveltamisen näkökulmasta?

Työnantajan velvollisuus huolehtia työntekijöiden osaamisesta mainittiin erityisen haastavana – ei ole selvää, mitä "riittävä huolehtiminen" tarkoittaa (esimerkiksi yksi koulutus vai jatkuva oppiminen). Lisäksi säädöksen ajantasaisuuden ylläpitäminen nopeasti kehittyvän teknologian kanssa nähtiin haasteellisenä.

Miten säädöksen sisältöä voitaisiin selkeyttää, jotta se olisi helpompi ymmärtää organisaation eri tasoilla?

Vastaajien mielestä säädöksen sisältöä ei välttämättä tarvitse tehdä yksityiskohtaisemmaksi, vaan selkeyttä voi lisätä tarjoamalla konkreettisia ohjeistuksia kansallisella ja toimialakohtaisella tasolla. Lisäksi korostetaan tarpeen yhteiselle tulkinnalle työpaikkatasolla johdon ja työntekijöiden välillä, jotta säädös tulee ymmärretyksi organisaation sisällä. Toisena nostetaan säädöksen kääntäminen helposti ymmärrettävään kieleen ja erilaisten, helposti saavutettavien perehdytyspakettien laatiminen, huomioiden oppijoiden erilaiset tarpeet.

Kuinka hyvin nykyinen säädöksen rakenne ja kielenkäyttö tukevat sen ymmärrettävyyttä sekä oikeudellisesta että teknisestä näkökulmasta?

Säädösten monimutkaisuuden koettiin vaihtelevan lukijan mukaan. Ammattilaisten laatimien, ymmärrettävien perehdytyspakettien avulla nämä rakenteelliset ja kielelliset haasteet voitaisiin ylittää.

Millaisia muutoksia materiaalien rakenteessa tai sisällössä voisi tehdä, jotta säädös olisi helpommin ymmärrettävissä?

Vastaajat korostavat, että kuuntelemalla eri organisaatioiden ja oppijoiden tarpeita sekä keräämällä palautetta aktiivisesti voidaan jatkuvasti parantaa materiaaleja ja sisältöjä. He näkevät tämän tärkeänä osana prosesseja, sillä säädösten vuoksi päivityksiä on todennäköisesti tehtävä useammin kuin aiemmin on totuttu.

Miten säädöksen selkeys tai sen puuttuminen vaikuttaa esihenkilöiden kykyyn tukea organisaation muutosta?

Vastaajien mukaan säädöksen selkeys tai sen puuttuminen vaikuttaa merkittävästi esihenkilöiden kykyyn tukea organisaation muutosta. He korostavat, että esihenkilöt tarvitsevat johdolta selkeät ja konkreettiset linjaukset siitä, miten säädöstä tulisi tulkita. Ilman selkeitä ohjeita ohjauksen sekavuus voi johtaa resurssien tuhlaamiseen ja laadun heikkenemiseen. Vastaajat nostavat esiin, että epäselvät tai tulkinnanvaraiset säädökset aiheuttavat sekaannusta ja vaikeuttavat muutostyön onnistumista, kuten myös aiemmissa tapauksissa on nähty.

Millaista tukea esihenkilöille tulisi tarjota, jotta he voivat ymmärtää säädöksen vaatimukset ja johtaa tekoälyyn liittyviä muutoksia organisaatiossa?

Vastaajien mukaan esihenkilöille tulisi tarjota toimialakohtaisia koulutuksia tai keskustelutilaisuuksia, joissa käsitellään säädöksen tulkintaa ja sen vaikutuksia johdolle. Lisäksi on tärkeää järjestää työpaikkakohtaisia koulutuksia, jotka keskittyvät erityisesti organisaation toimintaan liittyviin muutostarpeisiin. Hyvä organisaation sisäinen tiedotus on myös olennaista, jotta esihenkilöt pysyvät ajan tasalla ja saavat tarvittavaa tietoa muutosten aikana. Lisäksi vastaajien mielestä esihenkilöiden tulisi saada perusteellisempi perehdytys säädökseen hyvissä ajoin ennen kuin heidän odotetaan johtavan alaisiaan muutoksessa. Lisäksi tarvitaan tukea ja perehdytystä muutosjohtamiseen.

Millaisia tietoja esihenkilöiden tulisi saada, jotta he voivat ymmärtää säädöksen vaikutukset tekoälyn käyttöönottoon?

Vastaajien mielestä esihenkilöiden tulisi saada ymmärrystä siitä, miten säädös vaikuttaa heidän käytännön työhönsä juuri heidän toimialallaan ja työympäristössään. Tämä tieto saadaan mielestä heidän mielestään parhaiten työntekijöiden ja johdon välisissä keskusteluissa. Lisäksi heidän tulisi saada toimialakohtaisia linjauksia ja yleisemmän tason ohjeita, esimerkiksi TTK:n toimialaryhmän kautta. Vastaajien mielestä on tärkeää, että esihenkilöt ensin perehdytetään huolellisesti säädökseen ja muutosjohtamiseen, jotta he osaavat kertoa, mitä tietoja he tarvitsevat seuraavaksi säädöksen vaikutusten ymmärtämiseksi.

Kuinka esihenkilöille suunnatut koulutukset tai ohjeet voisivat parantaa säädöksen ymmärrettävyyttä ja soveltamista?

Vastaajien mielestä selkeät koulutukset ja ohjeet tekevät säädöksen tutuksi ja auttavat ymmärtämään sen soveltamista käytännössä. Esihenkilöiden kouluttaminen auttaa heitä myös tukemaan alaisiaan muutoksen aikana.

Mitä lisäarvoa näette selkeiden ohjeistusten tai visuaalisten apuvälineiden tuovan säädöksen pitkän aikavälin noudattamisessa?

Vastaajien mielestä selkeillä ohjeistuksilla ja visuaalisilla apuvälineillä on pit-

käaikaisessa säädöksen noudattamisessa lisäarvoa, sillä ne helpottavat ymmärtämistä ja oppimista, mikä puolestaan nopeuttaa muutosta ja lisää noudattamisen prosenttia.

Millaisia työkaluja tai prosesseja tulisi kehittää, jotta säädöksen vaatimukset voidaan tuoda paremmin osaksi esihenkilöiden arkea?

Vastaajien mielestä työkalujen lisäämisen sijaan säädöksen tulisi sulautua nykyisiin prosesseihin ja työkaluihin. Keskusteluprosessit eri toimijatasoilla auttavat ymmärtämään säädöstä ja sen käytännön soveltamiskeinoja.

11 JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastatteluihin valittiin neljä esimiestä eri toimialoilta sekä kaksi erityisasiantuntijaa, joilla on syvällistä osaamista tekoälyn käytöstä ja muutosjohtamisesta. Tämä valinta tarjosi monipuolisen näkökulman, mutta myös asetti tutkimukselle rajoitteita: vaikka haastatellut asiantuntijat edustavat eri toimialoja, heidän näkemyksensä eivät välttämättä kata koko kenttää tai kaikkiin yrityksiin kohdistuvia haasteita. Lisäksi vastaajien henkilökohtainen kokemus ja tausta vaikuttavat siihen, miten säädöstä ja sen käytännön soveltamista arvioitiin, mikä voi rajoittaa johtopäätösten yleistettävyyttä.

11.1 Yhteenveto: EU:n tekoälysäädökseen liittyvän kyselyn tulokset

Esihenkilöiden ja erityisasiantuntijoiden näkemykset EU:n tekoälysäädöksestä nostivat esiin sekä säädöksen soveltamisen keskeisiä haasteita että mahdollisuuksia sen ymmärrettävyyden parantamiseen. Tekoäly on kiinteä osa esihenkilöiden arkea, mutta perehtyneisyys säädökseen on useimmilla pintapuolista, johtuen juridisen kielen ja säädöksen rakenteen monimutkaisuudesta. Tämä korostaa tarvetta kansantajuiselle ohjeistukselle, joka selventäisi säädöksen vaatimuksia ja tukisi sen käytännön soveltamista.

Vastaajilta kävi ilmi, että työnantajan velvollisuus huolehtia työntekijöiden osaamisesta on erityisen haastavaa, koska ei ole täysin selvää, mitä "riittävä huolehtiminen" tarkoittaa. Lisäksi nopeasti kehittyvä tekoälyasetus voi jäädä jälkeen teknologian kehityksestä, mikä asettaa paineita säädöksen ajantasaisuudelle.

Visuaalisia työkaluja, kuten prosessikarttoja ja infograafeja, pidettiin hyödyllisinä säädöksen ymmärrettävyyden lisäämisessä. Näillä voitaisiin tukea erityisesti organisaatiotason muutoksia ja säädöksen käytännön soveltamista. Esihenkilöiden koulutuksen puutteen nähtiin vaikuttavan säädöksen jalkauttamiseen, ja toivottiin toimialakohtaisia koulutuksia sekä konkreettisia työkaluja, kuten tarkistuslistoja, säädöksen ymmärtämisen tueksi.

Organisaation koko ja toimiala vaikuttavat merkittävästi siihen, miten säädös ymmärretään ja miten sitä voidaan soveltaa. Suuremmilla organisaatioilla on usein resursseja, kuten omia juristeja, kun taas pienemmät organisaatiot saattavat tarvita ulkopuolista apua. Mikroyrityksissä, erityisesti niiden, jotka eivät liity teknologia-alaan, säädöstä ei välttämättä käsitellä lainkaan.

Kyselyyn vastanneet esihenkilöt ja erityisasiantuntijat korostivat selkeyden merkitystä säädöksen noudattamisessa. Kansantajuiset ohjeet, perehdytyspaketit ja visuaaliset apuvälineet voisivat tehdä säädöksestä helpommin ymmärrettävän ja sovellettavan. Esihenkilöiden ja HR-osaston aktiivinen rooli koulutuksessa ja säädöksen viestimisessä nähtiin ratkaisevana onnistuneen jalkauttamisen kannalta.

Tässä tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja lähestymistavat tarjoavat monipuolisen näkökulman säädöksen soveltamiseen, mutta niillä on myös rajoituksia, jotka tulee tunnistaa kriittisesti. Haastattelujen otanta – neljä esihenkilöä eri toimialoilta ja kaksi erityisasiantuntijaa – tuo esiin erilaisia kokemuksia säädöksen jalkauttamisesta, mutta ei välttämättä kata kaikkia relevantteja näkökulmia. Otoksen pienuus voi rajoittaa tulosten yleistettävyyttä, ja haastateltavien tausta vaikuttaa merkittävästi siihen, millaisia havaintoja tutkimuksessa korostuu.

Laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollisti säädöksen soveltamisen syvällisen tarkastelun, mutta myös sen haasteet. Vaikka fenomenologinen lähestymistapa tarjosi kehyksen kokemusten analysointiin, sen subjektiivinen luonne saattoi vaikuttaa siihen, millaisia merkityksiä säädöksen soveltamisesta nostettiin esiin. Hermeneuttinen analyysi puolestaan keskittyi säädöstekstin tulkitsemiseen, mutta tämä lähestymistapa ei välttämättä tuottanut konkreettisia ratkai-

suja säädöksen soveltamisen ongelmiin. On mahdollista, että säädöstä käsiteltiin enemmän teoreettisesta kuin käytännöllisestä näkökulmasta, mikä voi heikentää tulosten sovellettavuutta organisaatioiden arkeen.

Kyselytulokset nostivat esiin keskeisiä haasteita säädöksen soveltamisessa, mutta niiden analyysi voi olla altis tulkintavääristymille. Vastaajien huoli säädöksen monimutkaisuudesta ja selkeyden puutteesta on validi, mutta kyselyssä ei systemaattisesti selvitetty, johtuuko ymmärryksen puute itse säädöksen rakenteesta vai organisaatioiden sisäisistä käytännöistä. Näin ollen on mahdollista, että säädöksen haasteita korostettiin ilman, että organisaatioiden omia toimintatapoja kriittisesti arvioitiin säädöksen jalkauttamisen näkökulmasta.

Lisäksi visuaaliset työkalut ja perehdytysmateriaalit nähtiin ratkaisuna säädöksen selkeyttämiseen, mutta tämä oletus jää vailla perusteellista arviointia siitä, kuinka tehokkaita nämä työkalut todellisuudessa ovat. Tutkimuksessa ei testattu konkreettisesti, parantaako visuaalinen esitystapa säädöksen ymmärrettävyyttä ja soveltamista, joten näiden ratkaisujen vaikutukset jäävät hypoteettisiksi.

Kaiken kaikkiaan tutkimus tuo esiin merkittäviä huomioita EU:n tekoälysäädöksen jalkauttamisesta, mutta sen metodologiset rajoitteet ja tulosten analyysin subjektiivisuus on syytä tunnistaa. Tulevaisuudessa laajempi otanta ja tarkempi metodinen lähestymistapa voisivat vahvistaa tulosten luotettavuutta ja tarjota käytännönläheisempiä ratkaisuja säädöksen soveltamiseen.

Päätelmät EU:n tekoälysäädöksen ymmärtämisestä ja soveltamisesta esihenkilöiden ja erityisasiantuntijoiden näkökulmasta

Esihenkilöiden ja erityisasiantuntijoiden vastaukset osoittavat, että EU:n tekoälysäädöksen monimutkaisuus, juridinen kieli ja laaja sisältö tekevät sen ymmärtämisestä ja käytännön soveltamisesta haastavaa. Säädöksen onnistunut toimeenpano edellyttää selkeämpää ja käytännönläheisempää ohjeistusta, jonka avulla juridiset vaatimukset voidaan muuntaa konkreettisiksi toimenpiteiksi organisaatioissa.

Vastausten mukaan esihenkilöiden perehtyneisyys säädökseen on monin paikoin puutteellista, mikä vaikeuttaa säädöksen jalkauttamista organisaatioihin. Tekoälyyn liittyvien termien sekä säädöksen laajan sisällön katsottiin vaikeuttavan ymmärtämistä, erityisesti niillä toimialoilla, joissa tekoäly ei ole ollut perinteisesti käytössä. Selkeät työkalut, kuten tarkistuslistat, infograafit ja prosessikartat, voisivat helpottaa säädöksen noudattamista ja vähentää siihen liittyvää epävarmuutta.

Koulutuksen merkitys nousi vahvasti esiin. Vastaajat korostivat, että säädöksen tehokas soveltaminen vaatii toimialakohtaisesti räätälöityjä koulutuksia. Näiden avulla säädöksen vaatimukset voidaan mukauttaa eri organisaatioiden erityistarpeisiin. Esihenkilöiden rooli työntekijöiden osaamisen kehittämisessä ja säädöksen vaikutusten selittämisessä nähtiin keskeisenä. Tämä kuitenkin edellyttää, että esihenkilöille tarjotaan riittävää koulutusta sekä säädöksen sisällöstä että muutosjohtamisesta.

Organisaation resurssien saatavuus vaikuttaa huomattavasti säädöksen ymmärtämiseen ja soveltamiseen. Suuremmat organisaatiot voivat hyödyntää sisäisiä resursseja, kuten juristeja, säädöksen tulkinnassa, kun taas pienemmillä organisaatioilla resurssien puute voi johtaa ulkopuolisen avun tarpeeseen ja korkeampiin kustannuksiin. Mikroyrityksissä, joissa tekoälyn käyttö ei ole vielä vakiintunutta, säädös saatetaan nähdä kaukaisena ja vaikeasti sovellettavana.

Työnantajan velvollisuus varmistaa työntekijöiden riittävä osaaminen tekoälyn käytössä koettiin erityisen haastavaksi tulkita. Vastaajat esittivät kysymyksiä siitä, mitä "riittävä osaaminen" tarkoittaa käytännössä, sekä miten organisaatiot voivat parhaiten tukea työntekijöiden osaamisen kehitystä. Nopeasti kehittyvä tekoälyteknologia tuo myös haasteita säädöksen ajantasaisuuden varmistamiseksi, sillä uudet teknologiat ja ominaisuudet voivat jäädä säädöksen ulkopuolelle.

Johdon selkeä viestintä ja yhteistyö henkilöstön kanssa ovat keskeisiä säädöksen tehokkaassa soveltamisessa. Lisäksi esihenkilöt tarvitsevat tukea muutosjohtamisessa, jotta säädöksen vaatimukset voidaan jalkauttaa organisaation kaikilla tasoilla.

Lopuksi vastaajat painottivat, että selkeys, koulutus ja toimialakohtaiset ratkaisut ovat avainasemassa säädöksen onnistuneessa toimeenpanossa. Visuaalisten apuvälineiden ja yksinkertaisten ohjeiden kehittäminen voi nopeuttaa säädöksen hyväksyntää työyhteisöissä ja helpottaa sen käytännön soveltamista. Tekoälyn kehittyvä luonne edellyttää kuitenkin säädöksen jatkuvaa päivitystä, jotta se vastaa teknologian ja yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin. Näin säädös voi tukea tekoälyn vastuullista ja tehokasta käyttöä organisaatioissa.

Tämän tutkimuksen menetelmiä ja lähestymistapaa on syytä tarkastella kriittisesti, jotta voidaan arvioida niiden soveltuvuutta ja luotettavuutta EU:n tekoälysäädöksen käytännön soveltamisen ymmärtämisessä. Haastattelujen otanta – neljä esihenkilöä eri toimialoilta ja kaksi erityisasiantuntijaa – tuo esiin monipuolisia näkökulmia, mutta samalla se rajoittaa johtopäätösten yleistettävyyttä. Pienellä otannalla ei voida tehdä laajoja yleistyksiä kaikista yrityksistä tai toimialoista, eikä otos välttämättä kata säädöksen soveltamisen eri haasteita tasapuolisesti.

Tulosten analyysi paljastaa, että esihenkilöiden perehtyneisyys säädökseen on monin paikoin puutteellista, mutta tämä voi johtua sekä säädöksen monimutkaisuudesta että organisaatioiden sisäisistä käytännöistä. Tutkimuksessa ei kuitenkaan syvällisesti tarkasteltu sitä, missä määrin organisaatiot itse voisivat kehittää sisäisiä prosessejaan säädöksen ymmärrettävyyden parantamiseksi. Näin ollen on epäselvää, missä määrin säädöksen monimutkaisuus johtuu itse säädöstekstistä ja missä määrin se johtuu organisaatioiden omasta toimintakulttuurista.

Kyselytulokset nostivat esiin visuaalisten työkalujen ja yksinkertaistettujen ohjeistusten tarpeen, mutta tutkimus ei testannut niiden konkreettista vaikutusta säädöksen ymmärtämiseen. On mahdollista, että visuaaliset apuvälineet auttavat vain tiettyjä käyttäjäryhmiä, kun taas juridista asiantuntemusta vaativat osiot jäävät edelleen vaikeasti ymmärrettäviksi. Tämä herättää kysymyksen siitä, pystytäänkö säädöksen selkeyttämistä ratkaisemaan pelkästään viestinnällisillä keinoilla, vai tarvitaanko säädökseen itsessään rakenteellisia muutoksia.

Koulutuksen merkitys nousi esiin, mutta samalla jäi avoimeksi, millainen koulutuksen toteutus olisi tehokkain eri organisaatioille ja toimialoille. Toimialakohtaisen räätälöinnin tarve on selvä, mutta tutkimus ei kyennyt arvioimaan, miten koulutuksen vaikutuksia voitaisiin mitata tai kuinka organisaatiot voisivat toteuttaa säädöksen vaatimat koulutukset kustannustehokkaasti. Lisäksi tutkimuksessa ei tarkasteltu, millaisia organisaation sisäisiä mekanismeja tarvitaan säädöksen jalkauttamiseen koulutuksen ohella.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät, kuten haastattelut, tarjosivat arvokasta tietoa säädöksen soveltamisesta, mutta samalla niiden subjektiivisuus voi vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Haastateltavien henkilökohtainen kokemus ja toimialakohtainen asiantuntemus voivat johtaa siihen, että tietyt säädöksen soveltamisen haasteet korostuvat enemmän kuin toiset. Tämä herättää kysymyksen siitä, miten säädöstä tulisi tarkastella objektiivisesti ja mitkä tekijät vaikuttavat sen käytännön soveltamiseen eniten.

Lopuksi on syytä tunnistaa tutkimuksen metodologiset haasteet ja rajaukset, jotka vaikuttavat sen johtopäätösten luotettavuuteen. Tulevaisuudessa laajempi otanta, säädöksen soveltamisen käytännön kokeilu ja organisaatioiden sisäisten prosessien tarkempi analyysi voisivat tuottaa täsmällisempää tietoa säädöksen vaikutuksista.

Oikeusmuotoilu tarjoaa konkreettisia keinoja EU:n tekoälysäädöksen ymmärrettävyyden parantamiseen ja sen käytännön soveltamiseen organisaatioiden arjessa

Esihenkilöiden vastauksista ilmeni, että säädöksen monimutkainen rakenne, juridinen kieli ja erikoissanasto vaikeuttavat sen tulkintaa ja jalkauttamista. Käyttäjälähtöiset ohjeistukset, kuten visuaaliset työkalut, infograafit ja prosessikartat, voivat merkittävästi selkeyttää säädöksen sisältöä ja auttaa esihenkilöitä omaksumaan sen vaatimukset.

Esihenkilöiden rooli tekoälyn käyttöönotossa on ratkaiseva, mutta heidän perehtyneisyytensä säädökseen osoittautui kyselyn perusteella usein puutteelliseksi. Koulutusmateriaalien ja ohjeiden toimialakohtainen räätälöinti sekä

konkreettisten työkalujen, kuten tarkistuslistojen, käyttö voisivat lisätä esihenkilöiden valmiuksia vastata säädöksen vaatimuksiin. Näillä keinoilla voidaan myös vahvistaa heidän kykyään johtaa organisaation muutosta ja selittää säädöksen merkitystä työntekijöille.

Koulutuksen merkitys korostui analyysissä. Nykyiset koulutusohjelmat eivät aina vastaa esihenkilöiden tarpeisiin, ja koulutus tulisi suunnitella tukemaan heidän vastuutaan säädöksen soveltamisessa. Oikeusmuotoiltujen materiaalien, jotka huomioivat erilaiset oppimistyyliä, avulla voidaan helpottaa työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja säädöksen käytännön toteutusta organisaatioissa.

Resurssien epätasaisuus nousi keskeiseksi haasteeksi. Suuremmat organisaatiot voivat hyödyntää juristien asiantuntemusta säädöksen tulkinnassa, kun taas pienemmillä organisaatioilla resurssien puute voi hidastaa säädöksen jalkauttamista. Mikroyrityksissä säädös saatetaan nähdä kaukaisena ja vaikeasti toteutettavana, mikä korostaa helposti omaksuttavien ja käytännönläheisten ratkaisujen tarvetta.

Säädöksen dynaaminen luonne ja tekoälyn nopea kehitys luovat tarpeen jatkuvalle päivitykselle ja joustavalle soveltamiselle. Oikeusmuotoilu voi tukea säädöksen ajantasaisuutta joustavilla ja modulaarisilla ohjeistuksilla, jotka voidaan päivittää teknologian kehittyessä. Näin voidaan varmistaa, että säädös pysyy relevanttina ja auttaa organisaatioita ottamaan tekoälyn vastuullisesti osaksi toimintaansa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että oikeusmuotoilu voi merkittävästi edistää säädöksen ymmärrettävyyttä ja hyväksyntää kaikenkokoisissa organisaatioissa. Selkeät ohjeet, visuaaliset apuvälineet sekä koulutuksen ja resurssien tasapuolisuuden tukeminen voivat nopeuttaa säädöksen jalkauttamista ja tukea tekoälyn vastuullista käyttöä.

Vaikka oikeusmuotoilu tarjoaa konkreettisia keinoja EU:n tekoälysäädöksen ymmärrettävyyden parantamiseen ja käytännön soveltamiseen organisaatioiden arjessa, sen todellinen vaikutus jää osin kyseenalaiseksi. Esihenkilöiden vastauksista ilmeni, että säädöksen monimutkainen rakenne, juridinen kieli ja

erikoissanasto vaikeuttavat tulkintaa ja jalkauttamista, mutta tutkimus ei anna selkeää näyttöä siitä, missä määrin oikeusmuotoilu pystyy ratkaisemaan näitä ongelmia.

Käyttäjälähtöisten ohjeistusten, kuten visuaalisten työkalujen, infograafien ja prosessikarttojen, oletetaan selkeyttävän säädöksen sisältöä ja auttavan esihenkilöitä omaksumaan sen vaatimukset. Kuitenkin näiden työkalujen vaikutavuudesta ei tutkimuksessa esitetty konkreettisia mittareita tai näyttöä niiden todellisesta hyödystä. On mahdollista, että visuaaliset apuvälineet helpottavat ensisijaista perehtymistä, mutta eivät ratkaise syvempää oikeudellista ymmärryksen puutetta.

Esihenkilöiden rooli tekoälyn käyttöönötossa on keskeinen, mutta heidän perehtyneisyytensä säädökseen osoittautui kyselyn perusteella usein puutteelliseksi. Koulutusmateriaalien räätälöinti ja tarkistuslistojen käyttö nähtiin potentiaalisina ratkaisuin, mutta niiden vaikutusta käytännön johtamistyössä ei ole systemaattisesti arvioitu. Näin ollen on epävarmaa, kuinka hyvin nämä työkalut todella parantavat esihenkilöiden kykyä johtaa organisaation muutosta ja selittää säädöksen merkitystä työntekijöille.

Koulutuksen merkitys korostui analyysissä, mutta nykyisten koulutusohjelmien riittävyys ja tehokkuus jäivät epäselviksi. Säädöksen soveltamista tukevien koulutusohjelmien suunnittelu vaatisi tarkempaa analyysia siitä, mikä osa säädöksen sisällöstä on ymmärtämisen kannalta kriittisin ja miten koulutus voidaan toteuttaa niin, että se tuottaa mitattavia ja pitkäkestoisia vaikutuksia.

Resurssien epätasaisuus nähtiin keskeisenä haasteena, sillä suuremmat organisaatiot voivat hyödyntää juridisia asiantuntijoita, kun taas pienemmät organisaatiot saattavat kohdata merkittäviä vaikeuksia säädöksen jalkauttamisessa. Tämä herättää kysymyksen siitä, onko säädös aidosti toteutettavissa kaikenkokoisissa organisaatioissa, vai onko se laadittu lähtökohdista, jotka suosivat suuria toimijoita.

Tekoälyn nopea kehitys tuo haasteita säädöksen ajantasaisuudelle. Oikeusmuotoilu voi tukea säädöksen joustavuutta, mutta sen modulaariset ohjeistukset eivät yksin ratkaise säädöksen vanhentumisen riskiä. Tämä nostaa esiin

tarpeen arvioida, onko säädöksen päivittämismekanismi riittävä ja pystyykö se vastaamaan teknologian muutokseen ilman merkittävää viivettä.

Johtopäätös

Oikeusmuotoilu tarjoaa selkeyttä ja käytännönläheisiä ratkaisuja EU:n teko-älysäädöksen jalkauttamiseen, mutta sen todellinen vaikuttavuus ja sovellettavuus vaativat tarkempaa analyysiä. Tutkimuksen perusteella voidaan esittää kriittinen kysymys: Onko oikeusmuotoilulla merkittävä rooli säädöksen jalkauttamisessa vai onko kyse enemmän tukevasta, mutta ei ratkaisevasta teki-jästä? Jatkossa tarvitaan systemaattista seurantaa ja mittareita sen arvioimiseksi, kuinka hyvin oikeusmuotoilun keinoilla voidaan aidosti parantaa säädöksen soveltamista organisaatioiden arjessa.

Oikeusmuotoilu muutosjohtamisen tukena tekoälyn käyttöönnotossa

Vastausten perusteella käy selväksi, että tekoälyn käyttöönotto tuo mukanaan merkittäviä haasteita muutosjohtamisessa, erityisesti esihenkilötyössä. EU:n tekoälysäädöksen monimutkainen juridinen kieli ja laajuus vaikeuttavat säädöksen ymmärtämistä ja käytännön soveltamista. Esihenkilöt ovat avainasemassa säädöksen jalkauttamisessa, mutta heidän kykynsä toimia muutoksen johtajina edellyttää selkeitä ja helposti käytettäviä työkaluja sekä koulutusta.

Ensimmäinen keskeinen havainto vastauksista on, että esihenkilöt tarvitsevat konkreettisia ja selkeitä ohjeita säädöksen soveltamiseen käytännössä. He kokivat, että monimutkainen ja vaikeaselkoinen juridinen kieli tekee säädöksen soveltamisesta haastavaa. Oikeusmuotoilu voi vastata tähän tarpeeseen tarjoamalla käyttäjälähtöisiä ja visuaalisia työkaluja, kuten prosessikarttoja ja tarkistuslistoja, jotka havainnollistavat säädöksen vaatimukset. Näiden työkalujen avulla esihenkilöt voivat saada paremman käsityksen siitä, miten säädöstä voidaan soveltaa heidän organisaatiossaan.

Toinen vastausten perusteella tehtävä havainto on, että tekoälyn käyttöönotto edellyttää muutoksia organisaation toimintamalleissa ja työntekijöiden rooleissa. Esihenkilöt tarvitsevat selkeitä suunnitelmia ja toimintamalleja, jotka tukevat heitä muutosprosessin hallinnassa. Vastauksissa tuotiin esille, että tällaisia tukimekanismeja on tällä hetkellä liian vähän. Oikeusmuotoilu voi auttaa

kehittämään muutosprosessin ohjausta tukevia malleja, jotka auttavat esihenkilöitä jäsentämään ja seuraamaan muutoksen etenemistä.

Kolmas tärkeä havainto liittyy työntekijöiden osaamisen varmistamiseen. Esihenkilöt pitivät työnantajan velvollisuutta varmistaa työntekijöiden osaaminen tekoälyn käytössä merkittävänä haasteena. Vastauksista kävi ilmi, että säädöksen sisältöä ei aina ymmärretä siten, että sitä voitaisiin tehokkaasti jalkauttaa työntekijöille. Oikeusmuotoilun avulla voidaan kehittää perehdytysmateriaaleja ja koulutussisältöjä, jotka selittävät säädöksen keskeiset vaatimukset yksinkertaisesti ja havainnollisesti. Selkeät esimerkit ja visuaaliset ohjeet voisivat vähentää esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemaa epävarmuutta.

Neljänneksi vastauksissa korostettiin resurssien epätasaista jakautumista eri organisaatioissa. Suuremmat organisaatiot pystyvät hyödyntämään omia juristejaan ja asiantuntijoitaan säädöksen tulkinnassa, mutta pienemmissä organisaatioissa tätä mahdollisuutta ei ole. Oikeusmuotoilun avulla voidaan luoda standardisoituja ohjeita ja malleja, jotka tukevat erityisesti resursseiltaan rajallisia organisaatioita.

Lopuksi vastauksista käy ilmi, että tekoälyteknologian nopea kehitys lisää tarvetta säädöksen joustavuudelle ja ajantasaisuudelle. Esihenkilöt kokivat, että säädöksen soveltaminen voi jäädä jälkeen, jos säädöksen sisältöä ei päivitetä vastaamaan teknologian kehitystä. Oikeusmuotoilun modulaariset ja päivitettävät ohjeet voivat vastata tähän tarpeeseen tarjoamalla ajankohtaisia ja helposti omaksuttavia ratkaisuja.

Vaikka oikeusmuotoilu voi tarjota keinoja tekoälysäädöksen ymmärrettävyyden parantamiseen ja muutosjohtamisen tueksi, sen todellinen vaikuttavuus ja käytännön sovellettavuus jäävät osin kyseenalaisiksi. Vastausten perusteella käy ilmi, että tekoälyn käyttöönotto tuo mukanaan merkittäviä haasteita esihenkilötyössä, mutta tutkimuksessa ei systemaattisesti arvioitu, missä määrin oikeusmuotoilu voi ratkaista näitä ongelmia käytännössä.

Ensimmäinen keskeinen havainto on, että esihenkilöt kaipaavat konkreettisia ja selkeitä ohjeita säädöksen soveltamiseen. Oikeusmuotoilu voi tarjota käytäjälähtöisiä ja visuaalisia työkaluja, kuten prosessikarttoja ja tarkistuslistoja,

mutta tutkimuksessa ei testattu niiden käytännön tehokkuutta säädöksen ymmärtämisessä. On mahdollista, että visuaaliset työkalut auttavat ensisijaisesti perehdyttämisessä, mutta eivät ratkaise säädöksen varsinaisia juridisia tulkin- taongelmia.

Toinen havainto on, että tekoälyn käyttöönotto edellyttää muutoksia organi- saation toimintamalleissa ja työntekijöiden rooleissa. Esihenkilöt tarvitsevat selkeitä toimintamalleja muutosprosessin hallintaan, mutta tutkimus ei tarkas- tellut, kuinka hyvin oikeusmuotoilun menetelmät pystyvät vastaamaan tähän tarpeeseen. Oikeusmuotoiltujen mallien vaikutusta esihenkilötyöhön ei ole vielä riittävästi tutkittu, joten niiden tehokkuus jää osittain spekulatiiviseksi.

Kolmanneksi työntekijöiden osaamisen varmistaminen nousi esiin merkittä- vänä haasteena. Esihenkilöt kokivat epävarmuutta säädöksen tulkin- nassa, mutta tutkimuksessa ei analysoitu, kuinka tehokkaasti oikeusmuotoilu voi käy- tännössä parantaa säädöksen jalkauttamista. Perehdytysmateriaalien ja kou- lutuksen selkeys on tärkeä, mutta ilman konkreettista arviointia niiden vaikut- tavuudesta on vaikea sanoa, millä tavoin ne todella tukevat säädöksen sovel- tamista.

Resurssien epätasainen jakautuminen organisaatioissa herättää kysymyksen siitä, onko säädös tasapuolisesti toteutettavissa kaikenkokoisissa yrityksissä. Oikeusmuotoiltujen ohjeiden standardointi voi auttaa pienempiä yrityksiä, mutta tutkimuksessa ei arvioitu, kuinka hyvin ne soveltuvat eri organisaatioi- den erityistarpeisiin. Tämä asettaa epäilyksen oikeusmuotoilun käytännön vai- kuttavuudesta organisaatiokohtaisissa haasteissa.

Lopuksi tekoälytekniikan nopea kehitys lisää tarvetta säädöksen joustavuudelle ja päivitettävyydelle, mutta oikeusmuotoilun rooli tässä jää epäselväksi. Vaikka modulaariset ohjeet voivat tukea säädöksen ajankohtaistamista, tutki- muksessa ei analysoitu, missä määrin ne ovat tehokkaita pitkän aikavälin sääntelyn päivityksissä.

Johtopäätös

Oikeusmuotoilu voi tarjota keinoja tekoälysäädöksen selkeyttämiseen ja muutosjohtamisen tukemiseen, mutta sen todellinen vaikuttavuus jää osittain arvioimatta. Tämän tutkimuksen metodologiset rajoitteet – kuten visuaalisten työkalujen käytännön tehokkuuden testaamatta jättäminen ja organisaatioiden sisäisten prosessien tarkempi analyysin puute – voivat vaikuttaa johtopäätösten luotettavuuteen. Tulevaisuudessa tarvitaan syvällisempi arviointi siitä, missä määrin oikeusmuotoilu voi aidosti parantaa säädöksen soveltamista esihenkilötyössä ja muutosjohtamisessa.

EU:n tekoälysäädöksen monimutkainen rakenne ja juridinen kieli aiheuttavat haasteita esihenkilöiden roolille säädöksen jalkauttamisessa. Vastauksista käy ilmi selkeä tarve konkreettisemmalle ja kansantajuisemmalle ohjeistukselle, joka tukisi säädöksen tulkintaa. Esimerkiksi juridisten ilmaisujen selkeyttäminen ja perehdytyspakettien luominen voisivat auttaa säädöksen omaksumisessa. Oikeusmuotoilu tarjoaa mahdollisuuden kehittää käyttäjälähtöisiä työkaluja, kuten prosessikarttoja ja selkeitä ohjeita, jotka tukevat esihenkilöiden työtä muutoksen johtajina.

Esihenkilöt korostivat myös, että säädöksen viestinnässä organisaation eri tasoille on puutteita. Konkreettiset linjaukset johdolta sekä selkeät viestintäkeinot työntekijöille ovat välttämättömiä. Oikeusmuotoilun visuaaliset työkalut, kuten infograafit ja prosessikartat, voivat helpottaa aikataulujen ja tarvittavien toimenpiteiden hahmottamista säädöksen noudattamiseksi.

Työntekijöiden osaamisen varmistaminen tekoälyn käytössä nähtiin keskeisenä haasteena. Työnantajan velvollisuuteen liittyvä epävarmuus, kuten se, mitä riittävä huolehtiminen osaamisesta tarkoittaa, korostaa selkeiden koulutusmateriaalien tarvetta. Oikeusmuotoilu voisi vastata tähän kehittämällä yksityiskohtaisia mutta käytännönläheisiä perehdytysmateriaaleja, jotka auttavat esihenkilöitä työntekijöiden kouluttamisessa.

Organisaatioiden resurssien epätasaisuus nostettiin esiin merkittävänä ongelmana. Pienemmillä organisaatioilla ei välttämättä ole pääsyä juridiseen asian-

tuntijuuteen säädöksen tulkinnassa. Oikeusmuotoilu voi auttaa tasapainottamaan tätä eroa luomalla helposti käytettäviä ja standardisoituja ohjeita, jotka tukevat resurssipulasta kärsiviä organisaatioita.

Tekoälyteknologian nopea kehitys tuo mukanaan säädöksen ajantasaisuuden tarpeen. Modulaariset ja päivitettävät ohjeistukset, joita oikeusmuotoilu voi tarjota, tukevat säädöksen soveltamista muuttuvassa teknologiaympäristössä ja varmistavat sen relevanssin pitkällä aikavälillä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että oikeusmuotoilu toimii keskeisenä välineenä tekoälysäädöksen jalkauttamisessa organisaatioon, erityisesti esihenkilötyössä. Kun oikeusmuotoilu yhdistetään uudistavaan johtajuuteen ja huomisen johtajuuden periaatteisiin, esihenkilöt voivat johtaa muutosta selkeyden, inhimillisyyden ja tehokkuuden kautta. Tämä lähestymistapa varmistaa, että tekoälyn käyttöönotto ja säädöksen soveltaminen tapahtuvat vastuullisesti ja vaikuttavasti.

Vaikka oikeusmuotoilu voi tukea esihenkilöitä EU:n tekoälysäädöksen jalkauttamisessa, sen todellista vaikuttavuutta ja sovellettavuutta on tarpeen arvioida kriittisesti. Vastausten perusteella käy ilmi, että säädöksen monimutkainen rakenne ja juridinen kieli tuottavat haasteita esihenkilöille, mutta tutkimuksessa ei tarkasteltu riittävästi sitä, missä määrin säädöksen muotoilu itsessään aiheuttaa ymmärrysongelmia verrattuna organisaatioiden sisäisiin viestintäkäytäntöihin.

Selkeä tarve konkreettisemmalle ja kansantajuisemmalle ohjeistukselle nousi esiin vastauksista, mutta tutkimuksessa ei analysoitu, kuinka tehokkaita oikeusmuotoilun keinot olisivat pitkällä aikavälillä. Juridisten ilmaisujen selkeyttäminen ja perehdytyspakettien luominen voivat helpottaa omaksumista, mutta on epäselvää, riittävätkö nämä toimenpiteet ratkaisemaan syvällisiä tulkintaongelmia, joita säädöksen monimutkainen rakenne aiheuttaa.

Esihenkilöiden rooli muutoksen johtajina korostui, mutta tutkimuksessa ei kriittisesti tarkasteltu heidän nykyisiä valmiuksiaan säädöksen soveltamiseen. Oikeusmuotoilun tarjoamat käyttäjälähtöiset työkalut, kuten prosessikartat ja oh-

jeet, voivat tukea esihenkilöiden työtä, mutta niiden vaikuttavuutta ei ole systemaattisesti testattu. On mahdollista, että nämä työkalut ovat hyödyllisiä perehdyttämisessä, mutta eivät välttämättä riitä ratkaisemaan säädöksen varsinaisia juridisia ja rakenteellisia haasteita.

Säädöksen viestinnässä organisaation eri tasoille havaittiin puutteita, mutta on epäselvää, missä määrin nämä johtuvat säädöksen kompleksisuudesta ja missä määrin organisaation sisäisistä viestintäkäytännöistä. Oikeusmuotoilun visuaaliset työkalut, kuten infograafit ja prosessikartat, voivat helpottaa aikataulujen hahmottamista, mutta tutkimuksessa ei arvioitu niiden käytännön soveltuvuutta eri organisaatiotyypeissä.

Työntekijöiden osaamisen varmistaminen tekoälyn käytössä nähtiin keskeisenä haasteena, mutta tutkimus ei analysoinut, miten oikeusmuotoilu vaikuttaa pitkäjänteiseen osaamisen kehittämiseen. Perehdytysmateriaalien selkeys voi vähentää epävarmuutta, mutta on epävarmaa, auttavatko ne tehokkaasti pitkäkestoisessa tekoälyosaamisen rakentamisessa työntekijöille.

Organisaatioiden resurssien epätasainen jakautuminen voi vaikuttaa säädöksen toteuttamiseen merkittävästi, mutta tutkimuksessa ei tarkasteltu, missä määrin oikeusmuotoilujen ohjeiden standardointi voi tasapainottaa tätä eroa. On mahdollista, että pienemmät organisaatiot eivät hyödy ohjeiden yhdenmukaistamisesta yhtä paljon kuin suuremmat organisaatiot, joilla on enemmän resursseja tulkinnan tueksi.

Tekoälyteknologian nopea kehitys tuo mukanaan haasteita säädöksen ajantasaisuudelle, mutta oikeusmuotoilun modulaaristen ohjeiden todellinen vaikutus säädöksen käytännön soveltamiseen jää epäselväksi. On tarpeen arvioida kriittisesti, riittävätkö ohjeistusten päivitykset varmistamaan säädöksen relevanssin pitkällä aikavälillä vai tarvitaanko laajempia sääntelymekanismeja sen päivittämiseen.

11.2 Liite 3. Oikeusmuotoilun opas esihenkilöille

Tämä opinnäytetyön osana valmisteltu **Oikeusmuotoilun opas esihenkilöille** on tehty JCI Havis Amandan käyttöön. Opas hyödyntää JCI:n starttipaketin

sekä oikeusmuotoilun työkaluja tarjotakseen konkreettisia keinoja EU:n tekoälysäädöksen jalkauttamiseen organisaatioon.

Oppaan tarkoituksena on yhdistää näiden menetelmien käytännönläheisyys ja selkeys, jotta säädösten ymmärtäminen ja soveltaminen helpottuu. Samalla opas korostaa uudistavan johtajuuden periaatteita ja huomisen johtajuuden inhimillistä näkökulmaa, jotka tukevat muutosjohtamisen onnistumista. Näiden menetelmien avulla esihenkilöitä autetaan navigoimaan säädöksen vaatimuksissa ja rakentamaan ratkaisuja, jotka ovat eettisiä ja organisaation toimintaan sopivia.

12 LOPUKSI

Tutkimusongelman ratkaisu

Tutkimusongelma, eli oikeusmuotoilun rooli EU:n tekoälysäädöksen ymmärrettävyyden parantamisessa ja sen tukemisessa tekoälyn käytön käyttöönotossa ja muutosjohtamisessa, ratkesi osittain. Työssä saatiin selkeitä havaintoja siitä, miten oikeusmuotoilu voi tarjota visuaalisia ja käyttäjälähtöisiä työkaluja esihenkilöiden tueksi, mutta vastauksista kävi myös ilmi, että säädöksen jalkauttamiseen liittyy haasteita, jotka edellyttävät syvempää perehtymistä.

Tuotoksen onnistuneisuus

Tuotosta voidaan pitää onnistuneena siinä mielessä, että tutkimus toi esille konkreettisia keinoja oikeusmuotoilun hyödyntämiseen, kuten toimialakohtaisten ohjeistusten ja visuaalisten työkalujen kehittämisen. Se nosti myös esille tärkeät haasteet, kuten säädöksen kielen vaikeaselkoisuuden ja työnantajan velvollisuuteen liittyvän epävarmuuden, joita voidaan lähteä ratkomaan jatkotutkimuksen avulla.

Vaikka tutkimus tunnisti keskeisiä haasteita, kuten säädöksen kielen vaikeaselkoisuuden ja työnantajan velvollisuuteen liittyvän epävarmuuden, niiden käytännön vaikutuksia organisaatioihin ei voitu arvioida kattavasti. Lisäksi oikeusmuotoilun käytännön vaikuttavuutta ei systemaattisesti testattu, mikä jättää avoimeksi sen, miten ehdotetut ratkaisut soveltuvat erilaisiin työympäristöihin ja organisaatioihin.

Jatkossa olisi tarpeen toteuttaa laajempia ja monimenetelmäisiä tutkimuksia, joissa säädöksen soveltuvuutta arvioidaan empiirisesti ja joissa oikeusmuotoilun roolia voidaan testata eri kohderyhmien kautta. Tämän tutkimuksen tulokset tarjoavat suuntaa antavaa tietoa, mutta niiden perusteella ei voida tehdä kattavia sääntelyyn liittyviä suosituksia ilman lisäanalyysiä.

Hyödyt ja kohderyhmät

Työstä oli hyötyä ensisijaisesti oman oppimisen kannalta, sillä se antoi syvällistä ymmärrystä oikeusmuotoilun soveltamisesta ja tekoälyn käyttöönottoon liittyvistä haasteista. Lisäksi työ edistää ammattialaa tarjoamalla konkreettisia suosituksia säädöksen ymmärrettävyyden ja muutosjohtamisen tueksi. Esihenkilöt, organisaatioiden johtajat, ja säädöksiä laativat tahot voivat hyötyä työn tuloksista, kun työ otetaan mukaan käytännön kehitystoimiin.

Ongelmakohtia prosessissa

Prosessin aikana ilmeni haasteita saada vastaajat kattamaan kaikki relevantit näkökulmat. Haastatteluihin osallistui neljä esihenkilöä eri toimialoilta sekä kaksi erityisasiantuntijaa, joilla oli syvällistä osaamista tekoälyn käytöstä ja muutosjohtamisesta. Vaikka tämä otanta tarjosi monipuolisia näkökulmia, se ei ollut riittävän laaja yleistysten tekemiseksi kaikkien toimialojen tai organisaatiokokojen osalta. Lisäksi osa haastatelluista ei ollut perehtynyt säädökseen riittävästi, mikä rajoitti analyysin syvyyttä.

Vaihtoehtoiset toimintatavat

Tutkimuksen kattavuutta olisi voitu laajentaa lisäämällä vastaajamäärää, jolloin eri toimialojen ja organisaatiokokojen näkemyksiä olisi voitu vertailla monipuolisemmin. Esimerkiksi haastatteleamalla laajempi joukko esihenkilöitä eri sektoreilta olisi voitu saada vertailukelpoisempia tuloksia säädöksen vaikutuksista eri toimintaympäristöissä. Lisäksi jatkava dialogi esihenkilöiden ja säädöstä laativien tahojen välillä olisi voinut tuoda uusia oivalluksia, joita ei tässä tutkimuksessa pystytty kartoittamaan.

Avoimeksi jääneet kysymykset

Avoimeksi jäi tarkempi analyysi siitä, miten säädös vaikuttaa työntekijöiden arkeen eri organisaatiotasolla. Lisäksi jäi selvittämättä, miten oikeusmuotoilu voisi konkretisoida tekoälyn käyttöönoton vaiheita entistä yksityiskohtaisemmin. Näitä kysymyksiä olisi hyvä lähestyä laajemmalla aineistolla.

Jatkotutkimuksen suositukset

Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia, miten esihenkilöiden muutosjohtamisen valmiuksia voitaisiin kehittää tekoälyn integraation yhteydessä. Lisäksi säädöksen sisältöön ja sen konkreettisiin jalkauttamistoimenpiteisiin voisi perehtyä tarkemmin. Toimialakohtaiset ohjeistukset ja organisaatiokohtaiset ratkaisut vaativat vielä kehitystä, ja voisi olla mielenkiintoista selvittää, miten työnantajan velvollisuuksia työntekijöiden osaamisen varmistamisessa voisi täsmentää.

LÄHTEET

Anttila, J., Djakonoff, V., & Ståhlhammar, E. EU:n tekoälyasetusehdotuksen vaikutukset suomalaisyritysten liiketoimintaympäristöön. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja • Yritykset • 2023:46. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165299>. [Viitattu 10. huhtikuuta 2025].

Einola-Pekkinen, V. & Hirvonen, M. 2020. Oikeusmuotoilu – mitä, miksi ja miten? Valtiolla.fi. Saatavissa: <https://www.valtiolla.fi/oikeusmuotoilu-mita-miksi-ja-miten/> [Viitattu 10. huhtikuuta 2025].

European Commission. Regulatory framework on artificial intelligence. Saatavissa: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/fi/policies/regulatory-framework-ai> Viitattu 10. huhtikuuta 2025.

European Commission. Regulatory framework on artificial intelligence. Saatavissa: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/fi/policies/regulatory-framework-ai> Viitattu 11. huhtikuuta 2025.

Hagan, M. 2021. *Law By Design*. Saatavissa: <https://lawbydesign.co/> Viitattu 11. huhtikuuta 2025.

Hakala, J.T. 2024. Laadullisen tutkimuksen ABC: Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle. Gaudeamus. Saatavissa: <https://www.elibslibrary.com/xamk/9789523454613> [Viitattu 10. huhtikuuta 2025].

Hautamäki, T. 2016. Ihmisten Kielellä. Advokaatti/6–2016. S. 18–19. Saatavissa: <https://www.yumpu.com/fi/document/read/56537602/asianajaja-on-yritysjohton-oikea-kasi> [Viitattu 10. huhtikuuta 2025].

Hietanen, H. 2018. Legal design – oikeudellinen muotoilu korjaa juristin puutteet. Turre Legal. 12.2.2018. Saatavissa: <https://www.turre.com/legal-design-teesit/> [Viitattu 10. huhtikuuta 2025].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö (2. painos). Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://www.elibrary.com/xamk/9789523458123> [Viitattu 10. huhtikuuta 2025].

Junior Chamber International (JCI). Huomisen johtajuus: Starttipaketti. Saatavissa: https://nuorkauppakamarit.fi/app/uploads/2023/03/Huomisen-johtajuus_starttipaketti.pdf [Viitattu 10. huhtikuuta 2025].

Kärpänen, T. 2025. Tekoälyasetus tuo selkeyttä ja turvaa tekoälyn käyttöön Euroopassa. Kestävä tulevaisuus & teknologia, julkaistu 23.1.2025. [Viitattu 10. huhtikuuta 2025].

Kolari, J. & Kallio, A. 2023. Tekoäly 123: matkaopas tulevaisuuteen. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.229783?sid=4934853233&imgid=1> [Viitattu 10. huhtikuuta 2025].

Ledizioni. 2021. Legal Design Perspectives: Theoretical and Practical Insights from the Field. [Viitattu 10. huhtikuuta 2025].

Mäntysaari, P. 2024. Onko legal design tiede? Havaintoja erään väitöskirjan perusteella. Julkaisussa: Lakimies 122 (2024): 1, s. 174–188. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/journalfi.article138010?sid=4934887205> [Viitattu 10. huhtikuuta 2025].

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.230197?sid=4934977802> [Viitattu 10. huhtikuuta 2025].

Toivonen, N. & Kovalainen, J. 2023. Kohti ihmislähtöisempää oikeutta muotoilun avulla. Julkaisussa: Lakimies 121 (2023): 7–8, s. 1179–1203. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/journalfi.article136196?sid=4934888846> [Viitattu 10. huhtikuuta 2025].

TEM 2025. Työ- ja elinkeinoministeriö. EU:n tekoälyasetus ja sen toimeenpano Suomessa. Saatavissa: <https://tem.fi/tekoalyasetus> [Viitattu 10. huhtikuuta 2025].

TEM. 2024. Työ- ja elinkeinoministeriö. Hallituksen esitys laiksi eräiden teko-
älyjärjestelmien valvonnasta ja siihen liittyvien lakien muuttamisesta.

TEM050:00/2024. Säädösvalmistelu. Saatavissa: <https://tem.fi/hanke?tunnus=TEM050%3A00%2F2024> [Viitattu 10. huhtikuuta 2025].

Hauptmann, M. & Kivisara, S. TEM. 2024. Työ- ja elinkeinoministeriö. Teko-
älyasetus ja AIA-sidosryhmätilaisuus. Esitys 6.11.2024. Saatavilla:

https://tem.fi/documents/1410877/224244145/AIA-sidosryhmatilaisuus_06112024.pdf [Viitattu 10. huhtikuuta 2025].

Vilka, H. 2025. Laadullinen tutkimus. 6., uudistettu painos. Santalahti-kustannus. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523705951> [Viitattu 10. huhtikuuta 2025].

Vilkman, U. 2024. Muutosjohtamisesta uudistavaan johtamiseen. Timanttia Consulting. Saatavilla: <https://timanttia.fi/muutosjohtamisesta-uudistavaan-johtamiseen> [Viitattu 10. huhtikuuta 2025].

Kuvat:

Kuva 1. Tekoälyasetuksen siirtymäajat. Työ- ja elinkeinoministeriö. 2024.

Saatavissa: https://tem.fi/documents/1410877/224244145/AIA-sidosryhmatilaisuus_06112024.pdf.

Kuva 2. Mistä oikeusmuotoilu koostuu. Hagan. 2021. 1. Legal Design. Saatavissa: <https://lawbydesign.co/>

Kuva 3. Oikeusmuotoiluprosessin vaiheet. Hagan., 2021. 3. Design Process for Lawyers. Saatavissa: <https://lawbydesign.co/>

Kuva 4. Legal Design. Hietanen. 2018, 2021. 9. luku. Saatavissa: <https://www.turre.com/legal-design-teesit/>

Kuva 5. JCI huomisen johtajuuden teesit. JCI. 2023. Saatavissa: https://nuorkauppakamarit.fi/app/uploads/2023/03/Huomisen-johtajuus_starttipaketti.pdf

Kuva 6. JCI motivaatiokartta JCI starttipaketti. JCI. 2023. Saatavissa: https://nuorkauppakamarit.fi/app/uploads/2023/03/Huomisen-johtajuus_starttipaketti.pdf

Kuva 7. Huomisen johtajuus – tiimikeskustelun malli. JCI. 2023. Saatavissa: https://nuorkauppakamarit.fi/app/uploads/2023/03/Huomisen-johtajuus_starttipaketti.pdf

Liitteet:

Liite 1. Haastattelu esimiehet

Liite 2. Haastattelu erityisasiantuntijat

Liite 3. Oikeusmuotoilun opas esihenkilöille

Opinnäytetyö (esimiehet)

1. Tehtävänimike

2. Toimiala

3. Kuinka usein käytät tekoälyä työssäsi?

- Päivittäin
- Viikottain
- Kuukausittain
- Vuosittain
- En koskaan

4. Millä tavoin olet perehtynyt EU:n tekoälysäädökseen?

5. Koetko säädöksen helposti ymmärrettäväksi ja sovellettaviksi omaan toimialueeseesi? Miksi/miksi ei?

6. Mitkä osat säädöksestä kaipaavat mielestäsi selkeyttämistä?

7. Oletko käyttänyt visuaalisia tai käyttäjälähtöisiä työkaluja (kuten infograafeja tai ohjevideoita) EU-säädösten jalkauttamisessa?

8. Millä tavalla selkeämpi muotoilu säädöksessä voisi auttaa sinua esihenkilönä tekoälyn käyttöönotossa?

9. Kuinka säädöksen ymmärrettävyyttä voitaisiin parantaa työntekijöiden näkökulmasta?

10. Millaista tukea tai oikeudellisia työkaluja olet saanut EU:n tekoälysäädöksen soveltamisessa? Mitä kaipaisit lisää?

11. Millä tavoin olet hyödyntänyt lainsäädännöllistä tietoa selittäessäsi tekoälyn hyötyjä ja riskejä tiimillesi sekä tukenut heidän ymmärrystään säädöksen merkityksestä?

12. Koetko, että EU:n tekoälysäädöksestä on olemassa tarpeeksi käytännönläheisiä ohjeistuksia esihenkilöiden näkökulmasta?

13. Millaisia koulutuksia tai ohjeistuksia toivoisit esihenkilöille, jotta he ymmärtäisivät paremmin lainsäädännön ja sen vaikutukset tekoälyn käyttöönotossa?

Opinnäytetyö (erityisasiantuntijat)

1. Ammattinimike

2. Toimiala

3. Mitkä ovat suurimmat haasteet EU:n tekoälysäädöksen ymmärtämisessä organisaation näkökulmasta?

4. Miten organisaation koko tai toimiala vaikuttaa säädöksen ymmärtämiseen ja käytännön soveltamiseen?

5. Voisivatko selkeästi muotoillut oppaat tai ohjeet lisätä säädöksen ymmärrettävyyttä ja käytännön soveltamista?

6. Millä tavoin visuaaliset työkalut, kuten kaaviot tai prosessikartat, voisivat helpottaa säädöksen ymmärtämistä?

7. Mitkä EU:n tekoälysäädöksen osa-alueet koette erityisen haastaviksi tulkita käytännön soveltamisen näkökulmasta?

8. Miten säädöksen sisältöä voitaisiin selkeyttää, jotta se olisi helpompi ymmärtää organisaation eri tasoilla?

9. Kuinka hyvin nykyinen säädöksen rakenne ja kielenkäyttö tukevat sen ymmärrettävyyttä sekä oikeudellisesta että teknisestä näkökulmasta?

10. Millaisia muutoksia materiaalien rakenteessa tai sisällössä voisi tehdä, jotta säädös olisi helpommin ymmärrettävissä?

11. Miten säädöksen selkeys tai sen puuttuminen vaikuttaa esihenkilöiden kykyyn tukea organisaation muutosta?

12. Millaista tukea esihenkilöille tulisi tarjota, jotta he voivat ymmärtää säädöksen vaatimukset ja johtaa tekoälyyn liittyviä muutoksia organisaatiossa?

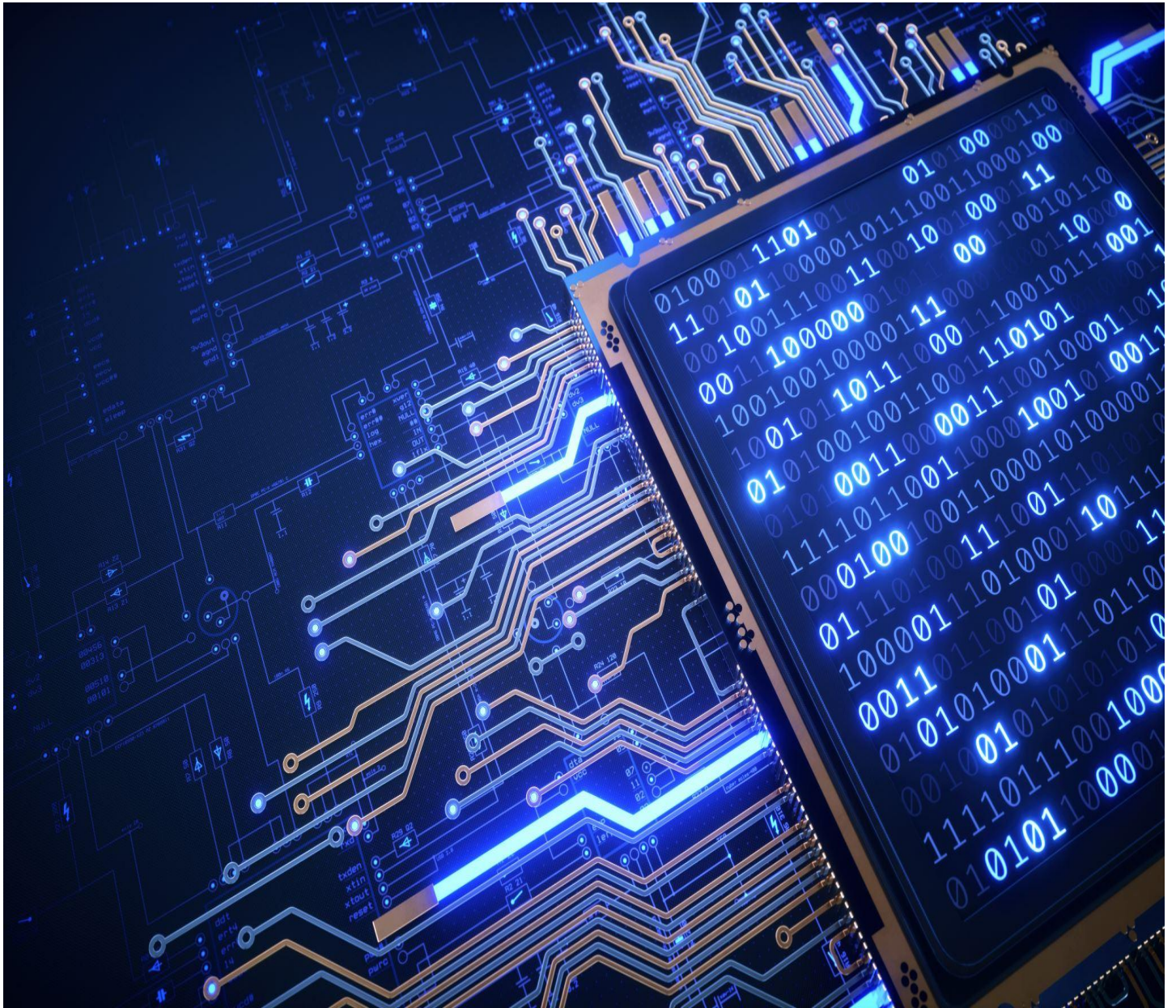
13. Kuinka säädöksen velvoitteet tulisi viestiä organisaation esihenkilöille, jotta ne voidaan jalkauttaa tehokkaasti tekoälyn käyttöönotossa?

14. Millaisia tietoja esihenkilöiden tulisi saada, jotta he voivat ymmärtää säädöksen vaikutukset tekoälyn käyttöönottoon?

15. Kuinka esihenkilöille suunnatut koulutukset tai ohjeet voisivat parantaa säädöksen ymmärrettävyyttä ja soveltamista?

16. Mitä lisäarvoa näette selkeiden ohjeistusten tai visuaalisten apuvälineiden tuovan säädöksen pitkän aikavälin noudattamisessa?

17. Millaisia työkaluja tai prosesseja tulisi kehittää, jotta säädöksen vaatimukset voidaan tuoda paremmin osaksi esihenkilöiden arkea?



OIKEUSMUOTOILUN OPAS ESIHENKILÖILLE

SELKEYTTÄ JA UUDISTAVAA JOHTAJUUTTA TEKÖÄLYN AIKAKAUDELLA

JCI Havis Amanda

OIKEUSMUOTOILUN OPAS ESIHENKILÖILLE

"Logiikka vie sinut pisteestä A pisteeseen B. Mielikuvitus vie sinut kaikkialle." – Albert Einstein

OPPAAN TARKOITUS

Oppaan tarkoituksena on tarjota esihenkilöille selkeitä ja konkreettisia menetelmiä EU:n tekoälysäädöksen käytännönläheiseen jalkauttamiseen organisaatioihin. Opas yhdistää JCI:n starttipaketin toimintamallit ja oikeusmuotoilun työkalut, joita täydentävät uudistavan ja inhimillisen johtajuuden periaatteet. Tavoitteena on tukea esihenkilöitä muutosjohtamisessa ja tarjota keinoja säädösten ymmärrettävyyden sekä toiminnallisuuden parantamiseksi, jotta organisaatiot voivat tehokkaasti vastata säädöksen vaatimuksiin.

OIKEUSMUOTOILUN KESKEINEN ROOLI SÄÄDÖKSEN JALKAUTTAMISESSA

Oikeusmuotoilu on tehokas keino tekoälysäädöksen jalkauttamiseen organisaatioon, sillä sen keskiössä on monimutkaisten juridisten vaatimusten selkeyttäminen ja käytännönläheinen soveltaminen. Tämä menetelmä yhdistää ihmiskeskeisen muotoilun periaatteet ja oikeudellisen asiantuntemuksen, mikä mahdollistaa säädöksen ymmärrettävyyden parantamisen organisaation kaikilla tasoilla.



Oikeusmuotoilun alueet (Hagan 2021)

OIKEUSMUOTOILU JA TEKOÄLYSÄÄDÖS: KOHTI SELKEYTTÄ JA SAAVUTETTAVUUTTA

EU:n tekoälysäädös asettaa organisaatioille juridisia velvoitteita, jotka ohjaavat tekoälyn vastuullista ja eettistä käyttöä. Säädöksen monimutkainen rakenne ja juridinen kieli voivat kuitenkin olla haasteellisia erityisesti esihenkilöille, jotka vastaavat säädöksen jalkauttamisesta organisaation eri tasoille. Tässä oikeusmuotoilu tarjoaa ratkaisuja.

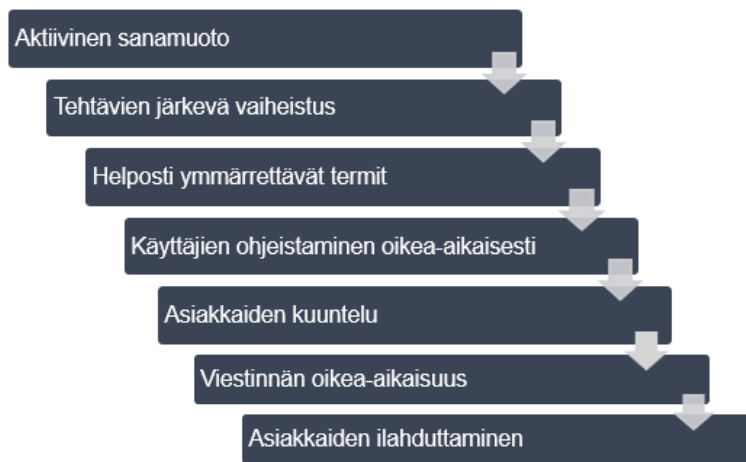
Oikeusmuotoilu keskittyy tekemään juridisista teksteistä ja säädöksistä selkeitä, käyttäjälähtöisiä ja saavutettavia kaikille organisaation jäsenille. Esihenkilöiden näkökulmasta oikeusmuotoilulla on keskeinen rooli seuraavilla tavoilla:

Visuaaliset työkalut: Prosessikartat, aikajana ja infograafit voivat auttaa havainnollistamaan säädöksen keskeisiä vaatimuksia ja niiden vaikutuksia organisaation toimintaan.

Toimialakohtaiset ohjeistukset: Räätylöidyt ja yksinkertaistetut ohjeet auttavat muuntamaan säädöksen käytännön toimenpiteiksi, jotka ovat helposti ymmärrettäviä organisaation kaikilla tasoilla.

Käytännön ratkaisut: Oikeusmuotoilun keinot, kuten tarkistuslistat ja käyttäjälähtöiset perehdytysmateriaalit, tukevat säädöksen soveltamista organisaation päivittäiseen toimintaan.

Oikeusmuotoilu ei pelkästään selkeytä säädöstä, vaan myös luo konkreettisia työkaluja, joiden avulla esihenkilöt voivat viestiä säädöksen merkityksen työntekijöille ja edistää tiimien sitoutumista säädöksen noudattamiseen.



Legal Design (Hietanen 2018)

Esimerkki: Prosessikartat jalkauttamisessa: Kuvitellaan organisaatio, joka on juuri aloittamassa tekoälyn käyttöä asiakaspalvelussa. Oikeusmuotoilun prosessikartta havainnollistaa, mitkä vaiheet organisaation täytyy käydä läpi säädöksen noudattamiseksi – esimerkiksi riskien arviointi, tietosuojan tarkistus ja koulutus. Esihenkilöt voivat käyttää karttaa ohjatakseen tiimejä vaihe vaiheelta, pitäen prosessin selkeänä.

Toimialakohtainen soveltaminen: Esimerkiksi konsultointialalla oikeusmuotoilu voi tuottaa tarkistuslistoja, jotka sisältävät säädöksen keskeiset vaatimukset asiakasprojektien tekoälyn käytössä. Tämä auttaa esihenkilöitä varmistamaan, että säädös otetaan huomioon kaikissa vaiheissa ilman epäselvyyksiä.

Infograafien käyttö: Kuvallinen esitys tekoälyn mahdollisuuksista ja riskeistä voi olla osana työntekijöiden perehdytystä. Esimerkiksi esihenkilö voi käyttää infograafia selittääkseen, miten säädös vaikuttaa tekoälyn käyttöön organisaation arjessa.

UUDISTAVA JOHTAJUUS JA OIKEUSMUOTOILU

Uudistavan johtajuuden periaatteet tukevat esihenkilöitä muutosjohtamisessa, kun ne yhdistetään oikeusmuotoilun tarjoamiin työkaluihin. Transformationalisen johtamisen neljä osa-aluetta täydentää oikeusmuotoilun menetelmiä ja tukevat tiimejä sopeutumaan säädöksen vaatimuksiin:

Idealisoitu vaikuttaminen: Esihenkilö voi käyttää oikeusmuotoilun visuaalisia työkaluja konkretisoidakseen säädöksen tavoitteet ja inspiraatiota herättävää viestintää tiimilleen.

Inspiroiva motivointi: Oikeusmuotoilun yksinkertaistetut materiaalit korostavat työn merkitystä ja helpottavat työntekijöiden sitoutumista säädökseen.

Älyllinen stimulointi: Esihenkilö voi hyödyntää oikeusmuotoilun visuaalisia esityksiä ja tarkistuslistoja, jotka tukevat kriittistä ajattelua ja innovointia säädöksen käytännön toteutuksessa.

Yksilöllinen huomiointi: Oikeusmuotoilu tarjoaa räätälöityjä ratkaisuja, joiden avulla esihenkilöt voivat vastata yksilöllisiin tarpeisiin ja varmistaa tiimiläisten valmiuden kohdata muutoksia.

Esimerkki: Idealisoitu vaikuttaminen: Esihenkilö, joka toimii tekoälyn käytön roolimallina, voi käyttää oikeusmuotoilun tarjoamaa visuaalista aikajanaa selittäessään tiimille, kuinka säädöksen jalkauttaminen etenee organisaatiossa. Tämä lisää tiimin luottamusta ja selkeyttää tavoitteita.

Inspiroiva motivointi: Esihenkilö voi käyttää oikeusmuotoilun yksinkertaistettuja perehdytysmateriaaleja työn merkityksellisyyden korostamiseen. Esimerkiksi havainnollistamalla, kuinka tekoälysäädös edistää vastuullista ja eettistä tekoälyn käyttöä, tiimit sitoutuvat muutokseen paremmin.

Älyllinen stimulointi: Työpajassa esihenkilö voisi hyödyntää oikeusmuotoilun tarkistuslistoja keskustellakseen tiiminsä kanssa siitä, miten säädös voidaan soveltaa luovasti heidän päivittäisiin tehtäviinsä.

HUOMISEN JOHTAJUUS JA OIKEUSMUOTOILUN TUKI

Huomisen johtajuuden inhimillinen ja yhteistyöhön perustuva näkökulma täydentyy oikeusmuotoilun menetelmillä, jotka tekevät säädöksistä saavutettavia ja ymmärrettäviä.

Motivaatiotekijät: Oikeusmuotoilun selkeät esitykset korostavat työn merkityksellisyyttä ja motivaatioiden suuntaamista kohti säädöksen tavoitteita.

Tavoitteiden täsmentäminen: Motivaatiokartta ja oikeusmuotoilun visuaaliset esitykset auttavat esihenkilöitä viestimään säädöksen vaikutukset tiimeilleen.

Jatkuva oppiminen: Oikeusmuotoilu tukee jatkuvaa koulutusta ja säädöksen päivittämistä, jotta se pysyy ajankohtaisena tekoälyn kehityksen rinnalla.

Motivaatiokartan ja oikeusmuotoilun yhdistäminen tukee esihenkilöiden johtajuuslupausta ja tiimien kykyä omaksua säädöksen vaatimukset ja sopeutua muutoksiin.

Esimerkki: Tiimin motivaatio ja yhteisöllisyys: Esihenkilö voisi käyttää infograafia säädöksen keskeisistä tavoitteista tiimipalaverissa, jossa työntekijät saavat kommentoida ja kysyä säädöksen vaikutuksista heidän rooleihinsa. Tämä lisää tiimin yhteisöllisyyttä ja sitoutumista.

Itselflektio johtamistyössä: Oikeusmuotoilun prosessikartan avulla esihenkilö voi arvioida johtamistapojaan ja mukauttaa niitä säädöksen jalkauttamisen eri vaiheisiin. Esimerkiksi huomioimalla, missä vaiheessa tiimi tarvitsee enemmän tukea tai selkeyttä.

Kriittinen ajattelu: Oikeusmuotoilun yksinkertaistettu riskianalysityökalu tukee esihenkilöitä ja tiimejä tarkastelemaan tekoälyn käyttöön liittyviä riskejä ja tekemään tietoon perustuvia päätöksiä.

KÄYTÄNNÖN SUOSITUKSET: OIKEUSMUOTOILUN HYÖDYNTÄMINEN

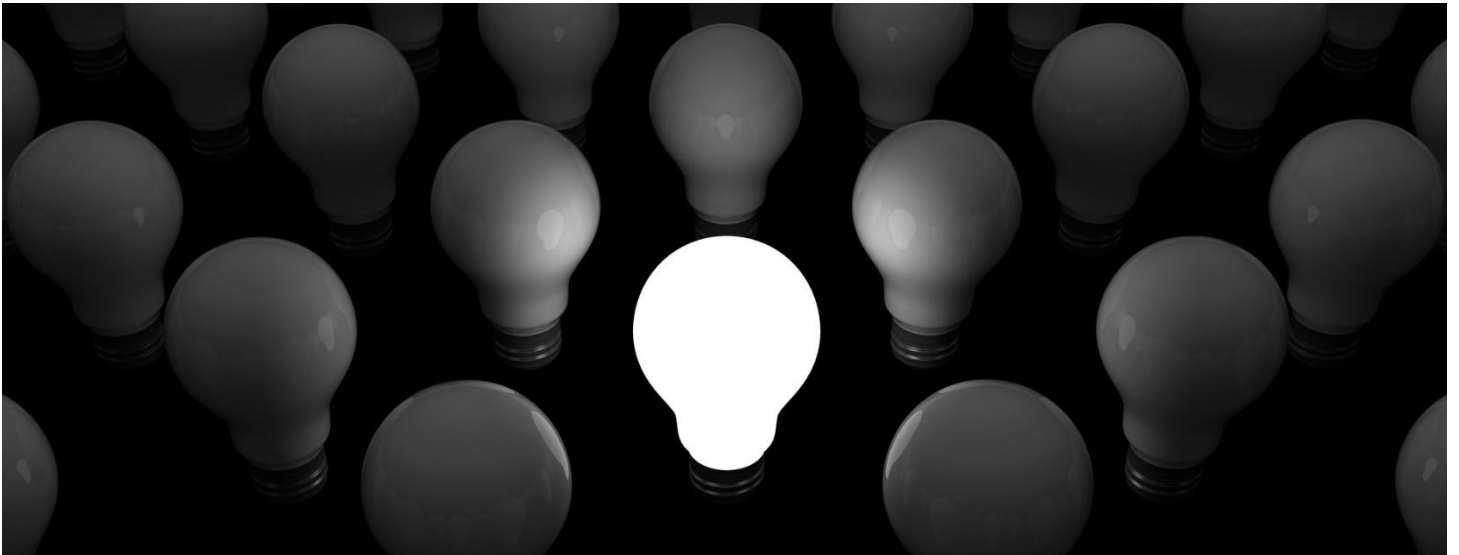
Oikeusmuotoilu tarjoaa konkreettisia työkaluja ja menetelmiä säädöksen jalkauttamiseen, jotka esihenkilöt voivat integroida muutosjohtamiseen:

Visuaaliset työkalut: Aikajanat ja prosessikartat havainnollistavat säädöksen mukaiset toimenpiteet ja tukevat muutoksen viestintää tiimeille.

Perehdytysmateriaalit: Toimialakohtaiset ja räätälöidyt koulutuspaketit selkeyttävät säädöksen vaatimuksia ja työntekijöiden roolia muutoksessa.

Tarkistuslistat: Standardoidut tarkistuslistat auttavat esihenkilöitä varmistamaan säädöksen jalkauttamisen onnistumisen.

Tiimityöpajat: Yhteistyöpajojen avulla esihenkilöt voivat hyödyntää oikeusmuotoilun visuaalisia esityksiä ja vahvistaa tiimien sitoutumista.



Kuva 1

JOHTOPÄÄTÖS

Oikeusmuotoilu toimii keskeisenä välineenä tekoälysäädöksen jalkauttamisessa organisaatioon, erityisesti esihenkilötyössä. Kun oikeusmuotoilu yhdistetään uudistavaan johtajuuteen ja huomisen johtajuuden periaatteisiin, esihenkilöt voivat johtaa muutosta selkeyden, inhimillisyyden ja tehokkuuden kautta. Tämä lähestymistapa varmistaa, että tekoälyn käyttöönotto ja säädöksen soveltaminen tapahtuvat vastuullisesti ja vaikuttavasti.

TEESIT HUOMISEN JOHTAJUUTEEN

Teesit huomisen johtajuuteen

 <p>TEESI 1</p> <p>Tulevaisuus</p> <p>Johtajuus on jatkuvassa murroksessa</p>	 <p>TEESI 2</p> <p>Johtajuuskäsitys</p> <p>Kuva siitä, kuka voi olla johtaja, on muutoksessa</p>	 <p>TEESI 3</p> <p>Inhimillisuus</p> <p>Tulevaisuuden työelämä on ihmisen kokoista, myös johtajalle</p>	 <p>TEESI 4</p> <p>Motivaatio</p> <p>Johtajuusmotivaation ajurina parempi työelämä</p>
 <p>TEESI 5</p> <p>Itselfreflektio</p> <p>Itselfreflektio on johtajan tärkein työkalu</p>	 <p>TEESI 6</p> <p>Yhteisöohjautuvuus</p> <p>Johtajuus on jaettava, yhdessä ohjautumista</p>	 <p>TEESI 7</p> <p>Jatkuva oppiminen</p> <p>Johtajuus on jatkuvaa yhdessä oppimista</p>	 <p>TEESI 8</p> <p>Kriittinen ajattelu</p> <p>Kriittinen ajattelu vaatii tuekseen luottamusta</p>

Huomisen johtajuus | Starttipaketti 2023

JCI Teesit huomisen johtajuuteen. JCI starttipaketti.

1. Tulevaisuus: Johtajuus on jatkuvassa murroksessa, jossa tekoälyn rooli ja sen sääntely luovat uusia haasteita ja mahdollisuuksia. Uudistava johtaminen antaa työkalut vastata näihin muutoksiin joustavasti.
2. Johtajuuskäsitys: Käsitys siitä, kuka voi olla johtaja, on laajenemassa. Tekoälyn käyttöönotto korostaa yhteistyötä ja monimuotoisuutta johtajuuden muuttuessa yhä jaetum-maksi.
3. Inhimillisuus: Tulevaisuuden työelämä on ihmiskeskeistä myös tekoälyn rinnalla. Oikeusmuotoilu tukee inhimillisyyttä tekemällä tekoälyä koskevista säädöksistä ymmärrettävämpiä ja lähestyttävämpiä.
4. Motivaatio: Parempi työelämä toimii johtajuusmotivaation ajurina. Uudistava johtaminen edistää työtyytyväisyyttä, jolloin tiimit voivat sopeutua ja innovoida tehokkaammin jatkuvassa muutoksessa.
5. Itselfreflektio: Itselfreflektio on johtajan tärkein työkalu erityisesti tekoälyn käyttöönoton ja muutostojohtamisen aikana. Sen avulla johtaja voi arvioida päätöksiä ja mukauttaa toimintatapojaan uusien tilanteiden edellyttämällä tavalla.
6. Yhteisöohjautuvuus: Johtajuus on yhä enemmän jaettava ja yhteistyöhön perustuvaa. Tekoäly sääntelyineen vaatii organisaatioilta yhteistä vastuuta ja jaettava johtamista.

7. Jatkuva oppiminen: Johtajuus on jatkuvaa oppimista, jossa tekoälyn tuomat innovaatiot ja sääntely muuttavat työelämän vaatimuksia. Uudistava johtaminen tukee oppimista ja luo joustavuutta tiimeihin.
8. Kriittinen ajattelu: Kriittinen ajattelu, jota tukee luottamus, on välttämätöntä tekoälyn sääntelyyn liittyvien päätösten tekemisessä. Uudistava johtaminen vahvistaa kriittistä ajattelua ja tiimien kykyä tarkastella asioita analyyttisesti.

MUUTOKSEN MOTIVAATIOKARTTA

Johtamisen motivaatiokartta

Koska viimeksi olet pysähtynyt pohtimaan sitä, mikä johtajuudessa sinua motivoi? Tämä työkalu on tarkoitettu oman johtamismotivaatiosi pohtimiseen.



1. Motivaatiotekijät	2. Tavoitteet	3. Vahvuudet	4. Arjen tekijät	5. Johtajuuslupaus
<p>Mieti omaa polkuasi johtajana: oletko päättänyt nykyiseen rooliisi sattuman kautta vai oletko tietoisesti hakeutunut johtajan rooliin? Mikä sinua motivoi johtajuudessa?</p>	<p>Mitä johtajuus sinulle tarkoittaa? Millaista johtajuutta sinä haluat omalla esimerkilläsi edistää?</p>	<p>Mieti omaa persoonaasi ja omia vahvuuksiasi, miten hyvin pääset hyödyntämään niitä omassa roolissasi?</p>	<p>Milaiset asiat tuovat arkeesi energiaa ja toisaalta, mikä asiat kuormittavat ja kuluttavat voimavaroja? Ovatko kuormitustekijät ja palautuminen tasapainossa?</p>	<p>Miten johtajana varmistat, että tiimilläsi on edellytykset onnistua? Millainen on sinun johtamisen palvelulupaus omalle tiimillesi?</p>



JCI motivaatiokartta. JCI starttipaketti.

1. Motivaatiotekijät: Oikeusmuotoilu ja uudistava johtaminen tarjoavat johtajille välineet selkeyden ja strategisten työkalujen luomiseen tekoälyn käyttöönoton tueksi. EU:n tekoälysäädöksen ymmärrettävyyden parantaminen ei ole pelkästään lainsäädännöllinen velvoite, vaan myös mahdollisuus kehittää parempi ja toimivampi työelämä. Johtajia motivoivat työn merkityksellisyys, halu rakentaa selkeitä prosesseja ja tiimin tukeminen muutoksen aikana.

2. Tavoitteet: Johtajien tavoitteena on oikeusmuotoilun avulla tehdä EU:n tekoälysäädöksestä selkeä ja helposti sovellettava osa organisaation toimintaa. Uudistava johtaminen tukee tätä prosessia auttamalla tiimejä sopeutumaan ja innovoimaan muutosten keskellä. Päämääränä on luoda vahva perusta tekoälyn eettiselle ja tehokkaalle käytölle sekä varmistaa, että työntekijät ja esihenkilöt ymmärtävät säädöksen vaatimukset.

3. Vahvuudet: Oikeusmuotoilu tarjoaa johtajille työkaluja, kuten visuaalisuutta ja yksinkertaistamista, säädösten tulkitsemisen helpottamiseksi. Uudistava johtaminen tuo esille johtajien kyvyt inspiroida tiimejä, kannustaa kriittiseen ajatte-luun ja edistää yhteistyötä. Näitä vahvuuksia tarvitaan tekoälyn käyttöönoton onnistumisessa.

4. Arjen tekijät: Johtajien päivittäisessä työssä oikeusmuotoilu auttaa muuntamaan monimutkaiset säädökset helposti hallittaviksi ja osaksi arjen toimintaa. Uudistava johtaminen tukee tiimejä tarjoamalla apua ja palautumismahdollisuuksia muutosten aiheuttamasta kuormituksesta. Tasapaino

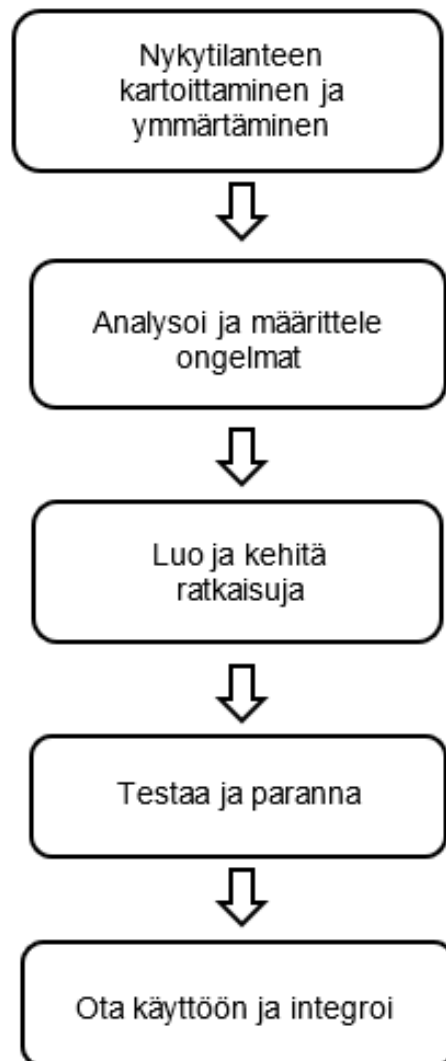
energianlähteiden ja kuormitustekijöiden välillä on olennainen osa johtajan hyvinvointia ja tiimin menestystä.

5. Johtajuuslupaus: Oikeusmuotoilu ja uudistava johtaminen antavat johtajille mahdollisuuden varmistaa, että tiimit onnistuvat tekoälyn käyttöönnotossa. Johtajuuslupaus sisältää sitoutumisen selkeyteen, oikeudenmukaisuuteen ja jatkuvaan oppimiseen. Esimerkkinä toimiminen ja tiimin tukeminen muutoksen kai-kissa vaiheissa kuuluvat tähän lupaukseen.

Johtamisen motivaatiokartta ja tulevaisuuden johtajuuden teesit tukevat esihenkilöiden itsetutkiskelua ja tiimien valmistautumista tekoälyn käyttöönottoon sekä EU:n tekoälysäädöksen täytäntöönpanoon. Motivaatiokartta auttaa johtajia tunnistamaan omat vahvuutensa ja kuormitustekijänsä.

Tulevaisuuden teesit, kuten yhteisöohjautuvuus ja kriittinen ajattelu, edistävät tiimien yhteistyötä ja innovatiivisuutta. Näiden työkalujen avulla organisaatiot voivat varmistaa säädöksen vaatimusten selkeyden sekä tekoälyn tehokkaan ja eettisen käytön arjessaan. (JCI, starttipaketti 2023)

OIKEUSMUOTOILUN PROSESSINKULKU



Oikeusmuotoiluprosessin vaiheet (Hagan 2021)

PROSESSIKARTTA SÄÄDÖKSEN JALKAUTTAMISEEN

Kuvaus: Prosessikartta on visuaalinen työkalu, joka kuvaa vaihe vaiheelta tekoälysäädöksen täytäntöönpanon organisaatiossa. Se auttaa hahmottamaan, mitä toimia tarvitaan, kuka niistä vastaa, ja mikä on aikataulu.

Käyttöprosessi:

Nykytilanteen kartoitus: Esihenkilö yhdessä tiimin kanssa analysoi säädöksen keskeiset vaatimukset ja kartoittaa organisaation nykytilan.

Vaiheiden määrittely: Prosessikarttaan lisätään keskeiset vaiheet, kuten riskien arviointi, tietosuojaan liittyvien toimenpiteiden täytäntöönpano ja työntekijöiden koulutus.

Vastuuhenkilöiden nimeäminen: Jokaiselle vaiheelle määritellään vastuuhenkilö tai tiimi.

Aikataulutus: Jokaiselle toimenpiteelle asetetaan aikaraja, jotta kokonaisprosessilla on selkeä aikajana.

Seuranta ja arviointi: Kartan avulla voidaan seurata edistymistä ja mukauttaa suunnitelmaa tarvittaessa.

Prosessikartta



Kartoitus & määrittely

Mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään?



Vastuuhenkilöt & aikataulu

Kuka/ketkä vastaavat ja millä aikataululla?



Seuranta ja arviointi

Miten edetään ja miten onnistuimme?

MOTIVAATIOKARTTA TEKOÄLYSÄÄDÖKSEN JALKAUTTAMISEN TUEKSI

Motivaatiokartta on esihenkilötyössä käytettävä visuaalinen ja systemaattinen työkalu, jonka avulla voidaan tunnistaa ja analysoida organisaation ja työntekijöiden motivaatiotekijöitä sekä kuormitustekijöitä. Se auttaa säädöksen tehokkaassa jalkauttamisessa varmistamalla, että työntekijöiden sitoutuminen ja esihenkilön johtamiskyky kohtaavat onnistuneesti.

Prosessin aloitus: Tavoitteiden ja taustan selvittäminen

Ensimmäinen vaihe motivaatiokartan käytössä on selkeyttää tekoälynsäädöksen jalkauttamisen tavoitteet ja nykytilanne organisaatiossa.

Tavoitteiden määrittely: Esihenkilön tulisi laatia selkeä tavoite esimerkiksi: "Saada tiimi ymmärtämään säädöksen vaikutukset heidän työtehtäviinsä ja sitoutumaan vastuulliseen tekoälyn käyttöön."

Nykytilan analyysi: Kerätään tietoa organisaation ja työntekijöiden asenteista ja tiedon tasosta tekoälynsäädöstä kohtaan esimerkiksi keskustelujen, kyselyjen tai palautelomakkeiden avulla.

Motivaatiotekijöiden tunnistaminen

Motivaatiokartassa keskitytään tunnistamaan ne tekijät, jotka innostavat ja sitouttavat työntekijöitä säädöksen noudattamiseen.

Osallistavat menetelmät: Järjestetään tiimipalaveri, jossa keskustellaan avoimesti tekoälynsäädöksen merkityksestä ja mahdollisuuksista organisaatiossa.

Visualisointi: Esihenkilö voi käyttää infograafeja, jotka havainnollistavat säädöksen tuomia konkreettisia hyötyjä, kuten tekoälyn mahdollisuuksia tehostaa prosesseja tai parantaa asiakaskokemusta.

Kysymyksiä motivaatiotekijöiden esille tuomiseksi:

Miten säädöksen toteuttaminen tukee tiimin arvoja ja organisaation tavoitteita?

Mitä positiivisia vaikutuksia työntekijät näkevät tekoälyn vastuullisessa käytössä?

Kuinka säädöksen mukainen toiminta voi helpottaa heidän päivittäistä työtään?

Kuormitustekijöiden tunnistaminen

Motivaatiokartan toinen keskeinen osa-alue on kuormitustekijöiden kartoittaminen, jotta ne voidaan minimoida jalkautusprosessin aikana.

Mahdolliset kuormitustekijät: Esimerkiksi tiedon puute säädöksestä, epävarmuus omasta roolista muutoksessa tai resurssien niukkuus.

Työpajamalli: Järjestetään työpaja, jossa esihenkilö ja tiimi yhdessä pohtivat:

Mitkä ovat suurimmat esteet säädöksen jalkauttamiselle?

Millaisia resursseja ja tukea tiimi tarvitsee muutokseen sopeutumisessa?

Visualisointi: Käytetään oikeusmuotoilun tarkistuslistoja tai yksinkertaisia kaavioita havainnollistamaan tunnistettuja kuormitustekijöitä ja niiden mahdollisia ratkaisuja.

Ratkaisujen kehittäminen ja suunnitelman laatiminen

Motivaatiotekijöiden ja kuormitustekijöiden analyysin pohjalta laaditaan konkreettinen toimintasuunnitelma, joka tukee tekoälysäädöksen jalkauttamista.

Positiivisen asenteen vahvistaminen: Korostetaan säädöksen hyötyjä ja yksilöllistä merkitystä työntekijöille esimerkiksi visuaalisten prosessikarttojen avulla.

Kuormituksen vähentäminen: Tarjotaan konkreettisia työkaluja, kuten selkeitä tarkistuslistoja, jotka auttavat työntekijöitä noudattamaan säädöksen vaatimuksia.

Toimialakohtaiset ratkaisut: Mukautetaan suunnitelma organisaation tarpeisiin. Esimerkiksi, jos tiimi työskentelee asiakaspalvelussa, keskitytään tekoälyn eettisen käytön ja tietosuojan erityisvaatimuksiin.

Seuranta ja arviointi

Motivaatiokartan hyödyntäminen ei pääty suunnitelman laatimiseen, vaan sitä päivitetään säännöllisesti jalkautusprosessin edetessä.

Miten seurata? Käytetään esimerkiksi säännöllisiä tiimipalavereja, joissa käydään läpi motivaatiotekijöiden ja kuormitustekijöiden muutoksia.

Arviointi: Esihenkilö arvioi, miten motivaatiokartassa tunnistetut tekijät ovat vaikuttaneet tiimin sitoutumiseen ja säädöksen soveltamiseen.

Päivitys: Karttaa muokataan tiimin palautteen ja jalkautusprosessin edetessä esiin nousevien uusien tarpeiden pohjalta.

Motivaatiokartta vahvistaa motivaatiota ja hallitsee kuormitusta tekoälysäädöksen sujuvaan jalkautukseen.

TARKISTUSLISTA EU:N TEKOÄLYSÄÄDÖKSEN NOUDATTAMISEN VARMISTAMISEEN

Tarkistuslista on oikeusmuotoilun yksinkertainen mutta tehokas työkalu, joka auttaa esihenkilöitä organisoimaan tekoälysäädöksen keskeiset vaatimukset ymmärrettävään ja käytännölliseen muotoon. Sen avulla säädöksen täytäntöönpano etenee selkeästi ja järjestelmällisesti.

Tarkistuslistan suunnittelu

Ensimmäinen vaihe on rakentaa tarkistuslista, joka sisältää kaikki säädöksen edellyttämät toimenpiteet.

Keskeisten velvoitteiden tunnistaminen: Esihenkilö käy tekoälysäädöksen läpi ja tunnistaa tärkeimmät vaatimukset, kuten riskienhallinta, tietosuojakäytännöt ja työntekijöiden koulutus.

Esimerkkikohtia tarkistuslistalle:

Onko tekoälyn kehitys ja käyttö arvioitu säädöksessä määriteltyjen riskien näkökulmasta?

Onko tekoälyjärjestelmien läpinäkyvyys ja dokumentaatio varmistettu?

Onko kaikkien käyttäjien tietosuoja turvattu tekoälyn käyttöprosessissa?

Listan käyttäjälähtöisyys: Lista muotoillaan selkeästi ja yksinkertaisesti, jotta se on helppokäyttöinen kaikille tiimin jäsenille.

Tarkistuslistan käyttöönotto

Kun tarkistuslista on laadittu, se otetaan käyttöön ja jaetaan tiimille.

Koulutustilaisuuden järjestäminen: Esihenkilö esittelee tarkistuslistan tiimipalaverissa ja selittää sen merkityksen säädöksen noudattamisessa.

Visuaalisuus osana käyttöä: Oikeusmuotoilun periaatteita hyödyntäen lista voidaan esittää esimerkiksi taulukkomuodossa tai kaavioina, jotta se on visuaalisesti houkutteleva ja helppo ymmärtää.

Tarkistuslistan käyttö säädöksen jalkauttamisen aikana

Tarkistuslista toimii arjen työkaluna, jonka avulla seurataan säädöksen noudattamisen edistymistä.

Seurantaprosessi: Tiimin jäsenet tarkistavat listalta omiin tehtäviinsä liittyvät kohdat ja merkitsevät ne valmiiksi, kun vaatimukset täyttyvät.

Esimerkki käytöstä: Kohta "Onko tekoälyjärjestelmien käyttö dokumentoitu?" sisältää alakohtia, kuten "käyttötarkoitus" ja "vaikutukset loppukäyttäjille," jotka tulee täyttää ennen kohdan valmiiksi merkitsemistä.

Esihenkilön rooli: Esihenkilö seuraa listan päivittämistä ja tarjoaa tukea, jos tiimin jäsenet kohtaavat haasteita säädöksen tulkinnessa.

Seuranta ja päivitys

Tarkistuslista on jatkuva työkalu, jota päivitetään ja hyödynnetään säädöksen jalkauttamisen eri vaiheissa.

Edistymisen seuranta: Lista toimii raportointivälineenä, jonka avulla esihenkilö voi osoittaa, että säädöksen keskeiset kohdat on huomioitu ja täytetty.

Mukautuvuus: Tekoälysäädös voi kehittyä ajan myötä, ja tarkistuslistaa päivitetään vastaamaan uusia vaatimuksia tai organisaation muuttuvia tarpeita.

Loppuarviointi

Kun tekoälysäädöksen jalkauttaminen on lähellä valmistumista, tarkistuslista toimii varmistustyökaluna.

Tarkastuskierros: Esihenkilö yhdessä tiimin kanssa käy listan läpi varmistaakseen, että kaikki kohdat on täytetty ja säädöksen mukaiset toimenpiteet on suoritettu.

Raportointi: Valmiiksi täytetty tarkistuslista voidaan liittää osaksi dokumentaatiota, joka osoittaa säädöksen vaatimusten täyttämisen.



LOPUKSI

Tekoälysäädöksen jalkauttaminen ei ole pelkästään tekninen tai juridinen prosessi – se on mahdollisuus vahvistaa organisaation vastuullisuutta, yhteistyötä ja sopeutumiskykyä tekoälyn aikakaudella. Oikeusmuotoilu tarjoaa esihenkilöille selkeät ja käytännönläheiset työkalut, kuten prosessikartan, tarkistuslistan ja motivaatiokartan, jotka tukevat säädöksen ymmärtämistä, soveltamista ja viestintää. Näiden työkalujen avulla monimutkaiset vaatimukset muuttuvat konkreettisiksi toimiksi, jotka sitouttavat tiimit ja varmistavat säädöksen noudattamisen.



Lopulta esihenkilöiden rooli on ratkaiseva: heidän tehtävänsä on ohjata ja innostaa tiimejään, samalla tarjoten selkeitä suunnitelmia ja tukea muutoksessa. Hyödyntämällä oikeusmuotoilun menetelmiä, uudistavaa johtajuutta ja huomisen johtajuuden periaatteita, organisaatio voi kohdata tekoälyn tuomat mahdollisuudet ja haasteet vahvemmin kuin koskaan. Tämä opas on paitsi säädöksen täytäntöönpanon tuki, myös työkalu organisaation kestäväälle kehitykselle – kohti vastuullisempaa ja inhimillisempää tekoälyn käyttöä.